

1120

• ADMINISTRACION PROGRAMADA
PARA INGENIEROS

T E S I S

Que para obtener el título de:

INGENIERO CIVIL

p r e s e n t a n

MANUEL CONTIJOCH ESCONTRIA

ENRIQUE FERNANDEZ DEL VALLE

CARLOS G. GAYON CORDOVA

CARLOS M. MENENDEZ MARTINEZ

4960

UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

ADMINISTRACION PROGRAMADA

PARA INGENIEROS

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

T E S I S
Que para obtener el título de:

INGENIERO CIVIL

presentan:

Manuel Contijoch Escontría
Enrique Fernández del Valle
Carlos G. Gayón Córdova
Carlos H. Menéndez Martínez



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERIA
Exámenes Profesionales
Núm. 40-598
Exp. Núm. 40/214.2/

A los Pasantes señores Carlos M. MENENDEZ MARTINEZ,
Enrique FERNANDEZ V. DE LA V.
Carlos G. GAYON CORDOVA,
Manuel CONTIJOCH ESCONTRIA.

P r e s e n t e .

En atención a su solicitud relativa, me es grato transcribir a ustedes a continuación el tema que aprobado por esta Dirección propuso el Profesor Ing. Jorge Ha-- nel del Valle, para que lo desarrollen como tesis en su Exa men Profesional de Ingeniero CIVIL.

"ADMINISTRACION PROGRAMADA PARA INGENIEROS".

Introducción.

- I. Bases de la instrucción programada.
- II. Resúmenes de las unidades (1 a 11)
- III. Cuadros sinópticos de las unidades (1 a 11)
- IV. Unidades programadas.
 - 1) Introducción al concepto administración
Las principales Teorías administrativas
 - 2) La administración funcional
 - 3) La planeación
 - 4) La organización
 - 5) La dirección
 - 6) El control
 - 7) La comunicación
 - 8) La motivación
 - 9) El liderazgo
 - 10) El desarrollo del empleado
 - 11) La coordinación
- V. Conclusiones.

Ruego a ustedes tomar debida nota de que en cumplimiento de lo especificado por la Ley de Profesiones, deberán prestar Servicio Social durante un tiempo mínimo de seis meses como requisito indispensable para sustentar Examen Profesional; así como de la disposición de la Dirección General de Servicios Escolares en el sentido de que se imprima en lugar visible de los ejemplares de la tesis, el título del trabajo realizado.

A t e n t a m e n t e
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
México, D.F. a 21 de Febrero 1972

EL DIRECTOR

Juan Casillas G. de L.

Dr. Juan Casillas G. de L.

FIN

A nuestros Padres

Hermanos

Maestros y amigos

INDICE

Introducción	1
Capítulo I	
Bases de la Instrucción Programada	3
Capítulo II	
Resúmenes de las unidades (I a XI)	7
Capítulo III	
Cuadros sinópticos de las unidades (I a XI)	111
Capítulo IV	
Unidades Programadas (I a XI)	129
Capítulo V	
Conclusiones	246
Agradecimientos	248
Bibliografía	249

INTRODUCCION

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

La ascendente demanda de solicitudes de ingreso a la Facultad, así como la falta de maestros y de cupo para poder atender las necesidades actuales, han creado un grave problema que constituye un reto para las autoridades de la Escuela.

Uno de los fines, que nos motivaron a realizar el presente trabajo es el de contribuir de algún modo a la solución de dicho problema y hemos considerado que el uso de material didáctico de auto-instrucción puede en cierta medida ayudar a resolverlo. Esperamos que los alcances de estas notas redunden, especialmente, en beneficio propio de los compañeros que cursan la materia de Administración de Empresas de Ingeniería.

La Administración es un proceso que utiliza el Ingeniero en todo el curso de su vida escolar y profesional. Administración ya sea de: equipo, personal, obras, empresas, industrias, en fin, en todas las actividades propias del Ingeniero como hombre y como técnico está patente.

De ahí que el segundo objetivo que perseguimos al elaborar esta tesis es la de introducir a los compañeros, estudiantes ó profesionistas, es el estudio de las Teorías y Principios Administrativos fundamentales, procurando motivarlos para que por sí mismos amplien sus conocimientos en este tema in

terésante y de grandes perspectivas.

En la elaboración de la tesis se siguieron los siguientes pasos:

- a) Determinación de las unidades a desarrollar, para lo cual nos basamos en las que había en las notas ya existentes del curso de Administración de Empresas de Ingeniería.
- b) La búsqueda de la bibliografía con lo mejor de cada tema con el fin de presentar un material que contiene tanto lo clásico como lo más moderno en Administración.
- c) La redacción de resúmenes en los cuales se encuentran los conceptos básicos que sin perder carácter de elemental, contienen los factores que la aplicación práctica exige.
- d) La preparación de cuadros sinópticos que sirvan como material visual, a los alumnos durante el curso.
- e) El desarrollo de las unidades siguiendo el método de la instrucción programada, cuyos principios e importancia se analizan, un fin aclaratorio, en un capítulo aparte.
- f) De los resultados obtenidos durante las pruebas del material programado se emitieron las conclusiones sobre la eficiencia del material y se propusieron las recomendaciones a seguir para perfeccionarlo.

Si el presente trabajo, que llamamos Administración Programada para Ingenieros, cumple en alguna medida con los objetivos que nos propusimos al elaborarlo, estaremos satisfechos por haber podido colaborar con nuestra Facultad, a quien tanto debemos.

C A P I T U L O - I

BASES DE LA INSTRUCCION PROGRAMADA

C A P I T U L O - I

BASES DE LA INSTRUCCION PROGRAMADA

Como ya se apuntó en la Introducción, el problema de la falta de espacio en la Facultad, así como de personal docente, requiere para su solución de métodos de auto-instrucción. Uno de estos métodos es el de la Instrucción Programada, ideado por el profesor Spinner de la Universidad de Harvard. En el presente capítulo se dan las bases del método y se justifica su empleo, en esta tesis, debido a las grandes ventajas que tiene.

El método de la Instrucción Programada se concentra en diseñar un intercambio entre el alumno y el material didáctico. Es importante que el intercambio que se logre promueva la superación de conocimientos a gran escala.

El alumno que se enfrenta a un material de Instrucción Programada lo hace en forma diferente a la que emplea en los libros de texto convencionales. Ello se debe a que el contenido se presenta dividido en un gran número de pequeños pasos (cuadros) que siguen el siguiente ciclo de instrucción:

- a) Por medio de una definición, diagrama, proposición, etc., se presenta un elemento de instrucción.
- b) Luego el cuadro requiere una respuesta por parte del alumno donde éste emplee la pequeña dosis de instrucción ó conocimiento que acaba de adquirir. La contestación al elemento

de instrucción puede hacerse, llenando un espacio en blanco, subrayando el término adecuado, completando un dibujo ó ecuación, etc.

- c) De inmediato se proporciona al alumno la respuesta correcta, para que pueda compararla con la suya y así valore, él mismo su aprendizaje.
- d) Se pasa luego a un nuevo cuadro de instrucción, repitiéndose el ciclo anterior.

El método, como puede apreciarse, presenta grandes ventajas: Elimina la exposición pasiva, por medio del intercambio - que se establece entre el material y el alumno.

La confirmación inmediata de la respuesta correcta después de cada cuadro, recompensa la conducta correcta y motiva a seguir programando. Además hace que la adquisición de conocimientos sea medible y evita la acumulación de errores, ó malas interpretaciones que puedan dejar alguna duda.

Otra ventaja, es que el empleo de pequeños pasos, logra - que todo conocimiento nuevo pueda presentarse varias veces, - las que sean necesarias en una hora de clase, lo que contrasta con los intervalos tan espaciados de la enseñanza tradicional. Permite también diseñar la secuencia de instrucción y por tanto de presentación de nuevos conocimientos en forma ordenada y lógica, evitando así las involuntarias omisiones en las que incurren los maestros al dar su clase.

La Instrucción Programada produce grandes beneficios en la educación. Los principales son:

1.- El trabajo educativo puede individualizarse y hacerse más flexible. Cada alumno avanza en el programa de acuerdo a su propio ritmo, así el que aprende rápidamente no se ve frenado por sus compañeros y el que lo hace lentamente no tendrá que avergonzarse por ir más despacio. En ambos casos el alumno se ve recompensado por cada respuesta correcta y está seguro de lo que sabe en cada punto del programa.

Por otra parte el alumno no pierde el tiempo, ni desaprovecha el material de enseñanza cuando no puede asistir a clases por enfermedad u otra causa. Ya que podrá llevar consigo el programa a donde se traslade.

2.- La Instrucción Programada está diseñada de forma que se aprenda sin errores. Ello se logra gracias a la presentación inmediata de la respuesta correcta y a la adición de nuevos cuadros explicativos que reducen la cantidad de material difícil.

3.- Tanto el profesor como el alumno saben hasta qué punto del programa se ha llegado. Ello es muy importante porque ambos, conocen la cantidad de material aprendido y se evitan así, el dejar a la interpretación el grado de conocimientos alcanzados. Esto hace posible que la enseñanza y el aprendizaje se unan estableciendo así a la instrucción programada como técnica pedagógica eficiente.

4.- Los programas así presentados permiten a los profesores --

trabajar eficientemente con un mayor número de alumnos. El tiempo de clases puede ser empleado, no ya en repeticiones y ejercicios, sino en intensificar la atención individual al alumno, -- formar seminarios y mesas redondas, etc.

Mediante la inspección del programa del alumno, el profesor puede más fácilmente, informarse de cualquier dificultad -- que pueda encontrar éste. Además se alivia el profesor de tener que preparar clases y de la incertidumbre de saber qué grado de conocimientos han adquirido los alumnos a lo largo del curso.

En resumen la Instrucción Programada se basa en los siguientes principios:

- (1) Micro-graduación ó pasos pequeños
- (2) Participación activa
- (3) Verificación inmediata
- (4) Ritmo individual
- (5) Estudio crítico de los propios errores

C A P I T U L O - I I

R E S U M E N E S D E L A S U N I D A D E S

(I a X I)

U N I D A D - I

INTRODUCCION AL CONCEPTO ADMINISTRACION PRINCIPALES TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Un atleta que corre una carrera de maratón, por ejemplo, lleva un objetivo que es ganar la carrera, para lograrlo, tiene prefijado un plan de antemano con objeto de ir dosificando sus energías tanto para no rezagarse como para no adelantarse demasiado y tronar, quemarse. Sabe cuantas pasadas y en qué puestos de refresco lo va a hacer, en fin se dice que este atleta se está administrando.

Un ama de casa que organiza y controla su gasto, busca las oportunidades del día en el mercado, etc., con objeto de llevar su hogar equilibradamente, donde alcance para todo y pueda ir ahorrando, se dice que está administrando su casa.

Un estudiante que al emprezar un semestre planea sus horas de estudio y organiza su tiempo con el fin de poder compaginar el estudio y la diversión, que compra sus libros y utensilios necesarios a fin de que nada le falte, está haciendo una administración adecuada para poder lograr su meta que es aprender y pasar el año.

En estos ejemplos podemos ver que la administración es una ciencia que estamos usando todos los días y que rige todos los actos de nuestra vida. Consta de 2 ideas fundamentales: la utilización de recursos y el logro de objetivos. Así podríamos decir que:

Administración: Es un proceso constituido por una serie de etapas o pasos, ejecutados para la determinación y logro de objetivos mediante la utilización de recursos.

Analizando los conceptos básicos:

(1) RECURSOS: Es el conjunto de medios que utilizamos para conseguir los objetivos propuestos.

Este conjunto de medios, término un tanto ambiguo, podemos dividirlo para su mayor comprensión de la siguiente manera:

Recursos Humanos: Es decir es el empleo de personas cuyo concurso nos es necesario para poder cumplir con un propósito que nos hemos fijado.

Recursos Naturales: Son aquellos productos o medios que nos proporciona la naturaleza. Pueden englobarse en la materia prima, que se puede utilizar como medio de subsistencia o como recurso energético auxiliar al hombre para mover sus equipos, etc.

Recursos Económicos: En ellos podemos englobar todos aquellos medios creados por el hombre para regular todas las transacciones. Como es el dinero, etc.

Recursos Morales: En los que podemos incluir todas las potencias del hombre que nos conducen al logro de objetivos como serían: Inteligencia, voluntad, persuasión, sagacidad, honradez, etc.

Es decir, todos los recursos son medios que usamos para conseguir nuestros objetivos.

(2) OBJETIVOS: Son aquellos fines o propósitos que se fijan, requieren un campo de acción definido y sugieren la orientación de nuestros esfuerzos para lograrlo.

En la vida del hombre todas las acciones realizadas por él conducen siempre a tratar de lograr un objetivo. Este puede ser el mismo para todos o diferente.

Por ejemplo objetivos de los hombres pueden ser: Satisfacción de necesidades, procurar el bienestar común o individual, llegar a ser profesionista, ser rico, etc. Para lograr cada uno de éstos objetivos hay que ir cumpliendo una serie de metas o etapas que nos conduzcan al objetivo principal.

Así tenemos que el objetivo de un joven puede ser el llegar a ser un profesionista. Para ello se fija una serie de pasos o metas a seguir para lograrlo, como pueden ser: El pasar el examen de admisión, aprobar los exámenes de todos los cursos, elaborar su tesis, sustentar el examen profesional, recibir su título, etc.

Es decir para lograr su objetivo tuvo que cumplir con una serie de metas de menor alcance y más concretas para lograrlo.

En este curso se estudiarán objetivos, recursos y el proceso por medio del cual relacionamos y coordinamos ambos.

La administración, como hemos visto, la utilizamos constantemente en las actividades diarias de nuestra vida. Desde los tiempos más remotos se ha estado usando para regular nuestras relaciones, actos, etc. Ahora bien como ciencia encaminada a la producción eficaz de bienes y servicios nació a partir de la revolución industrial del siglo. XIX.

Las necesidades del hombre para ser cubiertas, requieren del consumo de bienes y servicios. Estos bienes y servicios - debido a la gran demanda requirieron de una producción cada vez mayor y para lograr esto se crearon empresas industriales, de servicio, etc.

La regulación de estas empresas, su mejor marcha y eficiencia requirió de una ciencia que fijara estructuras alrededor de las cuales se lograra la generación de bienes y servicios de consumo para la satisfacción de necesidades o el logro de otros objetivos mediante el empleo de recursos.

EVOLUCION DEL CONCEPTO ADMINISTRATIVO.-

1) Taylor y la administración científica.

Antes de la aparición de las primeras teorías sobre la administración, ésta era considerada como un proceso intuitivo y empírico.

Frederick Taylor a finales del siglo pasado, después de haber estudiado los problemas a que se enfrentan las empresas, concluyó, que éstos se debían a la falta de comunicación entre lo que los jefes esperaban de los empleados y de la falta de comprensión de las esperanzas de los empleados.

Los estudios de Taylor se enfocaron a la determinación de lo que constituye la gran tarea diaria, es decir, el establecer cuánto es lo que se puede exigir que produzca un obrero. Para ello fue desglosando los diferentes componentes de la producción y por observación, medición e interrelación concluyó - para las diferentes actividades productivas lo que constituye la gran tarea diaria.

La medición y observación de las actividades para la determinación de la gran tarea diaria, constituyen los llamados métodos científicos, donde a base de estudios de tiempos y movimientos se procura el lograr la estandarización óptima de los métodos y condiciones de trabajo.

La aplicación de los métodos científicos y del incentivo de salarios elevados a los que más produzcan conduce, dice Taylor, a lograr una mayor eficiencia.

Las Teorías de Taylor son de carácter analítico y preciso para aprobar o desaprobado las suposiciones de lo que constituye la gran tarea diaria óptima (es decir la de mayor eficiencia). Su principal aporte a la administración fué el considerar que la mayor administración se lleva a cabo, al formar con la gran tarea diaria, una base de entendimiento mutuo entre jefes y empleados.

b) Administración funcional de Fayol.

Posterior a los estudios de Taylor, el francés Henry Fayol amplió el campo de la administración con su teoría de las funciones basado en su experiencia y aguda percepción.

Los estudios de Taylor se enfocaron a la determinación de lo que constituye la gran tarea diaria, es decir, el establecer cuánto es lo que se puede exigir que produzca un obrero. Para ello fue desglosando los diferentes componentes de la producción y por observación, medición e interrelación concluyó para las diferentes actividades productivas lo que constituye la gran tarea diaria.

La medición y observación de las actividades para la determinación de la gran tarea diaria, constituyen los llamados métodos científicos, donde a base de estudios de tiempos y movimientos se procura el lograr la estandarización óptima de los métodos y condiciones de trabajo.

La aplicación de los métodos científicos y del incentivo de salarios elevados a los que más produzcan conduce, dice Taylor, a lograr una mayor eficiencia.

Las Teorías de Taylor son de carácter analítico y preciso para aprobar o desaprobar las suposiciones de lo que constituye la gran tarea diaria óptima (es decir la de mayor eficiencia). Su principal aporte a la administración fué el considerar que la mayor administración se lleva a cabo, al formar con la gran tarea diaria, una base de entendimiento mutuo entre jefes y empleados.

b) Administración funcional de Fayol.

Posterior a los estudios de Taylor, el francés Henry Fayol amplió el campo de la administración con su teoría de las funciones basado en su experiencia y aguda percepción.

Fayol hizo hincapié en el principio de Universalidad de los principios administrativos, lo cual confirma lo apuntado al principio de las notas de que la administración es un proceso empleado por el hombre en todas las actividades de su vida diaria.

Pero la principal contribución de Fayol, fué el de crear una estructura sólida en la cual se basa toda administración. Considero que existen 4 funciones básicas de ahí su nombre - de funcional que son básicas en toda actividad de la índole que sea y son:

Planeación: Paso en el cual se fijan los objetivos, metas y actividades a desarrollar, los cursos de acción a seguir para lograr dichos objetivos.

Organización: Coordinación de los recursos con que se cuenta y su mejor acomodamiento de forma que el logro de los objetivos se lleve a cabo más fácilmente.

Dirección: Esta tercera fase, consecuencia de las anteriores, está constituida por la ejecución, propiamente de las acciones a seguir para el logro de los objetivos.

Control: Paso en el cual se comparan los resultados obtenidos con los planeados para que en el caso de que no se compaginen, poder tomar a tiempo la acción correctiva adecuada.

Estas 4 funciones son básicas para el estudio y comprensión de la administración y punto de partida del cual se pudieron desarrollar las teorías modernas.

c) Administración Moderna.

En 1930 se llevaron a cabo en la planta Hawthorne, estudios dirigidos por Elton Mayo, en los cuales se dió importancia al hecho de que los recursos humanos son el factor básico y primordial de la administración.

Se llevaron a cabo amplios experimentos sobre las reacciones del ser humano ante su trabajo, el ambiente sobre sus relaciones con compañeros, jefes y subordinados. Ello causó una concepción diferente de las relaciones hombre-administración.

Se resaltó la importancia de la guía, comunicación y motivación del ser humano para obtener una mayor eficiencia en el camino al logro de los objetivos.

Se llegó a la conclusión de que ciencias tales como la psicología, sociología etc., es decir las ciencias del comportamiento son básicas en la administración.

Tres pasos son esenciales para administrar modernamente:
Liderazgo: Saber guiar al empleado hacia el logro de los objetivos.

Motivación: Paso fundamental en el cual se persuade al empleado y trata de hacer que sus objetivos sean los mismos del grupo.

Comunicación: Los canales comunicativos son básicos en la comprensión de los objetivos y en las inter-relaciones humanas dentro del grupo de trabajo.

Las teorías subsecuentes, sólo han logrado el ir puliendo y ampliando las perspectivas de las teorías fundamentales que son las que ya enunciadas. Unas de carácter matemático -- han precisado las mediciones en el control ó en el establecimiento de la gran tarea diaria, modelos matemáticos han dado un carácter más racional u objetivo a la toma de decisiones - de la planeación.

Otras de carácter humanístico han revolucionado los principios tradicionales de la administración perfeccionando la - motivación, los canales comunicativos, etc.

En conclusión se puede decir que la administración se ha ido desarrollando através del conocimiento del hombre, de sus reacciones ante diferentes situaciones, de sus anhelos e inquietudes.

Puede observarse la evolución administrativa desde su carácter intuitivo y empírico de los inicios de la revolución - industrial, al carácter puramente mecánico que pretende Taylor, hasta la estructura de Fayol y la importancia que el ser humano tiene como factor base y esencia de todo grupo donde se -- realiza un trabajo para lograr un objetivo.

U N I D A D - II

LA ADMINISTRACION FUNCIONAL

Hace bastante tiempo que se ha comprendido la necesidad de tener buenos jefes en todos los órdenes de la actividad social. El taller, la familia, la administración pública y privada, etc. Todo esto requiere buenos jefes. Esa necesidad imprescindible de la organización del esfuerzo se manifiesta en la doctrina administrativa de Fayol que adquirió tal aceptación que nació el fayolismo.

Se dice que el fayolismo es una escuela de jefes, y puede decirse que el éxito conseguido por Fayol se basa precisamente en colocarse en un término medio al alcance de todos los tipos de administración.

Para Fayol, toda administración significa planeación, organización, dirección y control.

La planeación consiste en identificar los objetivos futuros, formular las políticas para poder tomar decisiones, y en determinar el procedimiento o la secuencia que se requiere para lograr el objetivo.

La organización es la determinación y agrupación de las actividades y al mismo tiempo determinar la asignación de autoridad y responsabilidad administrativa.

Dirección: es el lograr que todos los miembros de un -

grupo deseen y se esfuercen por alcanzar y lograr los objetivos, esto se puede lograr por medio de una adecuada motivación, comunicación, y liderazgo.

Control: consiste en establecer estándares, comparar dichos estándares con los resultados reales y tomar una acción correctiva.

En esta forma la función administrativa se reparte, como -- las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros -- del cuerpo social.

La administración es pues una de las funciones esenciales -- en cualquier actividad social, las otras funciones esenciales -- que se realizan son:

TECNICAS: como pueden ser la producción, fabricación, transformación, etc.

COMERCIALES: como: compras, ventas, cambios.

FINANCIERAS: que consisten en la búsqueda y gerencia de capitales de seguridad que comprenden la protección de los bienes y personas.

CONTABILIDAD: consistentes en inventarios, balances, costo de producción, estadísticas, etc.

Todas estas funciones técnicas, comerciales, financieras, -- de seguridad, de contabilidad y administrativas, se realizan en cualquier actividad social sin importar el tamaño de esto.

La función administrativa no tiene por órgano y por instrumento más que el cuerpo social, en tanto que las otras funciones

ponen en juego la materia y las máquinas, la función administrativa no actúa más que sobre el personal.

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican como leyes, reglas o principios, estos principios o leyes son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Y para poder utilizarlos se requiere inteligencia, experiencia, decisión y prudencia.

Los principios generales de la teoría administrativa de Fayol son:

1º División del trabajo, tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo y trae como consecuencia la especialización de funciones y la separación de poderes.

2º Autoridad y Responsabilidad: es el derecho de mandar y el poder hacerse obedecer. En un jefe se encuentran dos autoridades la estatutaria que depende de la función y la autoridad personal hecha con inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, de servicios prestados, etc.

No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir, sin una sanción, recompensa o castigo que acompañe al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, para establecer una sanción hay primero que establecer el grado de responsabilidad y luego la sanción.

3º Disciplina: es esencialmente la obediencia, asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto, etc.

Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son: los buenos jefes en todos los grados, las con-

venciones lo más claras y equitativas posibles, las sanciones penales y juiciosamente aplicadas.

4ª Unidad de mando consiste en que para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.

5ª Unidad de dirección: consiste en que para un programa, para un conjunto de operaciones que tiendan al mis objetivo haya un solo jefe, por lo que para que haya unidad de mando debe haber unidad de dirección.

6ª Subordinación del interés personal al interés general, el interés de un agente ó en grupo de gentes no debe prevalecer contro el interés de la empresa.

7ª Remuneración del personal: es el precio del servicio prestado, la tasa de remuneración depende de circunstancias independientes a la voluntad del patrono, principalmente depende de la carestía de la vida, la abundancia ó escasez de personal, el estado general de los negocios, de la situación económica de la empresa, del valor de los agentes y del modo de retribución.

El modo de retribución suele en ocasiones ejercer una -- gran influencia en la marcha del negocio, lo que se busca -- con el modo de retribución es:

Que asegure una retribución equitativa

Que fomente el celo recompensando el esfuerzo útil

Que no conduzca excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable.

20

Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son: por jornal, a destajo y por tarea, estos tres modos al combinarse entre sí dan lugar a importantes variantes por la introducción de primas, participación de beneficios, y otras prestaciones.

8º Centralización y Descentralización:

El problema consiste en encontrar la medida que dé el mejor rendimiento total, el aumentar la importancia del papel de los subordinados estamos descentralizando.

9º Jerarquía: La serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores y la vida jerárquica es el camino que sigue la comunicación que parte de la autoridad suprema.

10º Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar que es la fórmula del orden material, la fórmula del orden social es un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, para que haya un buen orden social se requiere de reclutamiento del personal adecuado y de una buena organización.

11º Equidad: El deseo de equidad, es el deseo de igualdad, son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato del personal.

12º Estabilidad del personal, el personal necesita permanecer el tiempo necesario en un puesto para que pueda prestar un servicio apreciable.

13º Unión del personal, la armonía y la unión del personal es una asociación de personas acarrea grandes beneficios.

14ª Iniciativa, es la libertad de proponer y de ejecutar y es necesario fomentar y desarrollar en el personal esta actividad.

Es muy importante en la administración conservar unas buenas relaciones humanas, Elton Mayo fué el pionero en este campo de las relaciones humanas.

La parte que tiene que ver con el desarrollo de ciertas metas del empleado es la motivación, por otra parte también hay que estudiar a un grupo como sistema social, y para lograr que exista un buen entendimiento es necesario que exista una buena comunicación.

U N I D A D - III

LA PLANEACION

Antes de comenzar la planeación a cualquier nivel deben identificarse los objetivos administrativos. Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

Para iniciar inteligentemente un trabajo físico, éste debe estar dirigido hacia un propósito o meta. En realidad los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismos para estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones. Por lo que la falta de objetivos o no tenerlos claramente definidos hace la tarea administrativa innecesariamente difícil.

Los objetivos básicos en la administración son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción; deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros del cuerpo social a quienes afectan.

Un problema que se presenta es el desarrollo y mejoramiento de los objetivos a corto y a largo plazo para toda organización y para cada una de las partes componentes principales.

Identificados plenamente los objetivos puede continuar-

se con la planeación, que es la base desde la cual funcionan todas las otras actividades administrativas, que son: la organización, la dirección y el control.

Ningún administrador puede organizar, dirigir y controlar con éxito a menos que también haya planeado de aquí se deriva la gran importancia de la planeación.

La planeación consiste en la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, en la visualización y definición de las actividades propuestas, - que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. La planeación es pues la toma de decisiones anticipadas ya que ésta se refiere a acciones futuras.

Para alcanzar en forma más efectiva un objetivo debe primeramente emprenderse una planeación adecuada, o esfuerzo mental - antes de los hechos o esfuerzo físico.

Casi todo trabajo de planeación se caracteriza por los siguientes pasos fundamentales.

(a) Aclaración del problema, consiste en obtener una apreciación clara del problema, definirlo concisamente, adquirir una visión clara de las condiciones actuales y que requieren una mejoría y por las cuales se lleva a cabo la planeación.

(b) Obtener información completa sobre las actividades involucradas. Es esencial conocer las actividades que van a ser planeadas y su efecto sobre otras actividades, internas o externas, de la organización.

(c) Análisis y clasificación de datos, paso que consiste en examinar cada elemento informativo por separado y también en relación al conjunto. Se clasifican los datos de manera que queden juntos los correspondientes a asuntos similares.

(d) Formulación de las premisas de la planeación. Con los datos que se tengan concernientes al problema, se formularán algunas presunciones sobre las cuales se basará el plan. Estas presunciones señalarán las circunstancias que se presupone existan o que se presenten y en las cuales se basa y justifica el plan.

(e) Formulación de planes alternativos. Generalmente hay varios planes para ejecutar el mismo trabajo y es en este paso en el que surgen los diversos planes posibles cuya formulación requiere con frecuencia de ingenio creador.

(f) Elección del Plan. Al llegar a este punto de decidir que plan se va a adoptar. Es muy necesario tener muy en cuenta lo que toca a costos, adaptabilidad y prontitud.

(g) Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones, deben formularse los detalles indicando: dónde por conducto de quién, y cuándo debe ejecutarse cada fase del plan para lograr el fin que se pretende.

Las características que debe tener todo plan que se propone son las siguientes:

(a) El plan debe ser sencillo y fácil de comprender ya que los planes complicados son una invitación a las falsas interpretaciones, y con ellos muchas cosas pueden resultar mal.

(b) El plan debe adaptarse a las necesidades de quienes lo -
podrán en práctica. Esto se aplica no sólo al lenguaje que -
se use, sino también al enfoque que se adopte y a las activi-
dades que se emprendan.

(c) Sub-ráyese la selectividad del plan. No debe intentarse-
cubrir todas las acciones en un plan exclusivo, ya que se --
convertirá en demasiado difícil de manejar. Hay que señalar-
el objetivo y asignar responsabilidades específicas según lo
pida el plan.

(d) En el plan no deben omitirse funciones, es decir, que el
plan debe ser completo de manera que todos los miembros del
cuerpo social participen en él.

(e) El plan debe proporcionar una ventaja visible a cada uno
de los que participen en él. Esto motiva al colaborador para
que haga lo que mejor pueda en la acción prescrita. Así el -
plan se convierte en un medio para la satisfacción de los de-
seos y necesidades que sean importantes en él.

(f) El plan debe mantenerse flexible. El plan debe reflejar-
y cubrir las necesidades corrientes, las modificaciones y re-
visiones deberán ser flexibles ya que la mayoría de los pla-
nes deben tener en cuenta cambios dentro de los límites razo-
nables, para cubrir las situaciones a medida que se presen-
ten.

Desde el punto de vista administrativo, la planeación -
de una vista panorámica impulsa todo el proceso de trabajo -
en forma clara y completa, por lo que al planear podemos - -
aprovechar mejor los recursos de que disponemos.

La planeación nos ofrece al mismo tiempo una base para el control, ya que establece los puntos de partida y terminación de las actividades, impulsa a uniformar la acción y promueve el establecimiento de normas de rendimiento y el control, nos asegura que las actividades se ajustan a los planes y naturalmente no puede ser realizada si no existen estos.

La diferencia entre la planeación a largo y a corto plazo, consiste en la longitud de tiempo a que se esté realizando la planeación a largo y a corto plazo deben entregarse ajustando esta última y haciendo que contribuya al logro de los objetivos a largo plazo.

Se dice que la planeación es la selección de políticas, procedimientos y métodos.

Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas, un dirigente; señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular. La planeación incluye la formulación y uso de políticas, puesto que éstas ayudan a determinar lo que debe hacerse con objeto de efectuar un trabajo.

La política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa.

Las buenas políticas deben ser: amplias, que dejan lugar para el criterio y consistentes, o sea que no se debe contar --

con las clases de política que indican cosas contrarias.

Para la formulación de una política hay que considerar:

(a) El uso de la política debe ayudar el logro del objetivo y debe ser formulada partiendo de hechos, no de reflexiones personales ni de decisiones oportunistas.

(b) Una buena política debe permitir que sea interpretada o - sea que no debe prescribir un procedimiento detallado.

(c) Los pensamientos del formulador y las ideas del contenido de la política, deben estar condicionados, por las sugerencias y reacciones de quienes serán efectuados por las políticas.

(d) Siempre que sea necesario cubrir condiciones anticipadas, deberán establecerse políticas, pero debe tenerse cuidado de evitar políticas que rara vez se usan.

(e) Cada política debe ser expresada con una redacción definida y precisa que sea completamente entendida por todos los - miembros del cuerpo social.

(f) Todas las políticas deben conformarse a los factores - externos, tales como leyes y reglamentos de interés público.

Las políticas pueden clasificarse de la siguiente manera:

I Basadas en las fuentes que influyen a las políticas.

(a) Externas aquellas que se originan para hacer frente a diversos controles y solicitudes de fuerzas ajenas a la organización tales como, gobierno, sindicatos, etc.

(b) Internas: este grupo incluye a las iniciadas por los gerentes a cualquier nivel administrativo.

(c) Originadas éstas cobran existencia por la exigencia de un caso excepcional.

II Otra clasificación de las políticas es la basada en las jerarquías o niveles administrativos.

(a) Fundamental, es la política empleada por los funcionarios - más altos y afecta a todo el cuerpo social, este tipo de políticas tiene un alcance muy amplio y es la de mayor importancia.

(b) General, es la empleada por los funcionarios medianos y afecta a una gran parte del cuerpo social, esta política en general es específica y algo limitada.

(c) Departamental: es la política empleada por sobrestantes y supervisores; es aplicable a un departamento de la empresa para las actividades cotidianas y en general es una política definida y limitada.

III Basadas en el área de trabajo

Son políticas de producción, ventas, finanzas y personal - principalmente.

De preferencia las políticas deberán expresarse por escrito ya que las políticas verbales suelen crear falsas interpretaciones.

Procedimiento, se ocupa de escoger y poner en práctica un curso específico de acción, de acuerdo con la política estable-

cila. Los procedimientos dan una sucesión cronológica a las operaciones y marcan el orden de una cadena de tales operaciones - sucesivas, siempre dentro de una política establecida y hacia una meta predeterminada. En comparación con las políticas los procedimientos son más definidos y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas.

Un procedimiento es pues una serie de tareas encadenadas - que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse.

Método; el método consiste en el planear la forma como cada trabajador deberá ejecutar cada operación de un procedimiento.

Método; es la forma prescrita para ejecutar un trabajo dado poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y al total de gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.

El análisis de métodos muestra que se logra la mayor producción cuando está cuidadosamente definida la tarea, cuando es ejecutada en una forma definida y dentro de un periodo de tiempo definido y esto se logra mediante la simplificación del trabajo.

La simplificación del trabajo es la aplicación del sentido común para encontrar la forma más económica, de usar el esfuerzo humano, materiales, máquinas, tiempo y espacio de manera que puedan emplearse formas más sencillas de hacer el trabajo. - son:

- (a) Seleccionar el trabajo que se quiere simplificar.
- (b) Analizar cuidadosamente y en detalle el trabajo seleccionado
- (c) Emplear la actitud interrogante para cada parte del trabajo.
- (d) Buscarle mejoras.
- (e) Poner en efecto el curso de acción mejorado.

Toma de decisiones.

La habilidad para tomar decisiones es la clave de una planeación exitosa por lo que es de suma importancia definirla. La toma de decisiones consiste en una selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades.

La selección se basa en ciertos criterios tales como, ganar una mayor participación en el mercado, reducir costos, -- ahorrar tiempo, aumentar la producción, etc.

La toma de decisiones no puede considerarse como una actividad administrativa aislada. Siempre relacionada con un problema, dificultad o conflicto y las decisiones proporcionará una respuesta al problema o solución al conflicto.

Es sencillo afirmar que las alternativas son evaluadas en términos de sus probables resultados respectivos pero determinar sus probables resultados representa verdaderas dificultades y es necesario entonces hacer comparaciones con base a -- ciertos valores; psicológicos, sociales, políticos, etc. y es muy probable el conflicto entre estos valores.

Normalmente existen aspectos tanto convenientes como inconvenientes en cada alternativa, pero estos valores en conflicto deberán reconciliarse en alguna forma satisfactoria para el administrador.

En general toda alternativa se encuentra dentro de ciertas restricciones fijadas, como pueden ser, la posición finan-

ra, las limitaciones del personal, los reglamentos gubernamentales, etc.

Muchas decisiones administrativas emplean incertidumbre- varios grados pero por lo general no una total ignorancia, administradores desde hace mucho tiempo buscan minimizar la incertidumbre en sus decisiones, para esto utilizan investigaciones de varias clases incluyendo materiales, productos, procesos, mercado, etc. y así como el empleo del seguro- censivamente.

Otro método es tratar sistemáticamente con la incertidum- a, evaluando las probabilidades de que un evento ocurra, se- n se revela por la aplicación de la teoría de la probabili- d siempre que es posible.

La toma de decisiones consiste básicamente de varios pa- ses que incluyen: (1) Diagnóstico, (2) Determinación de las - versas alternativas (3) Evaluación de cada alternativa (4)- lección de la alternativa que será la decisión que se tome.

La secuencia de actividades en la toma de decisiones es suma importancia. La evaluación de las alternativas depen- del descubrimiento o determinación de éstas, mientras que- ta fase a su vez depende de un cuidadoso diagnóstico que con- stirá en identificar y esclarecer un problema, de que es- diagnóstico sea cuidadoso depende la definición de los ob- jectivos organizacionales con los cuales se comparará la situac- on presente.

Después de identificar los objetivos organizacionales el diagnóstico implica la identificación de los principales obstáculos que impiden se logren los objetivos, además de definir los objetivos e identificar los principales obstáculos, la fase del diagnóstico implica el señalar los factores de la situación que no pueden cambiarse. Esta fase del diagnóstico va seguida por la determinación de las posibles alternativas.

Esta segunda fase de determinación de las diversas alternativas consiste en descubrir los diferentes cursos de acción y en esto tiene importancia la creatividad de cada individuo. Dada la importancia de las diferencias individuales en cuanto a creatividad, existen diversas variables organizacionales que afectan la posibilidad de la creatividad, un factor que influye a que surja el comportamiento creativo es la recompensa, -- por lo que el administrador debe considerar las sugerencias de sus subordinados para estimular en ellos la creatividad.

La evaluación de las alternativas consiste en analizar y cuantificar cuidadosamente cada una de ellas, para lo cual podemos considerar los diversos métodos que existen para la cuantificación de una alternativa, como son: la investigación de las condiciones de mercado, promoción, producción, etc. Y la teoría probabilística que es de gran utilidad.

Es probable también que en un caso dado ninguna de las alternativas sea satisfactoria, pero son las mejores en determinadas circunstancias. Además la alternativa que se elija puede o no resultar satisfactoria por completo, debido a la incapa-

cidad para ver el futuro del administrador ya que éste está tratando con valores futuros que en su mayor parte son desconocidos.

La selección de la alternativa que será la decisión se hará en base a la evaluación cuidadosa de cada alternativa, considerando los posibles beneficios que reportara a la organización así como se nos acerca al logro de los objetivos de ésta.

La administración científica.

Como una aplicación de la planeación en la administración podemos considerar a la "Administración científica" que fué el primer paso que se dio en el estudio de la administración, dicha forma de administración fue propuesta por Taylor y se basa en los métodos científicos que a su vez se basan en : observación, medición y comparación experimental.

La observación y medición es necesario conocerlas perfectamente para sobre estas bases trazar un plan de acción que nos lleve al logro de los objetivos administrativos.

Taylor nos dice que podemos ayudar al logro de los objetivos administrativos por medio de:

- Pago de salarios elevados y nos recomienda usar el método de salarios diferenciales por pieza o sea a destajo.
- Estandarización de las condiciones de trabajo como por ejemplo estudiar los descansos, la iluminación, etc.
- Estandarización de los métodos de trabajo, por ejemplo, el estudio de los movimientos que consiste en encontrar la sucesión de movimientos más rápidos necesarios para efectuar una tarea.
- Planeación de la tarea diaria consiste en realizar un estudio por tiempos o sea en tener el tiempo mínimo requerido para la ejecución de una tarea.

Para comprender mejor en qué consiste la administración científica es necesario establecer las diferencias en la administración ordinaria.

La mejor forma de administración ordinaria es la de "iniciativa e incentivo" y es aquella en la cual los trabajadores dan su iniciativa y a cambio de esto reciben de sus patrones algún estímulo especial. Bajo este tipo de administración el éxito depende casi en su totalidad de conseguir la iniciativa de los trabajadores.

El problema está en que el trabajador posee unos conocimientos empíricos adquiridos oralmente o bien por captación visual y de estos conocimientos y de su habilidad el patrón dependerá. Y su labor consistirá en conseguir que el trabajador ponga estos conocimientos al servicio de la empresa.

En la administración científica la iniciativa del trabajador se consigue con uniformidad absoluta y en mayor grado en el sistema antiguo. Pero a cambio de esto el administrador asume la carga de reunir todos los conocimientos tradicionales que en el pasado han poseído en exclusiva los trabajadores, y de clasificarla, tabularla y reducirla posteriormente a reglas, leyes y fórmulas que resulten útiles al trabajador en su tarea cotidiana, para lo cual la dirección asume las siguientes funciones:

1/ Aplicar un método científico para cada elemento de trabajo del obrero, este método substituirá al sistema empírico.

2/ Escoger científicamente, adiestrar, enseñar y formar al trabajador, mientras que anteriormente éste escogía su actividad y se adiestraba como podía.

3/ Colaborar corralmente con los trabajadores para asegu-

rarse lo que todo trabajo se realizará de acuerdo al método creado.

- 4^a Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores, mientras que anteriormente casi todo el trabajo y la responsabilidad se cargaban en el trabajador.

Bajo la administración científica se han obtenido mejores resultados que bajo la administración ordinaria debido a que:

Se ha substituido el criterio personal de trabajador por un método.

Por la elección y formación del obrero.

Por la estrecha colaboración de la dirección con los trabajadores de manera que juntos realicen el trabajo de acuerdo al método establecido.

Para lograr esto es necesario en la mayoría de los casos -- realizar un estudio de tiempos y movimientos y para efectuar este estudio se requiere:

- a) encontrar un grupo de hombres de preferencia de distintos lugares y que realmente sean expertos en hacer el trabajo determinado que se analizará.
- b) Estudiar la serie exacta de operaciones y movimientos elementales que c/u de estos hombres utiliza para hacer el trabajo que se está investigando, y los instrumentos que emplea.
- c) Estudiar con un cronómetro el tiempo exigido para hacer c/u de estos movimientos elementales y luego escoger la

forma más rápida de hacer cada elemento de labor.

- d) Eliminar los movimientos inútiles, los lentos y realizados en falso.
- e) Después de haber suprimido todos los movimientos innecesarios, recopilar una serie de los más rápidos y mejores, así como los mejores instrumentos.

El mecanismo empleado en la administración científica es:

- 1.-Estudio de tiempo con los instrumentos y sistemas para llevarlo a cabo como es debido.
- 2.-El cometido funcional o dividido de los sobrestantes y su superioridad respecto al anticuado sobrestante único.
- 3.-La estandarización de los instrumentos y herramientas -- utilizados en los oficios, y también de las acciones o movimientos de los trabajadores en cada clase de labor.
- 4.-La deseabilidad de un departamento o sala de planeamiento.
- 5.-El empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos economizadores de tiempo.
- 6.-Fechas de instrucción para el trabajador.
- 7.-La idea de labor en la administración, acompañada de una bonificación geniosa por la ejecución con éxito de la labor.
- 8.-La tarifa diferencial.
- 9.-Sistemas numéricos para clasificar los productos manufacturados así como los instrumentos usados en la fabricación.
- 10.-Un sistema de circulación del trabajo.

11.- Un sistema moderno de costos.

Esto es básicamente la administración científica que como -
toda la teoría administrativa tiene ventajas y desventaja, como una
de sus principales desventajas está la de tratar de hacer del --
trabajador una máquina que nos produzca un número determinado de
piezas en el cual se le transforma prácticamente en una máquina-
y no se toma en cuenta el aspecto humano.

UNIDAD - IV

LA ORGANIZACION

El trabajo presentado como resultado de la planeación da origen a la organización.

La organización reúne los recursos en una forma ordenada y arregla a las personas en un modelo aceptable para que puedan desarrollar las actividades requeridas, además la organización une a los individuos en tareas interrelacionadas, o sea que la organización se encarga de hacer que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos.

La organización es indispensable en la administración porque es el medio de lograr una acción colectiva efectiva.

Cualquiera que sea el enfoque de la administración que se siga, queda el hecho de que el objetivo es de suma importancia ya que el objetivo nos ayuda a determinar:

- (a) El número y tipo de actividades que deberán llevarse a cabo y su importancia relativa.
- (b) El tipo de personas que incluirá y los grupos sociales que probablemente se formarán.
- (c) Los factores ambientales físicos que deberán proporcionarse.
- (d) Las relaciones entre las personas.

La organización es pues el establecimiento de relaciones -

de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo se leccionados para que el grupo trabaje unido en forma efectiva.

Se debe saber con qué miras se forma la organización antes de poder organizar en forma inteligente. Los pasos a seguir en toda organización son:

- (a) conocer los objetivos de la organización.
- (b) Dividir el trabajo que se requiera en actividades componentes.
- (c) Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en su similitud, importancia y operario.
- (d) Definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
- (e) Asignar personal calificado o potencialmente calificable.
- (f) Informar a cada uno de los miembros sobre las actividades que se espera que ejecute y sobre sus relaciones con otros miembros de la empresa.

En general la organización se aplica a las empresas por lo que es importante que definamos empresa. La empresa esta formada por una comunidad de hombres que tienen unos objetivos económicos, sociales, de satisfacción y supervivencia.

ORGANIZACION

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento óptimo; materiales, máquinas y herramientas, capital y personal, los cuales se pueden agrupar en dos grandes grupos un organismo material formado por las máquinas, herramientas, capital y materiales y un organismo social formado por el personal, sólo hablaremos de esto último.

I ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La estructura de la organización nos indica la relación que existe entre las diversas posiciones y actividades dentro de la empresa, según se hayan definido por la administración

(A) División en departamentos.

La división en departamentos se refiere a la agrupación de actividades para formar grupos o unidades organizacionales cada una de las cuales tiene un gerente que la dirige.

La división en departamentos puede hacerse por medio de muy variados criterios .

1.- Teniendo como base el número, esto nos implica el asignar el número igual de personal al azar a cada grupo o unidad, - esta forma de dividir es útil donde está aplicada la fuerza de - trabajo no diferenciada.

2.- Tomando en cuenta la función o trabajo que va a realizarse, esta forma de división es más aceptada ya que es compatible - con la necesidad de especialización ocupacional.

Los principales departamentos funcionales son: producción, - ventas y finanzas.

3.- Las actividades pueden también agruparse por producto, o línea de producto, este tipo de división en departamentos tiene la ventaja de que el ejecutivo de una planta o división tiene amplia autoridad sobre la fabricación, venta y servicio dado, estas plantas por lo tanto trabajan como unidades independientes, dentro de una compañía que produce varios productos.

4.- La división en departamentos por territorio en el caso de que la localización física y geográfica sea necesaria, en general este tipo de división se sigue donde la cercanía a las condiciones locales den como resultado economías de operación ya sea al producir o al vender.

5.- La división en departamentos por cliente es usada cuando se pone un énfasis en ser capaces de servir mejor a los diferentes categorías de compradores o clientes de productos de la empresa.

6.- La división en departamentos por proceso o del tipo de equipo empleado, se usa cuando el trabajo que podría realizarse en diferentes sitios en la empresa, se realiza sin embargo en una sola debido al equipo especial que se requiere usar.

Se han visto seis criterios para la división en departamentos, de los cuales el más usado es por función y el menos usado es por número y las otras divisiones basadas en: territorio, - cliente, proceso y producto.

ORGANIGRAMAS

Para ayudar a visualizar las principales relaciones de una organización formal se pueden emplear organigramas. Consisten en una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones.

Los organigramas pueden ser: maestros, los que nos muestran toda la estructura de la organización formal; complementarios, se dedican exclusivamente a un departamento ó a un componente principal y es más detallado.

Los organigramas nos indican la forma del cuerpo social en sus diversos grados de desarrollo.

Forma del cuerpo social, en sus diversos grados de desarrollo.

Es típico encontrar que se aplican diferentes criterios para la división en departamentos en áreas diferentes y a diferentes niveles organizacionales en una empresa, ver Fig. 4.1

La división en departamentos: primarios, intermedios y últimos se refiere al nivel de la organización que está implicado.

La división en departamentos a un nivel organizacional primario es la agrupación de las actividades en el nivel inferior al de funcionario en jefe de la organización.

El nivel organizacional intermedio incluye todas las acti-

vidades agrupadas en la estructura de la organización abajo de los departamentos primarios y arriba del último nivel situado en la base de la organización. Por lo que los departamentos intermedios pueden estar formados por varios niveles.

Cada nivel organizacional adopta la división en departamentos que más conviene a los intereses de la empresa, sin importar que difiera de otros niveles organizacionales de la empresa.

Desarrollo vertical y horizontal de la organización.

Cuando una empresa se amplía la estructura de su organización crece, tanto vertical como horizontalmente, cuando se añaden niveles adicionales se le llama desarrollo vertical y cuando hay más puestos sin aumentar el número de niveles la empresa sufre un desarrollo horizontal.

En el desarrollo vertical se añaden niveles a la estructura de la organización y a las relaciones entre estos niveles en una organización se les llama proceso escalar.

A la delegación de autoridad y asignación de responsabilidad en una estructura de desarrollo vertical se le llama proceso escalar.

El proceso funcional es el que se sigue en una organización con desarrollo horizontal.

En una organización puede seguirse cualquier proceso ya sea el escalar ó el funcional sin que cambie el número de diferentes funciones realizadas aunque ambos procesos promueven la especia-

lización de tareas.

Area de administración:

El área de administración consiste en conocer el número de subordinados cuyo trabajo puede ser dirigido efectivamente por un jefe.

El área ideal de administración para una situación particular depende del nivel organizacional, del tipo de actividades supervisada, del tipo de personal supervisado y del tipo de organización.

En los últimos niveles de la organización donde lo que se asigna es responsabilidad para realizar tareas específicas el área de administración es relativamente amplia, sucediendo lo contrario en los niveles superiores.

En general entre más variadas sean las actividades el área de administración tiende a ser más estrecha.

Las ocupaciones en las cuales los individuos, trabajan independientemente en grado sumo, como vendedores, tienden a tener un área de administración amplia.

La organización de una empresa nos ayuda a determinar el área de administración apropiada ya que la organización puede estar centralizada ó descentralizada, ó cierto grado de ambas en términos de la delegación de autoridad. En una organización centralizada la planeación detallada y general la realiza el ejecutivo superior ó un pequeño grupo de administradores de alto nivel por lo que en este tipo de organización las decisiones

se toman en los niveles más elevados, y por lo tanto en la organización centralizada se tiende a promover una supervisión estrecha de los subordinados en cada nivel para asegurar que se sigan las políticas procedimientos y métodos establecidos y con esto se promueve un área de administración estrecha.

En la organización descentralizada las decisiones de operación se dejan al más bajo nivel posible y por lo tanto se da -- una mayor libertad de acción a los subordinados por lo que un administrador puede tener un número mayor de subordinados, por lo que el área de administración es amplia.

La descentralización y centralización administrativa afecta no solamente el área de administración sino también el número de administradores y el número de niveles en la estructura de la organización más la empresa X tiene una estructura organizacional elevada por lo cual sus líneas de comunicación son más largas que en la (empresa Y) que tiene una estructura plana y líneas de comunicación cortas.

La organización centralizada (empresa X) da como resultado una relación más estrecha entre supervisores y subordinados y un control ejecutivo más estrecho, mientras en la organización descentralizada debido a la oportunidad para tomar decisiones a un más bajo nivel organizacional nos ayuda a un mayor desarrollo de los ejecutivos.

La administración centralizada nos da por resultado un --- área de administración estrecha una estructura de organización elevada, líneas de comunicación más largas y más ejecutivos, miem

tras la organización descentralizada nos da un área de administración amplia, una estructura plana de líneas de comunicación cortas y un número menor de ejecutivos.

Relaciones de la línea y el staff.

Las actividades de la línea en una organización son aquellas que directamente tienen que ver con el logro de los objetivos de la empresa, mientras que las actividades de staff existen para -- ayudar a que las actividades de línea sean más efectivas.

Autoridad de línea: es característica del crecimiento vertical de la organización, las relaciones de superior a subalterno, -- es decir, que van desde la cima hasta el fondo de la estructura -- orgánica. La línea de autoridad así formada ha dado origen a la -- expresión autoridad de línea.

Las relaciones de autoridad son entonces una línea directa -- entre el superior y sus subalternos, cada uno sabe de quién recibe órdenes y a quién debe informar.

Las decisiones se toman con mayor facilidad puesto que cada -- funcionario tiene autoridad que le da completo dominio de su de -- partamento o sección y sólo cuando lo cree necesario consulta con su superior inmediato.

Cuando sólo se emplea la autoridad lineal la estructura de la -- organización es lineal, no tiene departamentos de staff ó especia -- listas de staff. Todos los gerentes están relacionados con las -- operaciones que ayuden directamente a lograr los objetivos declara -- dos de la empresa y cada gerente de línea es responsable de to -- dos los actos dentro de su unidad particular.

Autoridad de staff: se considera como las relaciones que se -- emplean para apoyar las relaciones de autoridad de línea.

Staff, significa una función de apoyo destinada a ayudar al ejecutor. La mayoría de las relaciones de autoridad de staff, son relaciones de autoridad de gerente a gerente.

Organización lineal y de staff.

Cuando se hace necesario aliviar de ciertas responsabilidades a los miembros administrativos con autoridad lineal. La necesidad de ciertos especialistas está reconocida, por ejemplo, el especialista en el establecimiento de normas de trabajo, el asesor legal y el investigador, son incorporados a la estructura de la organización principalmente para que el gerente de línea se vea libre de algunas de sus obligaciones y, en esta forma concentre sus esfuerzos en actividades ejecutivas directas de acuerdo con los objetivos de la empresa. En consecuencia las autoridades de línea son ajustadas, dando como resultado autoridades de staff. La autoridad de línea sigue siendo el conducto para el mando o la ejecución del trabajo. Y los gerentes de staff ejercen su propia autoridad de staff para ayudar a los gerentes de línea que ordenan se logre el cumplimiento del trabajo.

Tipos de autoridad de staff.

La autoridad de staff incluye dos amplias categorías (1) staff de especialistas y (2) staff de personal, el staff de especialistas lo forman cuatro tipos: staff de asesoramiento, servicio, control y función, el staff de personal incluye el staff general y el auxiliar.

Staff de asesoría:

Un gerente asesor de staff estudia los problemas, ofrece sugerencias y prepara planes para el uso y ayuda al gerente -- del gerente de línea. El trabajo del staff asesor puede ser -- aceptado, modificado o realizado por el gerente de línea, por lo que la autoridad asesora del staff no restringe la autoridad lineal.

Para asegurarse que el staff asesor será utilizado en ocasiones se sigue la adopción del "consejo staff obligatorio" -- que requiere que el gerente de línea escuche a los gerentes de staff, pero no necesariamente siga los consejos que le den.

La aprobación ó rechazo de una solución completa que se -- proponga debe ser la meta del funcionario staff.

Staff de servicio:

Muchas unidades organizacionales de staff tienen esencialmente una relación de servicio a la línea de unidades de servicio ejecutan éste en forma de actividades que han sido segregadas del trabajo de línea. La formación y uso de una unidad de servicio en la organización será fomentada cuando la concentración de determinadas instalaciones para ejecutar las actividades designadas promete su funcionamiento más económico.

La formación de una unidad staff de servicio por lo general obliga a usarla al gerente de línea, ya que continuar ejecutando el trabajo en su unidad sería una duplicación innecesaria, por lo que la autoridad de línea esta restringida por la existencia de la autoridad staff de servicio.

Autoridad staff de control:

Ciertas unidades que tienen autoridad staff ejercen control directo ó indirectamente sobre otras unidades de la estructura de una organización.

El gerente con autoridad staff de control, ejerce un staff-de control objetivo, directo sirviendo como agente a un gerente de línea, ó indirecto ya sea en la interpretación de políticas, en control mediante sumisión de procedimientos, ó por reportes y su interpretación proporcionados a los ejecutivos de línea. El gerente con autoridad staff de control no se limita a aconsejar: controla y la autoridad de línea es restringida por el staff de control.

Staff funcional:

Sólo en circunstancias muy especiales puede un gerente ejercer su autoridad por otros conductos que no sean los de la organización formalmente establecida, por razones de facilidad y eficiencia. A veces se delega en otra persona determinada autoridad que normalmente ejerce un gerente de línea pero sólo para actividades limitadas y bien definidas: y entonces debido a que tal autoridad es concreta ó concierne sólo a determinadas funciones se le llama autoridad funcional.

La autoridad funcional es restringida y por lo común se limita a enseñar cómo y cuándo debe realizarse una actividad determinada

El staff general:

El staff general es un grupo coordinado que actúa mediante una cabeza. Proporciona al ejecutivo un grupo integrado que ayuda a llevar a cabo el trabajo administrativo. Al igual que otras unidades de staff, el general puede ser de asesoría de servicio; generalmente en el sentido de obtener y proporcionar información- de control y funcional mediante actividades supervisoras.

LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA SOCIAL

La organización de un negocio no se compone solamente de una serie de relaciones formales de autoridad como nos indica el organigrama, la posición que ocupa una persona en esta organización formal representada por el organigrama, influencia directamente su status como individuo, así como el papel que se esfuerza por desempeñar dentro de la organización; además de este modelo formal de relaciones existe otro modelo informal de relaciones y el administrador necesita comprender este modelo para dirigir sus fuerzas hacia las metas de la empresa en vez de adaptarla de ellas.

El término status se refiere a la posición relativa de un individuo comparada con la de otros, en un grupo y el status se asigna por concejo del grupo. Puesto que muchas decisiones de ejecutivos afectan la, posición relativa de los subordinados, individual ó colectivamente dentro de la empresa, a menudo los problemas organizaciones son realmente problemas de status.

Se puede decir que en general una decisión que acrecienta el status de un grupo en una empresa será apoyada por dicho grupo y viceversa.

hay diversos factores para determinar el status de una persona el más importante es de status escolar ó nivel de jerarquía administrativa, y este status tiene como característica principal la autoridad para dirigir las actividades de otros, mientras que el status funcional se basa en el trabajo de una persona ó área de actividad en la organización, por ejemplo: todos los vice presidentes de una empresa tienen el mismo status escalar pero no todos podrían tener el mismo status funcional ya que en cualquier organización siempre hay un trabajo que se considera más importante que otro y al tipo de status basado en la importancia del área de trabajo de una persona en la empresa según lo juzgan los demás se le conoce con el nombre de Status Funcional, por lo que el rango de un individuo dentro de una organización determina su status escalar, mientras que el tipo ó área de trabajo que realiza determina su status funcional. El status funcional no puede inferirse en un organigrama, como el status escalar.

Los símbolos del status se usan en todas las organizaciones como indicadores de la posición relativa, estos símbolos pueden ser: el tamaño de oficina, tipo de escritorio, etc., y cuando faltan designaciones formales de rango los símbolos de status aumentan la importancia del individuo.

La organización informal y el individuo mismo tienen que ver también en el hecho de determinar la definición del papel (role) para un puesto particular, la definición del papel de un individuo es el resultado de las influencias formales e informales, ya que el individuo intenta estructurar la situación social y definir su papel en ella y de esta manera el comportamiento de

una persona en una determinada posición, según la interpretación y definición de la persona en esa posición nos define su papel - en dicha posición.

Los principales factores que influyen en la estructuración definitiva del papel son: el individuo mismo, las expectativas de la organización formal y las expectativas de los grupos informales.

El conflicto del papel de un individuo surge cuando se le presentan dos papeles incompatibles, por lo que la naturaleza de la situación y la personalidad del individuo implicado determinarán la seriedad del conflicto del papel.

El conflicto del papel puede tener su origen en cualquiera de las tres fuerzas que influyen en la definición del papel.

Las funciones de la organización informal:

Aunque las actividades en la organización informal no están bajo control administrativo directo influyen directamente en el funcionamiento de la organización.

El énfasis de la organización formal está en los puestos -- mientras que en la organización informal está en las personas y sus relaciones.

La autoridad de la organización informal se otorga a aquella que siguen el liderazgo de un individuo particular, más que por una asignación organizacional por lo que la autoridad informal - proviene de abajo y la formal de arriba.

Todo administrador que anticipa un cambio organizacional ó de procedimiento necesita considerar las reacciones ante ese cambio en la organización informal.

Las funciones de los grupos informales además de ayudar a los individuos a lograr sus objetivos específicos, proporcionan satisfacción social, servir como medio de comunicación y servir como medio de control social del comportamiento.

Ayuda a los individuos a lograr sus objetivos ya que un administrador que prevee un cambio organizacional ó de procedimiento, necesita considerar las reacciones ante ese cambio en la organización informal y procurar beneficiar a este grupo para que éste lo apoye en el cambio.

Proporciona satisfacción social a los miembros del grupo. Los individuos que tienen poco ó ningún status formal en la organización deben obtener tal status en el grupo informal.

Ayuda a la comunicación por medio del chisme que se forma en canales de comunicación que están fuera del sistema formal ya que el chisme difunde la información más rápidamente que dentro del sistema formal de comunicación.

La función de control social cuando la presión se dirige a hacer que los mismos miembros del grupo social se conformen a las expectativas del grupo.

U N I D A D - V

LA DIRECCION

Dirección: es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograrlos, en la medida que el gerente desea, porque ellos quieren lograrlo

Esto nos lleva a los tres conceptos básicos de la dirección:

- a) La motivación, el paso por medio del cual el gerente trata de hacer que sus objetivos sean también los del grupo.
- b) Liderazgo: El ejecutivo debe tener dotes de líder para que así poder guiar a sus subordinados a lograr sus objetivos.
- c) Comunicación: medios através de los cuales se establecen -- los contactos en la organización importante para resolver -- los problemas que impidan la realización de los objetivos.

Estos tres conceptos serán tratados en esta unidad de forma general, ya que se tratarán con más profundidad en tres unidades siguientes:

Principio de Dirección:

Se obtiene esfuerzos directrices favorables, tratando a los empleados como seres humanos, alentando su crecimiento, su desarrollo y su deseo de superación reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizando equidad.

Esfuerzos Directrices:

- (I) Inspirar al subordinado

- (2) Realizar trabajo y hacer progresar al empleado.
- (3) Instruir, indicando como se hace el trabajo.
- (4) Asumir responsabilidades
- (5) Determinar las causas de un mal funcionamiento de la empresa

Esfuerzos NO directrices:

- (1) Arrear al subalterno
- (2) Trabajar explotando al subalterno
- (3) Infundir temor mediante amenazas y medidas coercitivas
- (4) Pasar los problemas a otro
- (5) Echar la culpa de malos funcionamientos

Motivación:

Siendo la causa de que la gente trabaje, el satisfacer sus - necesidades humanas, sean físicas, morales, etc. Es menester del director de la empresa el procurar que estas necesidades sean satisfecnas, al tiempo que se cumplan los objetivos de la empresa.- Para ello se debe procurar que el trabajo se realice siempre con entusiasmo y no como una pesada carga.

Esto se puede lograr por medio de una motivación adecuada.-- Una motivación adecuada requiere de cuatro atributos:

- (1) Logro: El empleado debe sentir que su trabajo tiene significado y posee un valor verdadero. Los objetivos deben ser pues, retadores y a su vez asequibles.
- (2) Reconocimiento: Este atributo se deriva de la necesidad del ser humano de que otros sepan lo que ha podido lograr. Es importante que este reconocimiento al trabajo bien realizado, parta

- (2) Realizar trabajo y hacer progresar al empleado.
- (3) Instruir, indicando como se hace el trabajo.
- (4) Asumir responsabilidades
- (5) Determinar las causas de un mal funcionamiento de la empresa

Esfuerzos NO directrices:

- (1) Arrear al subalterno
- (2) Trabajar explotando al subalterno
- (3) Infundir temor mediante amenazas y medidas coercitivas
- (4) Pasar los problemas a otro
- (5) Echar la culpa de malos funcionamientos

Motivación:

Siendo la causa de que la gente trabaje, el satisfacer sus - necesidades humanas, sean físicas, morales, etc. Es menester del director de la empresa el procurar que estas necesidades sean satisfechas, al tiempo que se cumplan los objetivos de la empresa.- Para ello se debe procurar que el trabajo se realice siempre con entusiasmo y no como una pesada carga.

Esto se puede lograr por medio de una motivación adecuada.-- Una motivación adecuada requiere de cuatro atributos:

- (1) Logro: El empleado debe sentir que su trabajo tiene significado y posee un valor verdadero. Los objetivos deben ser pues, retadores y a su vez asequibles.
- (2) Reconocimiento: Este atributo se deriva de la necesidad del ser humano de que otros sepan lo que ha podido lograr. Es importante que este reconocimiento al trabajo bien realizado, parta

del grupo mismo, pero procurando que no exista por ello competencia, ya que ésta generalmente acarrea problemas.

c) Progreso: Nace a partir de la propensión del individuo de desarrollar sus aptitudes y sentirse plenamente logrado. Es necesario entonces que se brinde al empleado la oportunidad de avanzar, desarrollarse y lograrse (Progresar), condición esencial para la automotivación del trabajador.

d) Responsabilidad: Es una necesidad motivadora esencial ya -- que se requiere responsabilidad al ejecutar cualquier trabajo, -- ya que sin ella se podría pensar que otros harán ó concluirán algo que nos fué designado.

Es por ello primordial la eliminación de prácticas ó directrices que no motivadores, como pueden ser: Decisiones rígidas -- demasiado apegadas a los reglamentos que pueden precionar a un individuo ó el grupo, el mantener al empleado dentro de un puesto demasiado estrechamente definido, etc.

Liderazgo:

El don de mando (dirección), es la relación en que una persona (Líder) influye en otras (Subordinado) a trabajar unidas, -- en labores relacionadas con los objetivos fijados de antemano.

El líder por lo tanto debe ser una persona con características que serán analizadas en su unidad, no obstante existen cinco fundamentos básicos en la actuación del líder y que son:

(I) La dirección es una relación que existe y que está afectada

por el jefe, los subordinados y la situación existente. Es vital en esta relación la confianza al jefe por el grupo y la disposición de éste para seguirlo.

(2) Funciones del líder y el grado de aceptación que tenga. Es imperativo ganar la comprensión del grupo y su confianza; para ello se ha demostrado que para una mayor estimación al líder y eficiencia del grupo debe existir entre ellos (líder y grupo), lazos íntimos, gran conocimiento de la situación y compartir la información obtenida.

(3) Grado de definición de tareas: Es decir el director debe decir al empleado qué debe hacer y cómo hacerlo, dependiendo el detalle al hacerlo del tipo de actividad. Mayor en trabajos estructurados que podrían ser mecánicos y menores en trabajos del tipo investigación, publicidad etc.

(4) Definición por parte del líder de las acciones que mejor ayudarán a lograr los objetivos del grupo. Esto implica la toma de decisiones efectivas y el determinar los pasos para lograr el objetivo.

(5) El estilo de dirección y la situación de la organización -- afectan los resultados. Es decir el comportamiento directriz debe variar de acuerdo a la situación existente. Lo que funciona en un caso puede ser fatal en otro y eso hay que tenerlo en cuenta.

Comunicación:

El éxito de la dirección administrativa está condicionada a

la habilidad del jefe para comprender a otras personas y hacer - que los otros lo entiendan.

Esto nos lleva a la condición de que la comunicación es bi-lateral ya que existe un emisor y un receptor. Es necesario que la comunicación, sea clara, precisa y no deje lugar a dudas.

Para una comunicación efectiva se necesita:

- a) Informarse bien (conocer el tema ó problema)
- b) Saber la información a compartir y el medio a usar para que sea bien entendida.
- c) Que no sea alterada a medida que pase por los diferentes ni-veles. Problema difícil de resolver y en el cual se debe -- procurar el no dejar nada a la interpretación individual -- del receptor para cierto tipo de información.
- d) Emplear los símbolos adecuados de comunicación: (lenguaje, - ruido, signos, caracteres,) etc.
- e) Usar ejemplos y ayudas visuales.
- f) Comunicación adecuada para eliminar lo superfluo al recep-tor.

En resumen una buena dirección requiere:

(El desarrollo de los 10 puntos puede ser la base de la uni-dad en vez de Motivación, Comunicación y Liderazgo).

Energía - serenidad - conocimiento de las relaciones humanas
- objetividad - comprensión del subordinado (empatía) - motiva--
ción personal - habilidad comunicativa - nabilidad para enseñar-
- sentido social - competencia técnica-

Analizando los 10 requisitos de una buena dirección tenemos:

(1) Energía: El buen director necesita tener una gran fortaleza física y mental para poder iniciar, sortear obstáculos y persistir hasta lograr el objetivo fijado.

(2) Serenidad: Esta otra cualidad directriz se logra cuando un jefe respeta la autoridad delegada y es comprensivo con los subordinados. Nunca debe perder la cabeza, al contrario debe ser ecuánime y confiar en sí mismo para enfrentarse a los problemas con éxito.

(3) Conocimiento de las relaciones humanas: El director tiene como una parte importante de su trabajo el promover el desarrollo de sus subordinados, es por ello que necesita conocer el comportamiento humano y sus relaciones, ello implica el conocer la forma de pensar de los demás, sus reacciones ante diversas situaciones, etc., para poder descubrir lo que unos y otros pueden hacer ó no, su capacidad de trabajo, sus ideales, inquietudes, etc y así llevarlos por medio de la motivación, comunicación y liderazgo a cumplir con los objetivos de la empresa.

(4) Empatía: Es la capacidad de considerar las cosas y comprender las según el punto de vista del subordinado, es decir es la facultad de proyectarse a otra persona, el saber, el porqué el otro piensa y actúa como lo hace.

(5) Objetividad: La dirección debe ser objetiva para poder analizar lo hechos y así poder descubrir las razones básicas para solicitudes, rechazos e indiferencias. Requisito para llevar con éxi-

to, a cabo, la acción requerida.

(6) Motivación Personal: El deseo de dirigir debe ser intrínseco en la persona. Existen factores externos que estimulan y fomentan este deseo y son: Persistencia (No cejar en el empeño - de lograr lo que se quiere). Voluntad para trabajar (Deseo firme de trabajar muchas y largas horas con tal de cumplir con lo planeado). Aplicación intensa del yo (El director debe dedicarse por entero, con todas sus facultades, al logro de los objetivos) y entusiasmo.

Este último factor es básico en toda buena dirección, el ser entusiasta y transmitir esto a los demás, puede suplir con creces algunas deficiencias en otros atributos y es fundamental para lograr el éxito.

(7) Habilidad comunicativa: El jefe debe comunicarse siempre - en forma clara y enérgica, resumir, en forma precisa, las opiniones de los demás y seleccionar lo esencial de los enunciados de los demás. Los propósitos de la comunicación son informativos, - estimulativos y persuasivos, esto último muy importante, ya que no puede haber dirección sin el consentimiento de los dirigidos, a menos que se imponga y esto no es directriz.

(8) Habilidad para enseñar: Es frecuente que el buen jefe sea - el buen maestro. La enseñanza es uno de los mejores medios para inspirar al personal y hacer que progrese. El buen director --- ofrece sugerencias, en vez de dar órdenes, muestra cómo debe - hacerse una cosa, corrige y prepara al subordinado a que mejore y no amenaza y castiga (Esfuerzos no directrices).

(9) Sentido Social: El buen director debe tener la habilidad de saber trabajar con su gente y comprender sus flaquezas y virtudes, para conquistar su confianza y así lograr que se coopere voluntariamente, responsablemente. Es entonces necesario que se desee el triunfo de los demás, ser accesible y apreciar y respetar el punto de vista de los demás.

(10) Competencia técnica: Como el dirigir a la gente requiere de la adhesión a principios definidos, éstos deben ser comprendidos y seguidos. Entonces se requieren de aptitudes técnicas de director, es decir el conocer bien el trabajo que se está realizando para así poder: planear, organizar, analizar, pedir consejo. Tomar decisiones, controlar, delegar y obtener la cooperación necesaria.

En todos los incisos anteriores, en los cuales se ha esbozado: el principio de Dirección, la motivación, la comunicación, - el liderazgo y los requerimientos de una buena dirección, se ha desarrollado lo que se conoce como teoría "Y" de la administración debida a Douglas Mc.Gregor . Para entender y comprender mejor esta teoría, nacida gracias a los estudios del comportamiento humano, es necesario el establecer la llamada teoría "X", que se regía de acuerdo a las normas tradicionales de dirección.

Ambas teorías se basan en suposiciones contradictorias, pero que a simple vista parecen válidas ambas.

La teoría "X" explica sus suposiciones basada en las consecuencias de una técnica administrativa, pero no señala ni descri

be la naturaleza humana. Sus ideas limitan tanto que impiden ver la posibilidad de otras prácticas administrativas.

Suposiciones de la teoría "X".

- (1) El ser humano por su naturaleza repugna el trabajo y lo evita siempre que puede.
- (2) A consecuencia de ese deseo de no trabajar, las personas deben ser obligadas a hacerlo por la fuerza, por medio de castigos, amenazas, etc.
- (3) El ser humano prefiere que lo dirijan, evita las responsabilidades, es poco ambicioso y desea más que nada seguridad.

Como puede verse, esta teoría está basada en aspectos negativos según los cuales el hombre por su naturaleza es incapaz de realizar nada por sí mismo. El trabajo según esto es un castigo-necesario para la satisfacción de necesidades, pero en el que -- hay que obligar a las personas para que satisfagan sus necesidades. Nada es más falso que este enfoque.

En cambio la teoría "Y" abre nuevos horizontes a las personas, la estimula y motiva a realizar un trabajo fecundo y constructivo.

Suposiciones de la teoría "Y".

- (1) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego ó el descanso.

Es cierto el hombre siente siempre necesidad de trabajar.-

El descanso es sólo el cambiar el trabajo rutinario a otro, pero que como el primero siempre trae un reto a la iniciativa del hombre.

(2) El control externo y la amenaza no son los únicos medios de encausar al hombre a trabajar. El hombre debe auto-dirigirse y auto-controlarse en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

(3) El hombre se compromete a realizar los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. La mayor compensación es por ejemplo el satisfacer sus necesidades ya no primarias sino de personalidad y realización de sí mismo.

(4) El hombre ordinario acepta y busca nuevas responsabilidades.

A diferencia del postulado de la teoría "X" de que el hombre rehuye las responsabilidades y no ambiciona nada, esta premisa es característica esencial del ser humano, aunque las otras se confirmen a veces con la experiencia.

(5) Es característico la capacidad del hombre de desarrollar su imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas.

Esto siempre y cuando no se coarte al hombre, como sucede con la teoría "X".

(6) Las potencialidades intelectuales del hombre, se desarrollan ó estilizan, actualmente, muy poco.

Esto es debido a que se estiliza al hombre en la empresa, como una máquina y no como un ser capaz de pensar y subir, desarrollarse.

La teoría "Y" como se puede ver, imbuída por las ciencias-
del comportamiento, procura toda la serie de estímulos que se -
han visto anteriormente. Un aspecto de comparación de ambas teo-
rias puede verse en el cuadro de esfuerzos directrices (teoría
"Y") y no directrices (Teoría "X").

U N I D A D - VI

EL CONTROL

El control: Es el proceso que determina lo que se está llevando a cabo valorizándolo y si es necesario aplicando las medidas apropiadas para corregir de manera que la ejecución se efectúe de acuerdo a lo planeado.

El punto de comparación ó medición entre lo planeado y lo ejecutado lo constituye el llamado estándar ó patrón y su comprensión y determinación es necesaria para efectuar un control efectivo.

Los principales tipos de estándares a determinar son los de: calidad, cantidad. Uso del tiempo y costo, sin perder de vista que para hacerlo hay que tener muy en cuenta la valorización de la actuación humana.

El proceso del control consta de los siguientes pasos:

- (1) Medición de lo ejecutado.
- (2) Comparación de lo hecho con el patrón o estándar.
- (3) Investigación de la existencia de alguna desviación ó excepción.
- (4) Corrección de la desviación ó error desfavorable mediante la toma de la acción correctiva adecuada.

Principio de la excepción:

El control administrativo es más fácil concentrando la aten

ción sobre las excepciones, desviaciones ó grandes variaciones -
entre lo planeado y los resultados obtenidos.

Este principio es básico para cualquier control eficiente -
ya que significa que gran parte del esfuerzo de control está di-
rigido a los casos excepcionales, que son aquéllos que no se con-
forman adecuadamente con el estándar y necesitan ser corregidos.

La aplicación de este principio ahorra tiempo y esfuerzo, -
ya que el control no se dispersa en todos los puntos donde se --
realizan actividades a la vez sino que permite la elección de -
puntos estratégicos de control, donde concentrar el esfuerzo y a
sí evitar la ejecución de medidas correctivas innecesarias por -
no conocer el sitio exacto de ubicación de la falla.

Es decir, el incluir todas las facetas de una empresa, en -
un sistema de control, da como resultado gran cantidad de cifras-
a recaudar y analizar, demasiados detalles que cuidar, consume de
masiado tiempo y requiere de un gran personal. Todo ello eleva -
grandemente los costos y las erogaciones de ahí que la aplicación
del principio excepción, sea una norma recomendada para poder --
concentrar el control en los puntos clave y así abatir los cos-
tos.

Cabe aclarar que la excepción surge al haber una discrepan-
cia, en la comparación, entre el funcionamiento y resultados y -
el estándar. La excepción nos sirve además para ubicar los sitios
donde la inspección debe ser rutinaria y donde no existe para --
que sólo de vez en cuando vayamos comprobando si todo sigue fun-

cionando bien. Podríamos decir que el control pasa a un segundo término donde la excepción no se presenta.

Principio del control:

Para que un control sea efectivo debe cubrir y regular el funcionamiento básico planeado, poniendo especial interés y atención en las excepciones para asegurar la buena marcha de las actividades que se realizan.

Para poder determinar los estándares adecuados, así como para poder descubrir y ubicar las excepciones se utilizan los llamados dispositivos de control que son: El presupuesto, los informes de control estadísticos, el análisis del punto no pérdida no ganancia, los reportes especiales del control y la auditoría interna.

El presupuesto ó cantidad de dinero que se estima se va a gastar es muy útil en la determinación de costos y para controlar si las erogaciones que se tienen van de acuerdo con las cantidades estimadas para un cierto lugar y momento.

Los informes estadísticos de control sirven para elaborar una historia de los resultados que se han obtenido y que pueden servir de base para la determinación de nuevos estándares.

El análisis del punto no pérdida- no ganancia, se realiza a partir de gráficas que se elaboran cotejando sea producciones, volúmenes de ventas, etc., contra utilización porcentual de las plantas, ingresos, gastos, etc., y que nos sirven para estable-

cer utilidades, pérdidas etc.

Los reportes especiales de control son aquellos que se hacen en áreas restringidas y para tipos específicos y particulares de actividad con el fin de descubrir un punto de excepción.

La auditoría interna es un dispositivo de control que se realiza dentro de la empresa misma en áreas y actividades más generales aunque no por ello su importancia sea menor.

Los sistemas de control:

Existen varios sistemas de control cuya división depende del área en donde se ejerza.

a) Control centralizado:

Es aquél que se lleva a cabo sobre áreas específicas de una empresa y es el que incluirá el control de presupuestos departamentales, de producción, de venta, etc. Es decir se aplica en áreas determinadas por miembros de los niveles altos con el fin de informar a los administradores ejecutivos ó de la cumbre.

b) Control Personal:

Es el que realiza un supervisor especialmente designado, sobre los métodos de trabajo de un grupo de empleados y su área de influencia es más reducida, constituyéndose en un control de primera línea primordialmente.

c) Auto-Control:

Es el que desarrolla el mismo empleado al cambiar y perfec

cionar sus métodos de trabajo y buscando estrategias nuevas que le permitan ser más eficiente y superarse.

El hombre por su naturaleza rechaza cualquier tipo de control máxime si éste es muy duro ya que al efecturarse el empleado tiene el temor de que se le descubra algún error y sea castigado ó despedido.

Por regla general los sistemas de control enunciados arriba en mayor ó menor grado producen las siguientes consecuencias.

- (1) Oposición general a los controles y a quienes los administran.
- (2) Incumplimiento del deber y resistencia.
- (3) Datos poco fidedignos sobre la actuación y trabajo debido a los puntos anteriores.
- (4) Necesidad de vigilancia estrecha.
- (5) Elevados costos administrativos.

El control centralizado es el más rechazado, el personal en menor escala y el menos el auto-control. La razón de ése rechazo que ocasiona el incumplimiento, el proporcionar datos falsos y demás puntos antes expuestos, aún bajo la amenaza de castigos se debe:

a) A que el control tiende a romper la imagen propia de la persona, es decir que el hombre trata de evitar todo aquello que le sea desagradable (Ejemplo: un reporte negativo de su trabajo) y por eso rechaza el control.

b) El no aceptar las metas y objetivos de la organización como premisas válidas para el trabajo.

c) Que los estándares que esperan de él, trabajador ó empleado, están muy por encima de sus habilidades ó aptitudes.

d) Puede considerar que los estándares son inaplicables para el logro de los objetivos organizacionales, es decir son demasiado bajos.

e) Que no acepte la asignación de la autoridad del control a grupos de fuera ó grupos especiales dentro de la empresa.

f) La percepción del peligro, causa por la cual surge el incumplimiento del deber. Esta percepción de la proximidad del peligro, no se efectúa cuando la empresa cree que los procedimientos de control constituyen un peligro para el trabajador sino cuando este cree que constituye una amenaza para él.

Existen varias circunstancias en las que se puede percibir el peligro: Una de ellas es cuando se insiste en el castigo ó la amenaza, en vez de existir el apoyo y la ayuda para alcanzar las metas, otra cuando las relaciones entre jefes y empleado -- son tirantes porque no existe confianza, ni comunicación efectiva.

Se puede concluir que los sistemas convencionales de control tienden a fomentar lo que tratan de evitar es decir que la gente deje de cumplir con su obligación. La razón de ello es que las presiones para hacer cumplir con el deber se efectúan con falta absoluta de confianza y apoyo mutuo, lo que hace que el empleado perciba la proximidad de peligro y rechace y se rebelde contra todo control.

Este sistema sigue el siguiente proceso a grandes rasgos:

Si se ha logrado la intriga ó dedicación a los objetivos, - el primer paso consistirá en proporcionar ayuda a los subsistemas (departamentos) en su esfuerzo por alcanzar lo niveles acordados. Por lo que cada subsistema necesitará datos e información - sobre rendimiento y trabajo que le deberá proporcionar el nivel administrativo.

El control se realiza con informes periódicos del sub-sistema al sistema inmediato superior donde se comunican datos que indiquen en ese momento el desarrollo de la actividad, los problemas que se han encontrado y los planes para resolverlos así como se necesita ayuda duplicar, su tipo y pedirla.

Con ello la vigilancia estrecha y sobre el nivel ó el hombre desaparece porque el problema cambia de obtener sólo un cumplimiento pasivo de las obligaciones a capacitar a todas las - secciones y subsistemas para lograr los objetivos propuestos.

Así cada subsistema, sección, unidad ó individuo ejerce más ó menos un auto-control de sus movimientos que hace que se cumpla no por obligación sino porque ello es necesario para lograr alcanzar los objetivos prefijados sus objetivos.

De ahí la importancia que tiene las ciencias del comportamiento en la motivación del empleado para conseguir que sus objetivos sean los mismos que los del grupo y la organización y así lograr su aportación y entrega más entusiasta y más eficaz.

U N I D A D - VII

LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

El éxito de un líder está condicionado por su habilidad para comprender a otras personas y hacer que otros la entiendan, - el medio de conocer a otras personas y de hacerse conocer es la comunicación.

La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella. La comunicación es un medio, - no un fin.

La comunicación es un proceso por el cual transmitimos información y recibimos una respuesta. Es un proceso conjunto, bi lateral, se recibe y se transmite.

Toda comunicación busca producir un cambio de conducta en los individuos hacia los cuales va dirigida. Si el cambio de -- conducta es el deseado, se ha tenido comunicación exitosa; si - el cambio no es el deseado, la comunicación es errónea; si no - se produce cambio, no ha habido comunicación.

Existe un emisor que mediante un estímulo intenta influenciar al receptor, el emisor interpreta el estímulo ó hecho reci bido y se expresa hablando, gesticulando, escribiendo ó de - -- otros modos. El receptor percibe el mensaje y lo interpreta y - reacciona a él con expresiones.

Mediante la retrotransmisión sabemos el efecto de la infor mación en el individuo hacia el que se dirigió. Al no efectuar se la comunicación bidireccional se originan lagunas en la comu

nicación, el emisor cree haber expresado algo y sin embargo el receptor no lo ha comprendido.

) Factores Psicológicos:

Para lograr una comunicación efectiva deben tenerse en -- cuenta las siguientes consideraciones principales:

(1) Saber la información que se debe compartir y el medio de usar. El emisor debe conocer sus propios objetivos, debe especificar claramente la finalidad de la comunicación y ser consciente de lo que espera obtener con ella.

(2) Conocer al receptor. Debe conocer el receptor y los factores que lo afectan, su habilidad para escuchar, leer y pensar; la actitud hacia el mismo, hacia el mensaje, del comportamiento del receptor, es basarse en su comportamiento en otras situaciones, pero debe tomarse en cuenta que las personas cambian. No debe estereotiparse al receptor; ó sea, no debe clasificarse en una categoría al receptor basándose en sus características personales. El estereotipar dificulta la comunicación ya que niega la retrotransmisión.

(3) Alteración de la comunicación en su distribución. Cada -- persona interpreta individualmente la comunicación, con lo que al pasar de un nivel a otro puede variar el sentido del mensaje.

(4) Reconocer los símbolos de la comunicación. El emisor debe tener en cuenta que debe emplear símbolos que sean comprendidos por el receptor.

(5) Usar ejemplos y ayudar visuales en la comunicación. Las imágenes ayudan a transportar las ideas difíciles de expresar con palabras.

(6) Usar el canal que mejor convenga.

La comunicación es un proceso formado por componentes interdependientes y sólo para efectos de estudio podemos aislarlos y darles una secuencia.

Los elementos básicos que componen el proceso de la comunicación son:

EMISOR MENSAJE CANAL RECEPTOR

El emisor es el originador de la comunicación y puede ser cualquier persona integrada con los siguientes factores:

(1) Habilidades comunicativas.

Hablar, escribir, y pensar y otras como pintar, dibujar, -- gesticular. Un emisor fracasa en sus propósitos si no tiene la habilidad para expresar su mensaje de manera clara y precisa.

(2) Actitudes.

El estado de ánimo del emisor hacia sí mismo debe ser de seguridad, debe comprender y estar convencido del mensaje y debe identificarse con el receptor.

(3) Nivel de conocimientos: .

Debe entender el mensaje que va a transmitir.

El receptor es el elemento más importante del proceso ya que a él va dirigido el mensaje que debe producirle un cambio de conducta. También debe tener las habilidades, actitudes y nivel

de conocimientos para interpretar correctamente el mensaje.

El mensaje.

El mensaje que se va a transmitir está formado por un conjunto de símbolos estructurados de tal manera que tengan significado común tanto para la fuente como para el receptor. Los símbolos más comunes son las palabras. Las palabras dan fuerza ó debilidad a la comunicación. Existen palabras de sentido ambiguo que dificulta el éxito de la comunicación.

Existen dos tipos de palabras: Abstractas y concretas. Las abstractas con las que se prestan a mayor dificultad en el conocimiento de su significado ya que expresan un concepto, mientras que las palabras concretas representan un objeto con realidad física.

Las palabras abstractas pueden ser connotativas ó denotativas, las primeras expresan sentimientos ó aspectos de experiencia personal, las segundas se relacionan con factores fuera del individuo. Así las palabras: belleza, temor y valor son connotativas mientras que administración y autoridad son denotativas. Así un mensaje no debe contar con un alto número de palabras abstractas denotativas pero la mayor dificultad se presenta al tener un alto contenido de palabras abstractas connotativas.

Al usar palabras abstractas debe darse un marco de referencia, para permitir la mejor comprensión del mensaje y así el significado que desee darle el emisor sea el mismo que le atribuya al receptor.

El Canal:

El canal es el medio por el que el emisor transmite su mensaje. El canal se refiere a los cinco sentidos del emisor, receptor. El mecanismo verbal ó habilidad para hablar de la fuente, -corresponde el mecanismo auditivo o habilidad para escuchar del receptor.

El ruido es toda interferencia que disminuye ó nulifica la efectividad de una comunicación. Se puede presentar en cualquiera de los elementos del proceso de comunicación.

Así si el emisor no tiene los conocimientos para transmitir su mensaje decimos que hay ruido. En los medios públicos de comunicación decimos que hay ruido si la imagen de televisión es deficiente.

Redes de comunicación.

A nivel organizacional el sistema de canales entre los centros de toma de decisiones se les llama redes de comunicación.

Cicuito de comunicaciones es el que implica a dos personas y consta de emisor y receptor, flujo de información y flujo de retrotransmisión. La retrotransmisión permite el control de los centros de toma de decisiones.

Clasificación de la comunicación.

La comunicación puede ser formal ó informal, Es formal la comunicación que incluye canales oficialmente reconocidos y patrocinados tales como, conferencias, reuniones, revistas y publicaciones. La informal que constituye los rumores.

La comunicación puede ser ascendente ó descendente. La descendente es la que se desplaza de un nivel superior a uno inferior, está compuesta por:

(1) Reglas.

Que son guías específicas para la acción y constituyen los manuales para el uso de los empleados. Incluyen otras situaciones "No Fumar".

(2) Ordenes.

En las que se dice qué se va hacer, cómo, cuándo, dónde, - quién y por qué. Son requisitos para su eficacia el ser claros, breves y sencillos. La persona que da una orden tiene la obligación de ver que se cumpla.

(3) Instrucciones.

Que es la información de la manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor .

La comunicación ascendente está formada por los informes.

Medios de comunicación.

Los medios de comunicación masiva favorecen los cambios sociales. Según Lazarsfeld y Katz, aunque los medios masivos tienen una gran influencia, se menosprecia la influencia de la comunicación personal, principalmente la relación líder-grupo, y las características personales de cada individuo.

Según Mc Luhan existen dos tipo de medios, los fríos y los calientes. Un medio frío ó indefinido, como la televisión, exi-

ge que el espectador complete los datos que la imagen televisiva no le proporciona, estos medios favorecen una mayor comunicación entre los miembros de una sociedad. Los medios cálidos exigen menor participación del auditorio y favorecen una mayor individualización y aislamiento. El mensaje transmitido por los medios no es tan importante como el medio que los transmite.

Los principales medios masivos de comunicación son:

(I) Prensa.

La palabra escrita es recomendable para informaciones teóricas con un alto grado de abstracción y debe proporcionarse en forma clara y precisa, para ayudarse debe hacerse uso de diagramas, dibujos, fotografías, etc.

(2) Radio.

Permite el transmitir simultáneamente desde lugares lejanos, pero no permite un alto grado de retención de la información expuesta.

(3) Cine.

Permite ofrecer una gran cantidad de datos con muchos recursos: Dibujos, diagramas, música; palabra hablada.

(4) Televisión.

Al igual que el cine posee muchos recursos y al igual que la radio posee las características de simultaneidad y posibilidad de lo imprevisto. Es de gran utilidad en la enseñanza, reforzada con material impreso y con charlas y diálogo.

U N I D A D - VIII

LA MOTIVACION

El comportamiento de un individuo está guiado a satisfacer sus motivos, la forma extrema de satisfacerlos es llegar a una meta.

Los motivos a los que tiende un individuo son a los insatisfechos.

Para lograr el éxito es necesario que el líder este motivado para el éxito y el progreso, es necesario un fuerte deseo y entusiasmo para lograr un objetivo, sin importar los obstáculos.

Los individuos aisladamente y como miembros de un grupo tienen necesidades que deben ser satisfechas y el líder está el poner barreras ó permitir su satisfacción. Así el líder debe esforzarse en integrar los recursos del potencial humano de su grupo, conociendo y satisfaciendo las necesidades de los individuos y del grupo. Pero debe tomarse en cuenta que el líder, con el objetivo previamente fijado, gana la cooperación del grupo hacia el logro del objetivo mediante el conocimiento del elemento humano.

Categoría de Motivos.

Existen tres categorías básicas de motivos:

(1) Físicos. Son los motivos relacionados con las necesidades biológicas. Son más importantes para las personas de ingresos bajos. Estos motivos incluyen incentivos monetarios.

(2) Sociales. Son los motivos cuya satisfacción depende del --

contacto con otras personas. El estudio de las relaciones humanas demostró que además de los incentivos físicos deben proporcionarse incentivos sociales. Mientras más elevado es el status de una persona requiere mayor satisfacción de motivos sociales. Dentro de estos motivos se tienen la necesidad de reconocimiento y prestigio.

(3) Ideológicos. Son los motivos cuya satisfacción no es física ni social. Son los motivos debidos a los valores personales. Dentro de esta categoría de motivos tenemos la satisfacción personal de realizar un trabajo útil.

El nivel de satisfacción es la diferencia entre la satisfacción a que se aspira y la satisfacción percibida. Cuando la satisfacción percibida es menor a la que aspira, la persona trabajará para alcanzar metas que lo acerquen a la satisfacción deseada.

Motivación múltiple y conflicto de motivos.

Los motivos no se dan aislados. Varios motivos están involucrados al perseguir una meta e inclusive pueden ser inconscientes.

Cuando motivos incompatibles actúan simultáneamente se presentan las situaciones de conflicto. Existen tres situaciones de conflicto:

(I) Acercamiento - acercamiento. Dos situaciones son agradables y hay que escoger una de ellas, dejando la otra insatisfecha. --

Tal es el caso de un estudiante al que se le ofrecieran un buen trabajo y una beca para estudiar fuera del país.

(2) Acercamiento - rechazo. Existe una sola meta, en la cual hay un motivo deseado y uno no deseado. Como el caso de una persona que necesita dinero y se le ofrece un trabajo que no le gusta.

(3) Rechazo - rechazo. Existen dos alternativas, ambas desagradables. En este caso el individuo trata de escapar de la situación ya sea física o psicológicamente. Por ejemplo, una persona es invitada a una fiesta a la que no desea asistir, si no asiste queda mal con los anfitriones, si va no se divierte.

Motivación, moral y productividad.

La motivación consiste en proporcionar al individuo todos aquellos medios ó incentivos que puedan hacer de él un buen colaborador. Estos medios ó incentivos llevan a una moral alta en el empleado y ésta lleva a una mayor productividad.

La motivación positiva es debida al proporcionamiento de incentivos, la negativa es debida a la amenaza de disminuir la satisfacción de motivos.

Principio de la ejecución.

Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los empleados como a seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, incluyéndoles el deseo a superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad.

Los individuos tienen objetivos personales distintos, sin embargo algunas de las necesidades más importantes son:

- (1) Seguridad en el trabajo.
- (2) Protección de peligros.
- (3) Condiciones de trabajo agradables.
- (4) El desempeño de un trabajo útil.
- (5) Dirección eficaz.
- (6) Ser aceptado como miembro en un grupo.
- (7) Trabajo interesante que ejecutar.
- (8) Reconocimiento y prestigio.
- (9) Realización del propio potencial.
- 10) Horas razonables y una paga justa.

La importancia de cada una de las necesidades se debe primordialmente a las características personales: personalidad, antecedentes, convicciones.

En general puede decirse que primeramente deben satisfacerse las necesidades fisiológicas, después las necesidades sociales, como adquirir un nivel superior, y finalmente el saber realizado el propio potencial.

La motivación tiene cuatro atributos esenciales:

- (1) El logro. Para que el individuo sienta que su labor tiene significado deben existir objetivos accesibles que le permitan tener la satisfacción del logro.
- (2) El reconocimiento. Al individuo le gusta que se le reconozca el logro de un objetivo, sobre todo si este reconocimiento proviene del mismo grupo.

(3) El progreso. Es indispensable que la motivación permite el progreso personal, la oportunidad de desarrollarse. El líder debe mantener un clima en el que exista el progreso del empleado.

(4) La responsabilidad. La confianza en su propio trabajo es -- una necesidad del empleado. Una persona con libertad para emprender acciones que ofrezcan oportunidades de triunfo o fracaso considera una muestra de confianza de otros hacia sus propias decisiones.

Si bien las necesidades del empleado están relacionadas con el individuo, debe tomarse en cuenta la influencia del grupo sobre las necesidades. El grupo trabaja como un organismo y debe tratarse como una entidad, aparte y no como una suma de comportamientos de sus componentes. El grupo trabaja bien cuando sus miembros seleccionan a sus propios componentes.

Para que un líder pueda tratar de satisfacer las necesidades humanas de sus empleados, es necesario que conozca estas necesidades, que tenga en cuenta que son dinámicas, para identificarlas requiere conocer el comportamiento de las personas.

El empleado llega a una empresa tratando de hacer un buen trabajo pero pueden existir obstáculos, entre estos antimotivadores que tienen: las decisiones rígidas de acuerdo con el reglamento, excesivo control, prestigio simbólico y no real, incumplimiento de promesas y discriminación.

Uno de los principales motivadores es la compensación que --

es una especie de estímulo de propósitos múltiples, que tiene distinto valor para distintas personas. Mientras para uno puede representar el poder de compra, para otro puede representar reconocimiento y prestigio. Para que la compensación sirva de motivador debe reunir tres condiciones:

(1) La persona debe tener el conocimiento y la aptitud necesaria para aumentar su capacidad de trabajo. Si ya está trabajando a su máxima capacidad, la compensación no resultará en mayor productividad.

(2) La compensación debe ser el objetivo de mayor valor para el empleado. Si el individuo desea mayor prestigio puede no serle tan importante la compensación monetaria.

(3) El empleado debe tener confianza que se le compensará.

La compensación monetaria está formada por un sueldo base -- más una serie de pagos adicionales.

Otros tipos de compensación no monetaria están formados por las promociones, con el que se recibe más prestigio y categoría social, los títulos, certificados y diplomas. Otros estímulos son: entrenamiento del empleado, seguro de grupo, seguridad e higiene (eliminar riesgos de trabajo) y actividades recreativas, estos últimos relacionados con las necesidades del grupo.

U N I D A D - IX

EL LIDERAZGO

Las decisiones deben ser tomadas por personas que tengan autoridad, entendiendo por autoridad la facultad de mando y direc--ción.

Se conoce como líder a la persona que tiene autoridad, que--guía ó dirige.

Un buen líder es la persona que iniluye en otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para lle--var a cabo un fin. Líder es el que guía estando al frente, no --atrás; es el que tira no el que empuja.

El líder puede deber su autoridad a diferentes causas:

- (1) Autoridad formal. Es la que se deriva de la posición de la--persona dentro de una organización, pero no es suficiente para --garantizar la cooperación del personal.
- (2) Autoridad personal. Es la autoridad innata y es función del carácter y educación del individuo.
- (3) Autoridad profesional. Es la que se obtiene mediante una --instrucción técnica. Estas autoridades se complementan entre sí.

Enfoque hacia el líder.

Para conocer las causas que llevaban a un liderazgo exitoso se estudió al líder mismo. Al líder se le ha estudiado desde ---tres puntos de vista: el gran hombre, por sus rasgos y por su --comportamiento.

El estudio de "el gran nombre" considera que el líder lo es por su propia naturaleza, ~~que es innato y por tanto no se pueden estudiar las causas del éxito.~~

El enfoque de los rasgos está relacionado con las características de la personalidad del líder. O sea, por cualidades como: honestidad, puntualidad, dignidad, etc. términos que no siempre son perfectos definibles. Es difícil de evaluar la jerarquía de cada rasgo por lo que no puede darse una regla de cuánto de cada cualidad es necesario para ser un buen líder.

Los rasgos esenciales y que deben darse simultáneamente son:

- (1) Energía. Se requiere fortaleza mental y física para sortear los obstáculos.
- (2) Serenidad. Un buen líder está libre de prejuicios y reprime su ira.
- (3) Conocimiento de las relaciones humanas. Conocer el comportamiento humano ante ciertas situaciones y actividades.
- (4) Empatía. Capacidad de proyectarse mental y emocionalmente a la posición de otra persona.
- (5) Objetividad. El líder no debe dejarse llevar por las emociones.
- (6) Motivación personal. Entusiasmo para enfrentarse a los problemas de la dirección.
- (7) Habilidad comunicativa. Hablar y escribir en forma clara y enérgica. Entender los enunciados de otras personas.

(8) Habilidad para enseñar. En lugar de dar órdenes, hacer preguntas y ofrecer sugerencias.

(9) Sentido social. Habilidad para comprender las necesidades de los individuos y del grupo.

10) Competencia técnica. Habilidad para planear, organizar, tomar decisiones, controlar.

Finalmente el enfoque del comportamiento implica el observar cuánto tiempo se dedica a la planeación, motivación y comunicación y se compara el comportamiento de un líder exitoso y de otro sin éxito.

El grupo.

Es de máxima importancia la forma como el grupo responde al líder. para que un grupo sea productivo debe tener fijas las metas del grupo, saber cómo se relacionan las metas del grupo con sus objetivos personales, sentir satisfacción en su trabajo, y deben coincidir las metas del grupo con las metas organizacionales.

Para lograr un liderazgo exitoso es necesario ganarse la comprensión y confianza de los miembros del grupo, debe mostrar un auténtico interés por el bienestar y las necesidades del grupo, debe tener la habilidad para tomar las decisiones efectivas que mejor ayuden a lograr las metas del grupo y al mismo tiempo se logren las metas de la empresa.

Debe tomarse en cuenta que el líder puede ser influenciado-

por sus superiores y así un cambio que deba realizarse requerirá la modificación de los niveles superiores.

Enfoque de las situaciones al liderazgo.

Al ver las relaciones líder, grupo, organización se comprende que el liderazgo exitoso es una situación que puede no serlo en otra e inclusive puede variar con el tiempo. Por tanto el líder tiene que analizar la situación para elegir un estilo de liderazgo.

Estilos de liderazgo.

Desde el punto de vista motivacional, el liderazgo puede ser positivo, al aumentar la satisfacción de motivos, ó negativo en caso contrario.

El liderazgo puede efectuarse personalmente, cuando el líder directamente, en persona, dirige y anima, ó impersonalmente, cuando el líder ejerce sus funciones por conducto de subalternos ó por conductos no personales como planes, órdenes, etc.

Desde el punto de vista delegación de la autoridad, el liderazgo puede ir de la centralización de las decisiones en una sola persona, a la descentralización total. Tres estilos del liderazgo típicos son:

(1) Autocrático. En el que el líder no acepta más normas que las impuestas por él mismo. En este estilo de liderazgo existe mayor productividad con menor individualidad y mayor descontento.

(2) Democrático. En el que el líder permite la participación de

los demás en sus decisiones, existe libertad de expresión. En este estilo de liderazgo existe mayor amistad, más originalidad y es especialmente valioso en trabajos creativos.

(3) Anárquico. En el que no existe dirección, reina la desorganización. El grupo tiene toda la libertad para tomar las decisiones.

Cómo elegir un estilo de liderazgo.

Como ya hemos dicho, existe una gama de comportamientos del líder entre la centralización y la descentralización. Un buen líder es el que es capaz de comportarse adecuadamente tomando en cuenta los factores que la afectan:

(1) Fuerzas que afectan al líder.

(a) Su sistema de valores. Según él, hasta qué punto tiene obligación de tomar la responsabilidad de las decisiones ó en cuánto deben participar los subordinados.

(b) Su confianza en sus subordinados. Decidir cuándo se -- justifica que sus subordinados resuelvan los problemas sin su intervención.

(c) Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo. Se le facilita dar órdenes ó tomar concejo al grupo.

(d) Su sentimiento de seguridad en una situación de incertidumbre.

(2) Fuerzas que afectan a los subordinados.

Antes de decidir en qué forma va dirigir un grupo debe entender los factores que determinan el comportamiento de los miembros.

bros del grupo. Así puede dar mayor libertad si se dan las siguientes condiciones:

- (a) Los subordinados tienen necesidad de una alta independencia.
 - (b) Los subordinados aceptan la responsabilidad de tomar decisiones.
 - (c) Los subordinados no necesitan normas perfectamente rígidas.
 - (d) Se interesan en el problema e identifican con los objetivos de la organización.
 - (e) Si tienen el conocimiento y la experiencia necesarios.
- (3) Fuerzas que afectan a la situación.

Además de las fuerzas que afectan al líder y al subordinado se presentan ciertas características en la situación general que determinan el tipo de liderazgo a emplear.

- (a) El tipo de organización. La organización tiene sus normas y tradiciones que obligan al líder a trabajar apegado a ellas.
- (b) La efectividad del grupo. Según que los miembros del grupo sepan trabajar juntos se elegirá el darles ó no mayor libertad.
- (c) El problema mismo. Existen problemas que por sus características requieren que una sola persona los resuelva.
- (d) La presión del tiempo. Cuando debe tomarse una decisión inmediata, el líder debe tomar la decisión él solo.

Para que un líder ejerza su dirección debe efectuar las siguientes acciones esenciales.

(I) Persuasión. Por medio de ella se obtiene el consentimiento de los dirigidos.

(2) Correr riesgos calculados para poner en práctica las ideas en las que cree firmemente.

(3) Aplicar la disciplina. La satisfacción personal y la productividad son frutos de la disciplina, que debe ser considerada como un medio para la motivación. El castigo es el último recurso para mantener la disciplina y no es un incentivo para lograr mayores rendimientos.

Para lograr una disciplina eficaz. Entre otras, existen -- las siguientes prácticas:

(I) Estimular a cada infractor a corregir su falta. La disciplina es una previsión de futuras faltas.

(2) Fijar a cada miembros del grupo su papel en el esquema general de las operaciones.

(3) Seguir un plan disciplinario consistente. Para una determinada falta debe existir siempre el mismo tratamiento.

(4) Llevar registro de las acciones disciplinarias de cada individuo.

U N I D A D - X

EL DESARROLLO DEL EMPLEADO

En esta unidad estudiaremos el desarrollo del empleado que, como su nombre lo dice, significa la evolución en la eficiencia del mismo y el aumento de su nivel de satisfacción dentro de la empresa.

Nos basaremos en la administración del personal que es parte de la administración general y que trata de encontrar el punto óptimo entre los sectores obrero y patronal; utilizando la -- planeación organización, dirección y control del personal.

El desarrollo del personal consiste en proporcionar un mayor aprendizaje dentro de las labores en un puesto específico.

Con esto la empresa cumplirá con los dos objetivos más importantes de la administración de personal, que son: mayor capacidad del personal y mayor satisfacción personal; ya que se les da mayores posibilidades de ascenso, mejores salarios y oportunidades de trabajo.

APRENDIZAJE:

Es la enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

REQUISITOS DEL APRENDIZAJE:

I.) Motivación: Que puede ser positiva ó negativa, ya sea a base de premios ó castigos. Dentro de la motivación positiva - -

existe el diseño de trabajo que consiste en transformar el puesto a las habilidades del empleado, siendo esto lo más eficaz.

2.) La Retrotransmisión: Que consiste en saber si se aprende ó no para corregir defectos en el aprendizaje.

3.) La Secuencia: es decir el orden del programa de enseñanza.

4.) La participación: Que deberá ser activa si el individuo está bien motivado, si no, revisar la motivación.

5.) Diferencias individuales: La cual toma en cuenta las diferencias con las que los alumnos aprovechan más el curso.

TIPOS DE APRENDIZAJE:

1.) La Capacitación: Tiene un carácter teórico; mayor amplitud, y se utiliza para trabajos calificados.

2.) El Adiestramiento: (adquisición de destreza). Es de carácter más práctico para un puesto concreto. Necesario en cualquier clase de trabajo.

Se busca la adquisición de un hábito mediante un ejercicio sistemático; por lo que el trabajo se ejecuta con mayor facilidad, precisión y rapidez.

3.) Formación: Crea ó desarrolla en el obrero, en el empleado, pero sobre todo en el ejecutivo, hábitos morales, sociales y de trabajo. Provocando en éste lealtad, serenidad, orden y decisión.

Las tres funciones, ó partes del aprendizaje se requieren -

en todos los puestos pero es evidente que en los niveles no cali-
ficados predomina el adiestramiento y conforme se asciende en je-
rarquía tienen mayor importancia la capacitación y la formación.

Pasaremos ahora a estudiar los tipos del aprendizaje:

ADIESTRAMIENTOS: Se divide en razón a su fin, al método y a
la persona que transmite.

I.- EN RAZON A SU FIN.

Se debe dar a los empleados nuevos para que conozcan su tra-
bajo. A los que se les cambia de puesto. Cuando cambiamos de sis-
tema en la empresa ó si se quieren corregir errores.

2.- EN RAZON AL METODO.

Existen dos tipos: El dado dentro del trabajo y el que se -
recibe dentro de una escuela.

El dado dentro del trabajo, su fin principal es el producir
y el secundario de enseñar.

Existen tres tipos:

a) El método ADA. (Adiestramiento dentro de la empresa) que
se basa en dar los conocimientos y prácticas en forma estándar,-
deducidas de millares de casos previos.

b) Encomienda de casos: En este método el empleado deberá -
resolver una situación práctica platicándosela a su jefe.

c) Rotación Planeada: Es hacer pasar a un ejecutivo superi-
or jerárquicamente por puestos inferiores.

El que se recibe en una escuela, su fin principal es aprender en vez de producir.

Existen también tres tipos:

a) Escuelas dentro de la empresa, donde se cuenta con ventajas tales como personas dedicadas a la enseñanza y mayor motivación debido al fin, que es la enseñanza y no la producción.

b) Escuelas tecnológicas fuera de la empresa. Tiene menos ventajas pero son más adecuadas a las empresas pequeñas.

c) Escuelas antiguas donde se aprendía todo el oficio, generalmente dentro de la empresa ó taller. En ella se pasaba de aprendiz a oficial y de éste a maestro, siendo la diferencia entre estos la calidad con que efectuaban un trabajo.

3.- EN RAZON A LA PERSONA QUE TRANSMITE EL ADIESTRAMIENTO:

Pueden ser:

a) El supervisor inmediato, que es lo más apropiado; puesto que el supervisor se gana el respeto de sus subalternos y éstos conocen lo que se espera de ellos.

b) Por un trabajador experto ó lo que se conoce como ayudantes. No es tan ventajoso pues el oficial, muchas veces por celo profesional, no instruye de la manera al ayudante.

CAPACITACION:

Se divide también en razón a su fin y a su método.

I) En razón a su fin:

Puede ser con respecto a la amplitud de los conocimientos ó al nivel jerárquico del empleado.

En razón a la amplitud distinguiremos las siguientes categorías:

a) La que se da sobre conocimientos aplicables dentro de un puesto determinado.

b) La que se da sobre conocimientos aplicables a todo un oficio.

c) La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

En razón al nivel jerárquico del empleado podemos distinguir:

a) La que se imparte al obrero:

Como es explicarle al obrero en qué consisten sus prestaciones, sus obligaciones, etc.

b) Al supervisor:

Que deberá ser técnica ó sea la forma de ejecutarse un trabajo y administrativa, como el planear y distribuir el trabajo.

c) Al Ejecutivo:

Para prepararlo a ocupar puestos ó responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas y públicas, etc.

2.- En razón a su método:

Se divide en directa e indirecta, siendo la primera aquella que expresa y formamente capacita con métodos de enseñanza,

en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Capacitación Directa:

Sus métodos son los siguientes:

1.- Clases: Es una enseñanza sistemática dada por maestros con participación directa de los alumnos.

2.- Cursos Breves: Su objeto es instruir sobre un tema específico con una duración aproximada de ocho a treinta horas.

3.- Becas: Es mandar al empleado a estudiar a alguna institución costeándole sus gastos total ó parcialmente; siendo lo más práctico lo segundo debido a los resultados observados.

La empresa deberá tener en cuenta que el empleado al regresar tendrá mayores aspiraciones de sueldo, y esto se deberá incluir dentro de los planes de becas.

4.- Conferencias: Son exposiciones de una a dos horas sobre temas que se pueden tratar en ese tiempo, comúnmente seguidas de preguntas y respuestas, su mira es producir impacto.

5.- Método de casos: consiste en plantear un problema práctico, real y estructurado técnicamente para ser resuelto por los alumnos con un director de discusiones.

6.- Cursos por correspondencia: Tienen un valor muy relativo, ya que el material que se dispone no es siempre el adecuado. El alumno debe poner todo su empeño y no existe un maestro que -

le resuelva dudas. Sin embargo lo utilizan empresas que les quieren dar la misma instrucción a varios empleados en distintas ciudades.

7.- Instrucción Programada: Consiste en un sistema por el cual el alumno, después de leer un trozo que le da información, tiene que responder a las preguntas que se le hacen y posteriormente comprobar si la respuesta fue acertada.

Tiene como ventaja que el alumno puede graduar su velocidad de aprendizaje y comprobar rápida y adecuadamente si su respuesta es correcta.

Capacitación indirecta:

Sus métodos son los siguientes:

I.- Mesas Redondas:

Tienen gran número de aplicaciones y las utilizan generalmente ejecutivos de alto nivel.

2.- Publicaciones:

Especialmente las que informan al personal sobre algún punto de interés, dando pequeñas enseñanzas.

3.- Medios Audiovisuales:

Sirven especialmente para inculcar conceptos ó ideas que de otra manera serían difíciles de introducir.

FORMACION:

Pueden ser de:

I.- Hábitos Sociales:

Como los de limpieza, estabilidad emocional, compañerismo; - que se pueden adquirir con el trato con superiores mediante reglas establecidas y exigidas y las entrevistas.

2.- Hábitos Morales:

El más importante es el sentido de responsabilidad ya que logrando éste será fácil alcanzar los demás.

3.- Personalidad:

Los altos ejecutivos deberán desarrollar, además de las características de su status social, las cualidades psicológicas para ejercer el mando.

Análogo al problema del aprendizaje surge el problema del olvido. Para resolverlo es necesario tanto un aprendizaje extra con el fin de que sea más difícil olvidar, como un repaso para refrescar los conocimientos trayéndolos nuevamente a la memoria.

Al aplicar el aprendizaje al trabajo real surge el conflicto de transferencia del aprendizaje, que puede tener dos consecuencias: Una positiva, cuando se saben aplicar las habilidades desarrolladas reconociendo la situación real.

Otra negativa, cuando no se sabe que hacer con lo aprendido.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Consiste en desarrollar no al empleado sino al grupo. Tiene la ventaja sobre el desarrollo del empleado, que los beneficios son multiplicados, ya que el rendimiento del individuo es mayor si trabaja en grupo que aislado.

Podemos definirlo como la supración de una organización me

diante un esfuerzo planeado que logre más fácilmente sus objetivos utilizando el potencial de los recursos humanos al máximo.

Necesita del modelo de una empresa ideal hacia el cual se -hará tender su propio desarrollo.

Abarca las áreas de dirección, planeación, organización, --control y coordinación de cualquier empresa.

Con las técnicas estudiadas no tratamos de formar un nuevo grupo de enciclopedistas, sino de acopiar, con esfuerzo coordinado, todos los avances dispersos del proceso integrador de los conocimientos humanos, en el cual, para empezar, todos elaboraremos una imagen más clara y comprensible de nosotros mismos y de nuestros semejantes no sólo de nuestra anatomía fácilmente com--probable, ni de nuestra más ó menos hipotética psicología, sino también de nuestros anhelos y propósitos, con lo cual será más -fácil explicarnos los motivos de nuestras discrepancias y con---flictos, de nuestros errores y nuestras comunes ignorancias. A -partir de ello el avance podrá ser más rápido y efectivo hacia -conocimientos de utilidad general y hacia sistemas de organiza--ción más racionales y generosos.

U N I D A D - X I

LA COORDINACION

La coordinación, sin duda alguna, es la parte medular de las funciones administrativas. Es el aspecto esencialmente humano -- proceso de unificación.

Tiene relaciones con las demás funciones administrativas a -- saber:

I.- Con la planeación:

Ya que ésta, es coordinar los satisfactores adecuadamente a un objetivo. La comunidad se debe realizar a la manera humana, no como un movimiento instintivo sino como una obra de la planea--- ción, que deberá coordinar las funciones de la vida social.

2.- Con la organización:

Ya que ésta es crear un orden jurídico en el cual: los derechos y las obligaciones; las facultades y responsabilidades; coinciden a un bien común. Siendo la coordinación una organización -- más viva, dinámica y humana. Debido a esto, la coordinación forma parte de la organización.

3.- Con la dirección:

Esta crea el orden en la comunidad; orden de jerarquía, que es la coordinación de los que ejercen el mando y la armonía entre éstos y los dirigidos; orden de integridad, el cual es la unión -- interna de la comunidad, la coordinación del todo.

4.- Con el Control:

La coordinación sirve de puente de unión entre la planeación y el control. Debe de utilizarse como el camino de información entre ambas funciones y al mismo tiempo juez y árbitro de los mismos.

La unidad dentro de la empresa debe considerarse desde un triple punto de vista:

- a) Unidad Normativa
- b) Unidad Psicológica
- c) Unidad Sociológica

a) UNIDAD NORMATIVA:

A este respecto rige una verdadera técnica legislativa por virtud de la cual se determinan los objetivos a cuyos servicios se encuentra la organización. Estos objetivos deben estructurarse jerárquicamente por puestos, secciones, departamentos, divisiones y la empresa en su totalidad. Los objetivos son los que dan "sentido" ó significación al trabajo.

Están, además, las normas que orientan el criterio de los componentes de cada grupo, de acuerdo con las actividades, responsabilidades, facultades y relaciones que a cada uno se le hubieran asignado. Administrativamente, estas normas son las políticas de la empresa, de los departamentos, secciones y demás unidades de trabajo.

Son ellas las que forman el sistema jurídico de las instituciones. Representan el orden de la ley dentro de la empresa.

Básicamente la coordinación dentro de los puestos y los hom-

bres que ejercen autoridad dentro de una empresa se logra a través de los objetivos que se persiguen, por medio de las normas políticas que orientan la actuación de los funcionarios con el empleo de procedimientos que unifican ó armonizan las actividades y dentro de programas generales de trabajo que señalan la amplitud, el ritmo y la oportunidad de aquél.

Pero también es preciso indicar que la coordinación se logra con un criterio de eficiencia ó de máxima productividad.

Todos los funcionarios y ejecutivos dentro de una empresa necesitan actuar con una constante e idéntica preocupación: la de conseguir el mejor aprovechamiento posible de los elementos que la autoridad emplea a través de su funcionamiento: conocimientos, experiencias, habilidades, recursos técnicos, valores económicos, etc.

La autoridad necesita dividirse, después exige su reunificación, pero, en ambos casos, con el propósito de ganar en eficacia operativa. Esta tarea de coordinación, es evidente, uno de los aspectos más importantes del progreso en la vida de las empresas modernas.

Los procedimientos además, forman parte de esta unidad normativa y juegan el papel de preceptos adjetivos ó procesales.

Y los objetivos, apoyados por las políticas y procedimientos sirven de base para la elaboración de los programas de trabajo en los que se especifica lo que debe hacerse, quién lo debe hacer, cómo, dónde, cuándo y las demás circunstancias más --

propicias para su realización.

b) UNIDAD PSICOLOGICA:

Es indispensable que los integrantes de la organización conozcan y acepten en primer término las condiciones que rigen -- dentro de la empresa por lo que se refiere a la división del -- trabajo establecida.

Es necesario además que conozcan y acepten las reglas que constituyen el régimen normativo al que se han de sujetar las actividades.

Para lograrse una auténtica coordinación debe reconocerse -- que ésta consiste ante todo en "un estar de acuerdo" en los propósitos que se persiguen y en la manera de realizarlos. Coordinar es unir las inteligencias a un mismo fin. Y también, un querer realizar la finalidad previamente aceptada. Es unir las voluntades de los componentes del grupo para actuar con sujeción a un conjunto de normas susceptibles de formar un sistema, un -- plan ó un programa, en el que se refleja la unidad del orden -- que es la esencia de la organización.

El ejecutivo debe desarrollar, fomentar y despertar el interés de sus subordinados en las labores a su cargo, dándoles -- un espíritu de solidaridad dentro del grupo y su incorporación a la comunidad de la empresa.

c) UNIDAD SOCIOLOGICA:

Se debe tomar a los individuos como un grupo ya que así co

lectivamente considerados, han de trabajar para realizar propósitos u objetivos comunes.

En otros términos, los hombres no trabajan aisladamente; cada empresa es una sociedad. Y ésta reclama para su propia existencia la unidad de sus componentes a través de un conjunto de relaciones que deben sistematizarse. Se trata así, de lograr la unidad sociológica de la empresa misma.

Las técnicas de la comunicación vivifican el proceso de la coordinación humana, actualizan la participación de cada individuo en la obra común, integran la unidad sociológica de la empresa y responden momento a momento al dinamismo de la acción organizada.

c) UNIDAD SOCIOLOGICA:

Se debe tomar a los individuos como un grupo, ya que así colectivamente considerados, han de trabajar para realizar propósitos u objetivos comunes.

En otros términos, los hombres no trabajan aisladamente; cada empresa es una sociedad. Y ésta reclama para su propia existencia la unidad de sus componentes a través de un conjunto de relaciones que deben sistematizarse. Se trata así, de lograr la unidad sociológica de la empresa misma.

Las técnicas de la comunicación vivifican el proceso de la coordinación humana, actualizan la participación de cada individuo en la obra común, integran la unidad sociológica de la empresa

sa y responden momento a momento al dinamismo de la acción organizada.

COORDINACION EJECUTIVA:

El sistema normativo de la empresa: Objetivos, políticas y programas; la estructura funcional y la definición del grupo que tiene a su cargo la alta dirección.

Es también de gran importancia considerar que el apego a -- los sistemas administrativos nunca debe llegar al grado de sacrificar la iniciativa individual de los funcionarios. Al contrario, dichos sistemas deben utilizarse siempre como medios al servicio de las personas de cuya actuación depende el progreso de la empresa.

REGLAS DE LA COORDINACION:

- 1) Los ejecutivos deben respetar las áreas de responsabilidad y autoridad de los demás funcionarios del mismo nivel.
- 2) Los ejecutivos deben tener fácil comunicación con su superior inmediato siempre que necesitan pedir instrucciones ó una decisión concreta.
- 3) Los ejecutivos deben saber con claridad los casos y la periodicidad en que estén obligados a rendir informes ó reportes a su inmediato superior.
- 4) Si la dirección general está a cargo de dos ó más personas; su campo de acción deberá estar bien delineado tanto a ellos como a sus subordinados.

5) En las juntas deberán aplicarse las normas de planeación, organización, dirección, control y coordinación. Tendrán un horario estricto; breve duración y se realizarán sólo si los empleados votan porque así sea.

PROBLEMAS:

Cualquier empresa debe soportar las siguientes presiones:

- a) Cambio: Todos los ejecutivos resienten un movimiento geográfico.
- b) Conformismo: Los ejecutivos se estacionan en un puesto y consideran que hasta ahí llegaron, Cualquier ejecutivo que se precie de serlo, en el momento de llegar al conformismo deberá abandonar la empresa. Townsend señala, que ningún ejecutivo deberá estar en una empresa más de siete años.
- c) Incertidumbre: Es el miedo a fallar; una adecuada preparación y fomentar las cualidades de liderazgo, contribuirán a sortear este problema.
- d) Conflicto de metas: Son varias decisiones contrarias ó contradictorias que debe tomar un ejecutivo en un momento dado. La adecuada planeación y una motivación que le haga pensar que el beneficio de la empresa es el suyo y le ayudará a tomar una decisión acertada.

CONCLUSION:

El ejecutivo deberá guiar a la empresa mejorando sus resultados, aplicando las normas científicas de la administración y-

el empleo de las técnicas respectivas; junto con los secretos de su adecuación a la existencia concreta de los seres humanos a -- los que habrá de conducir, venciendo y superando todos los impul sos subjetivos y los factores externos que son fuentes de anar-- quía y desintegración.

C A P I T U L O - I I I

C U A D R O S S I N O P T I C O S D E L A S U N I D A D E S .

(I a X I)

CUADRO SINPTICO UNIDAD - I

INTRODUCCION AL CONCEPTO "ADMINISTRACION" Y
PRINCIPALES TEORIAS ADMINISTRATIVAS

1° Parte - Introducción al concepto "Administración"

Administración: es un proceso que consiste en la determinación y logro de OBJETIVOS mediante la utilización de RECURSOS.-

RECURSOS {
Naturales
Económicos
morales
Humanos

OBJETIVO - carácter general

META - carácter particular y concreto

La Administración ha evolucionado através del CONOCIMIENTO DEL HOMBRE

2° Parte - Principales teorías Administrativas:

a) Administración Científica de Taylor:

Gran tarea diaria {
Métodos científicos { Estandarización condiciones de trabajo
Estandarización métodos de trabajo

Estudios de tiempos y movimientos

Salarios Elevados

b) Administración Funcional de Fayol.

Principio de Universalidad de las ciencias Administrativas

Funciones Administrativas

{
Planeación
Organización
Dirección
Control

c) Administración Moderna:

Ciencias del comportamiento de Mayo

Motivación

Guía ó Liderazgo

Comunicación

CUADRO SINOPTICO UNIDAD - II

LA ADMINISTRACION FUNCIONAL

Funciones esenciales
en cualquier activi
dad social

Técnicas
Comerciales
Financieras
De Seguridad
Contabilidad
Administración

Planeación
Organización
Dirección
Control

Principios esenciales de la teoría administrativa de Fayol

División del trabajo

Autoridad y responsabilidad

Disciplina

Unidad de mando

Unidad de Dirección

Subordinación del interés particular al interés general

Remuneración del personal

Centralización y descentralización

Jerarquía

Orden

Equidad

Estabilidad del personal

Unión del personal

Iniciativa

CUADRO SINOPTICO UNIDAD - III

LA PLANEACION

El objetivo

El plan

La planeación

Políticas

Basadas en las fuentes que influyen en las políticas

Externas

Internas

Originadas

Basadas en la jerarquía administrativas

Funcional

General

Departamental

Basadas en el área de trabajo

Ventas

Compras

Finanzas

Personal

Procedimientos

Métodos

Toma de decisiones

Diagnóstico

Determinación de las alternativas

Evaluación de cada alternativa

Selección de la alternativa

Administración científica

Aplicación de un método científico.

Elección y formación del obrero.

Estrecha colaboración de la dirección con los trabajadores.

División del trabajo entre dirección y trabajador.

Salarios elevados.

Estandarización de las condiciones de trabajo.

Estandarización de los métodos de trabajo.

CUADRO SINOPTICO UNIDAD - IV

LA ORGANIZACION

Estructura de la organización	{ <ul style="list-style-type: none"> División en departamentos Organigrama Forma del cuerpo social Desarrollo vertical y horizontal Area de administración Centralización y descentralización
Relaciones de la línea y el Staff.	{ <ul style="list-style-type: none"> Autoridad de línea Autoridad de staff Organización lineal y de staff Tipos de autoridad staff <ul style="list-style-type: none"> Staff de especialistas <ul style="list-style-type: none"> Staff de asesoría Staff de servicio Staff de control Staff funcional Staff de personal <ul style="list-style-type: none"> Staff general Staff auxiliar
La organización como un sistema social	{ <ul style="list-style-type: none"> Status <ul style="list-style-type: none"> Status escalar Status funcional El papel (role) Funciones de la organización informal <ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a los individuos a lograr sus objetivos - Proporcionar satisfacción social - Ayuda a la comunicación - Función de control social

CUADRO SIROPTICO UNIDAD - V

LA DIRECCION

La Dirección se basa en tres elementos básicos de las CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Motivación

Liderazgo

Comunicación

Requisitos de una dirección efectiva:

Energía

Responsabilidad

Conocimiento de las relaciones humanas

Habilidad comunicativa

Habilidad para enseñar

Sentido social

Competencia Técnica

Empatía

Objetividad

Motivación personal

Persistencia

Voluntad

Aplicación interna del yo

Entusiasmo

Teoría X: El hombre tiene repugnancia al trabajo

El hombre debe ser obligado a trabajar por medio de castigos y amenazas

El hombre es incapaz de asumir responsabilidades. -

No tiene ambición y desea la seguridad.

~~Teoría Y: El hombre gusta y necesita trabajar~~

La motivación es un medio para que el hombre trabaje
Al hombre le gusta asumir nuevas responsabilidades -
y desea superarse cada vez más.

No han sido utilizadas hasta hoy. Todas las potencias
del hombre.

CUADRO SINOPTICO UNIDAD - VI

EL CONTROL

Es el proceso que se basa:

Determinación de los estándares

Cantidad

Calidad

Uso del tiempo

Costo

Actuación humana

Comparación de lo planeado y lo ejecutado

Investigación de variaciones (excepción)

Toma de la acción correctiva

Importancia de la EXCEPCION en la determinación de los PUNTOS
ESTRATEGICOS DE CONTROL

DISPOSITIVOS DE CONTROL

Presupuesto

Informes de control estadístico

Análisis del punto no. pérdida.- no ganancia

Reportes especiales de control

Auditoría interna

SISTEMAS DE CONTROL:

Control centralizado

Control Personal

Auto control

Rechazo

Cumplimiento de la imagen -

de la persona

No aceptación de los objetivos.

Estándares altos

Asignación del control a grupos de fuera.

Sistema orgánico de control:

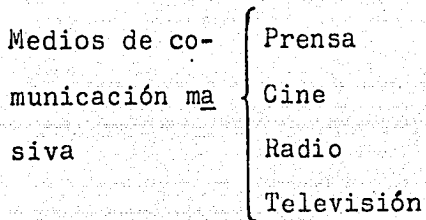
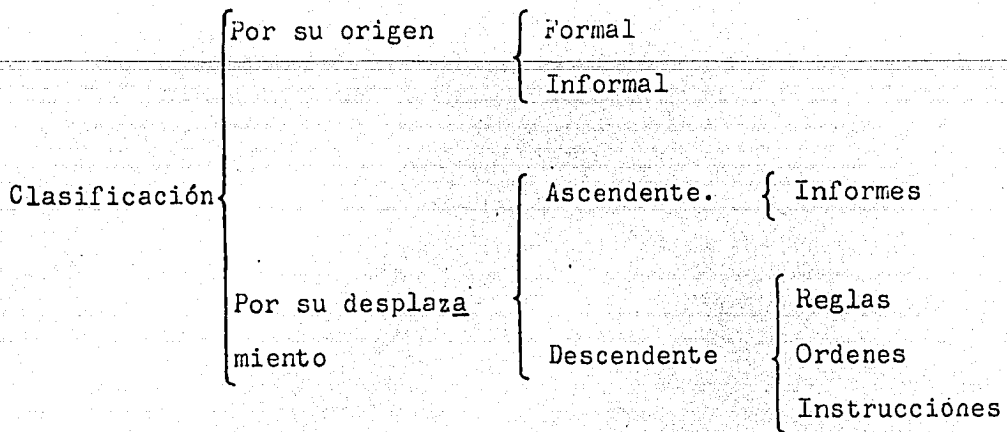
Cumplimiento del deber

Dedicación a la causa

CUADRO SINOPTICO UNIDAD - VII

LA COMUNICACION

Elementos que forman la <u>Comunica</u> <u>ción</u>	Emisor (originador de la comunicación)	{ Habilidades comunicativas Actitudes Nivel de conocimientos.
	Receptor (Al que se dirige el mensaje)	{ Habilidades comunicativas Actitudes Nivel de conocimientos
	La palabra Mensaje (información que se va a transmi tir)	{ Concretas Abstractas { connotativas denotativas
	Canal (Medio por el que se transmite)	
Para lograr una <u>comunica</u> <u>ción efectiva</u>	{ Conocer el objetivo del mensaje. Conocer el receptor Usar los símbolos adecuados en el mensaje Emplear el canal adecuado. Prever el ruido	



CUADRO SINOPTICO UNIDAD - VIII

LA MOTIVACION

Categoría de motivo	{ Físicos Sociales Ideológicos
Situaciones de conflicto	{ Acercamiento-acercamiento Acercamiento-rechazo Rechazo-rechazo
Atributos de la motivación	{ Logro. Reconocimiento. Progreso. Responsabilidad.
Requisitos de la compensación	{ La persona debe tener conocimiento y aptitud para aumentar su capacidad de trabajo. La compensación debe ser el objetivo de mayor valor para la persona. El individuo debe tener confianza en que se le compensará.

CUADRO SINOPTICO UNIDAD - IX

EL LIDERAZGO

Tipos de autoridad	{ Formal. Personal Profesional
Enfoque del estudio del líder	{ El Gran Hombre Los Rasgos El Comportamiento
	{ Energía Serenidad Conocimiento de las <u>re</u> laciones humanas Empatía Objetividad Motivación personal Habilidad para la - enseñanza. Sentido Social Competencia Técnica
Estilos de Liderazgo	{ Autocrático Democrático Anárquico

Elección de un es
tilo de liderazgo

Fuerzas que afec
tan al líder

Sistema de Valores
Confianza en sus subor
dinados
Propias inclinaciones-
en materia de lideraz-
go
Seguridad en una situa
ción

Fuerzas que afec
tan al subordina
do.

Necesidad de independen
cia.
Responsabilidad de to--
mar decisiones
Normas rígidas
Objetos de la organiza
ción
Conocimiento y experien
cia.

Fuerzas que afec
tan a la situación

Tipo de organización
Efectividad del grupo
El problema mismo
Presión del tiempo.

Acciones esencia
les del líder

Persuasión.
Correr riesgos calculados.
Aplicar la disciplina

CUADRO SINOPTICO UNIDAD - X

DESARROLLO DEL EMPLEADO

1°-) Definición.

2°-) Aprendizaje {
 a) Requisitos
 b) Tipos

3°-) Requisitos del aprendizaje

{
 a) Motivación.
 b) Retrotransmisión
 c) Secuencia
 d) Participación Activa
 e) Diferencias Individuales.

4°-) Tipos de Aprendizaje

{
 a) Capacitación
 b) Adiestramiento
 c) Formación.

5°-) Adiestramiento
 (en razón a)

{
 a) Su fin
 b) Al método
 c) A la persona que lo transmite

6°-) Método

{
 a) Dentro del trabajo {
 I) A.D.A.
 II) Encomienda de casos
 III) Rotación Planeada
 b) Fuera del trabajo {
 I) Escuelas dentro empresa
 II) Escuelas tecnológicas
 III) Escuelas antiguas.

7°-) Capacitación (en razón a)

{
 a) Su fin {
 Distintos tipos
 b) Al método {
 I) Directa
 II) Indirecta

8°-) Formación

a) Hábitos Sociales

b) Hábitos Morales

c) Personalidad

9°-) Problema del olvido

10°) Desarrollo Organizacional

11°) Conclusión.

CUADRO SINOPTICO UNIDAD - X

LA COORDINACION

1°-) Su Definición

- a) Con la Planeación
- b) Con la Organización
- c) Con la Dirección
- d) Con el Control.

2°-) Sus Relaciones

3°-) Unidad

- a) Normativa
 - I) Objetivos
 - II) Políticas
 - III) Procedimientos
- b) Psicológica
- c) Sociológica.

4°-) La Coordinación Ejecutiva

- a) Sistema Normativo
- b) Estructura
- c) Definición de Puestos

5°-) Reglas de la Coordinación Ejecutiva

6°-) Conclusión.

C A P I T U L O - I V .

UNIDADES PROGRAMADAS

(I a X I)

I N S T R U C C I O N E S

En esta parte se utiliza el sistema denominado - - - - - INSTRUCCION PROGRAMADA. Rogamos al lector atender las siguientes instrucciones para obtener el mejor aprovechamiento:

- 1) Cubriendo la columna de la izquierda con una tira de papel, lea cada uno de los cuadros.
- 2) Escriba la respuesta en el espacio marcado ó en una hoja por separado. (Es esencial que no se concrete usted a pensar la respuesta, debe escribirla).
- 3) Revise su respuesta moviendo la tira hacia abajo, descubriendo la respuesta correcta en la columna de la izquierda. Existen cuadros que no requieren respuesta, son puramente informativos.
- 4) Si su respuesta es correcta pase al siguiente cuadro.
- 5) Si su respuesta no es correcta, lea el cuadro nuevamente y trate de comprender porqué esta usted equivocado.

P R O C E D I M I E N T O

Cada cuadro deberá ser resuelto en orden. No altere el orden a menos que así se le indique. Si tiene dificultad en un determinado punto debe regresar al lugar donde este punto apareció por primera vez y revisar los cuadros relacionados con él.

CONVENCIONES

- _____ = Escriba la palabra solicitada.
-(si / no)..... = Subraye o circule la alternativa correcta.

INTRODUCCION AL CONCEPTO ADMINISTRACION
Y PRINCIPALES TEORIAS ADMINISTRATIVAS.

1.- GENERALIDADES.

(sin respuesta)

1.- Un atleta que corre el Maratón, lleva un objetivo que es ganar la carrera, para ello ha planeado cuidadosamente su ritmo, para ir dosificando sus energías. Sabe cuantas paradas y en que puestos de refresco lo va ha hacer, es decir, el atleta se está administrando.

mala

2.- Si el atleta corre muy aprisa desde el principio, puede agotarse. Si esto sucede, es debido a que el atleta tuvo una (buena/mala) - administración.

recursos
objetivo:

3.- En cambio el corredor bien administrado es aquél que utiliza adecuadamente, los recursos que tiene a la mano y logra su objetivo, que es el de ganar. La buena administración, por tanto requiere de una utilización racional de los _____ para conseguir con éxito el _____.

administración

4.- Una ama de casa que organiza y controla su gasto con objeto de llevar su hogar equilibradamente donde alcance para todo, se dice que está realizando una buena _____.

recursos
objetivo

5.- Debido a esto; el contar con dinero, la búsqueda de las oportunidades del día, la organización de su tiempo, son los _____ que utiliza. El procurar el bienestar de su familia sería el _____ del ama de casa.

recursos

6.- Un estudiante que al empezar el semestre; planea sus horas de estudio; organiza su tiempo; compra libros y utensilios; está realizando una adecuada utilización de sus _____ con objeto de aprender.

recursos
objetivos

7.- Hasta ahora se han visto dos conceptos fundamentales que constituyen la administración y que son: la utilización de _____ para el logro de _____

8.- La administración, es una ciencia que se está utilizando en todas las actividades de la vida, como puede deducirse de los tres ejemplos anteriores. De ahí que la administración tenga carácter.....
.....(particular/universal).

universal

9.- La administración es un proceso constituido por una serie de etapas ejecutadas con la finalidad de determinar y lograr _____ mediante la utilización adecuada y racional de _____.

objetivos
recursos

10.- Así, el buscar la forma de utilización de los recursos, sería sólo una de las partes que constituyen el _____ administrativo.

proceso

RECURSOS

11.- Recurso: es todo aquél conjunto de medios que utilizamos para conseguir los _____ propuestos. Los recursos se dividen en : humanos, morales, naturales y económicos.

objetivos

12.- El hombre vive en sociedad, depende de sus semejantes para poder llevar a cabo cualquier actividad. Por ello los recursos _____ son los más importantes.

humanos

13.- Todos aquellos recursos que incluirían las potencias del hombre como: inteligencia, voluntad, honradez, etc., constituyen los recursos _____ y son los que siguen en importancia a los recursos _____.

morales

humanos

14.- Los medios creados por el hombre para la adquisición de bienes y servicios, son los _____ . En tanto los medios que nos brinda la naturaleza son los que llamamos recursos _____.

recursos
económicos

naturales

15.- Todos aquellos medios, como: dinero, créditos, pagarés, etc., son los que constituyen los recursos _____, así como la sagacidad, persistencia, voluntad, entusiasmo, etc., los clasificamos como _____.

económicos

recursos
morales

16.- Aquellos recursos en los cuales se requiere del concurso del hombre, su capacidad de trabajo, son los recursos _____. Por último, la utiliza-

humanos

naturales ción de la materia prima como medio de subsistencia o recurso energético auxiliar son los recursos empleados por el hombre.

hombre 17.- Los recursos humanos y los recursos morales, están íntimamente ligados entre sí, por referirse al hombre. Los primeros, sin embargo, se refieren al hombre como tal, como generador de trabajo, en tanto que los segundos a las potencias de cada hombre. Así ambos recursos podrían sintetizarse en lo que se llamarían los recursos del _____.

humanos
morales
recursos
hombre
naturales
económicos 18.- Por orden de importancia podríamos decir que los recursos se dividen en : recursos _____, recursos _____, que se engloban en los _____ del _____, a continuación los recursos _____ y por último los recursos _____.

OBJETIVOS

(sin respues-
ta) 19.- Por objetivo se entiende todo aquel fin o propósito que se fija, requiere de un campo de acción definido y sugiere la orientación de los esfuerzos para lograrlo.

fijación 20.- Al determinar cual es el fin o propósito a lograr estamos cumpliendo con la primera etapa que es la _____ del objetivo.

campo de
acción
orientación 21.- Al determinar el lugar, momento y cauces a seguir estamos definiendo el _____ y por último al utilizar adecuadamente los recursos se está en la etapa de la _____ de esfuerzos.

fijación
campo de ac-
ción
orientación 22.- Las tres etapas que constituyen un objetivo son: _____ del mismo, la definición del _____ y la _____ de esfuerzos y recursos.

corto 23.- Los objetivos pueden ser a corto o largo alcance dependiendo de la jerarquía de los mismos. Así la satisfacción de las necesidades primarias como : comer, vestir, etc., son objetivos de(corto/largo) alcance; en tanto que la satisfacción de las necesidades secundarias como: hacerse rico, procurar el bien común, ser aceptado por el grupo, etc. son objetivos de _____ alcance.

largo

24.- Es común confundir los términos objetivo y meta,

general
metas
concreto

por lo que cabe hacer la aclaración de que el objetivo es de carácter general, en tanto que la meta es sólo un paso necesario para lograr un objetivo. El objetivo es de carácter _____ y esta constituido por una o varias _____ en las cuales el campo de acción es más.....(general/ concreto).

metas

25.- Por ejemplo, un objetivo puede ser: llegar a ser un profesionista; para lograrlo el ir aprobando los diversos exámenes del curso, la elaboración de la tesis, etc., constituyen las _____.

un objetivo
una meta
una meta
un objetivo

26.- Construir una casa es(un objetivo/una meta) mientras que la construcción de los cimientos es _____ . Comer cualquier alimento es _____ y la satisfacción del hambre es _____.

metas
menor

27.- Entonces para lograr un objetivo se tienen que cumplir con una o varias _____ que son de (mayor/ menor) alcance.

2.- EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION Y PRINCIPALES
TEORIAS

administración
proceso

28.- Se definió en cuadros anteriores a la administración como un proceso. A continuación se estudiarán las principales teorías y principios de la _____ que dieron lugar a que el _____ administrativo evolucionara hasta los términos en que se concibe en nuestros días .

dinámico
dinámica

29.- El término evolución indica que la administración es un proceso(estático/ dinámico). Dicha concepción _____ de la administración, condujo a ésta del carácter empírico e intuitivo como se concebía en el pasado, hasta nuestros días en que su desarrollo necesita del auxilio de ciencias como: psicología, sociología, etc.

dinámica
hombre;

30.- La evolución o _____ de la administración se debió y se debe actualmente a un mayor y profundo conocimiento del hombre. De ahí la importancia que tiene el recurso del _____.

intuitiva
empírica

31.- Es importante, recordar desde ahora, que la administración se ha desarrollado desde su carácter de ciencia _____ y _____ hasta su concep-

conocimiento
del hombre

ción actual gracias a un mejor _____

(sin respuesta)

32.- La administración como ciencia cobró auge con el advenimiento de la revolución industrial. El rápido crecimiento demográfico es el causante de una gran demanda de bienes y servicios, que origina la creación de empresas industriales y de servicios para poder cubrirlas.

empresas

revolución
industrial

33.- La satisfacción de la demanda, cada vez más grande, hizo obsoletos los pequeños talleres pueblerinos y creó la necesidad de contar con grandes _____ que cubrieran dicha demanda. Ello ocurrió durante la llamada _____.

bienes
servicios
administración

34.- La producción de bienes y servicios destinados al consumo creciente, para que fuera eficaz y cubriera todas las necesidades, requirió de una ciencia que fijara las bases y estructuras, alrededor de las cuales se generan los _____ y _____ de consumo. Esta ciencia es la _____.

administrativas
bases estructu-
ras normas
más

35.- La fijación de normas que seguirán y agilizarán la producción de bienes y servicios para el consumo dieron lugar a las diferentes teorías _____. Todas estas teorías tienen como finalidad la de fijar _____, _____ y _____ alrededor de las cuales la producción sea (más/ menos) eficiente.

ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR

(sin respuesta)

36.- Frederick Taylor a fines del siglo pasado, através de una serie de estudios, advirtió que la razón por la cual la productividad no era eficiente se debía a la falta de comunicación entre lo que los jefes esperaban del empleado y la falta de comprensión de la esperanza de éste.

Frederick
Taylor
comprensión

37.- Los estudios de _____ revelaron que los problemas productivos se debían a la falta de comunicación y _____ entre los jefes y empleados. La resolución de dicho problema se reducía entonces, a determinar la gran tarea diaria o sea lo que constituye o define un honrado día de trabajo.

baja

38.- Una vez encontrada la causa de la (alta/

Taylor se basó en la medición y observación de la actuación de los obreros más eficientes, utilizando para ello las técnicas del estudio de tiempos y del estudio de movimientos.

mayor
movimientos

47.- La observación de los métodos de trabajo y la determinación del conjunto de movimientos de
..... (mayor/ menor) eficiencia constituyen la técnica del estudio de _____.

tiempos

48.- La determinación de la producción que se puede exigir al trabajador de la gran tarea diaria se puede obtener utilizando la técnica del estudio de _____.

movimientos
métodos
de trabajo

49.- La observación de los detalles de actuación del obrero empleando para ello películas es una de las formas de llevar a cabo un estudio de _____ necesario para poder estandarizar los _____.

tiempos
gran tarea
diaria

50.- El uso de cronómetros para medir la cantidad de productos manufacturados y el rendimiento alcanzado se utiliza en el estudio de _____ técnica necesaria para poder establecer la _____.

condiciones
de trabajo

51.- La otra condición necesaria para la determinación de la gran tarea diaria y que tiene que ver con la provisión de una iluminación correcta, la estipulación de pausas en el trabajo, es la estandarización de las _____.

métodos
científicos

52.- La observación, medición e interrelación con sus técnicas constituyen los _____ que conducen a lograr una mayor eficiencia. Taylor dice que para lograr esto se requiere además del incentivo de salarios elevados.

salarios
elevados
mayor

53.- El hecho de pagar más a quien produce más tiene que ver con el hecho, de que se debe dar el incentivo de _____ más _____ a los obreros de (mayor/ menor) eficiencia.

métodos
científicos

54.- Para la obtención de mayor eficiencia Taylor propone la aplicación de los _____.

salarios
elevados

y el pago de _____ a los
obrerros más eficientes.

gran tarea
diaria

55.- La principal aportación de Taylor a la administración por medio de sus métodos y técnicas fue la de crear una base de entendimiento mutuo entre jefes y empleados lo cual se logra una vez determinada la _____.

ADMINISTRACION FUNCIONAL DE FAYOL

(sin respuesta)

56.- Posterior a los estudios de Taylor, el francés Henry Fayol basado en su amplia experiencia y aguda percepción, abrió nuevos horizontes a la administración al crear una estructura alrededor de la cual se pudiera trabajar mejor.

Henry Fayol

57.- A diferencia de Taylor cuya teoría es eminentemente analítica, la teoría de _____ es de carácter empírico. Además mientras Taylor enfoca sus estudios a analizar la actuación de los trabajadores, Fayol busca dar vida a las actividades de los niveles ejecutivos.

toda

58.- Fayol hace hincapié en el carácter universal de los principios administrativos, ello quiere decir que estos son aplicables a(toda/casi toda /alguna) actividad humana.

funcional

59.- Los principios de las teorías de Fayol se basan en que la administración debe realizar cuatro funciones fundamentales en su actuación, de ahí que la administración de Fayol se nombre _____.

funciones

60.- Como ya se dijo la administración funcional de Fayol se basa en cuatro principales _____ que son: planeación, organización, dirección y control.

planeación

61.- La función más importante es la planeación y en ella descansan todas las demás. La determinación de objetivos, metas y el campo de acción son algunas de las actividades propias de la _____.

planeación

62.- Se puede decir dada su vital importancia que sin una buena _____ ninguna de las otras funciones administrativas puede desarrollarse con éxito.

- 63.- La organización es la función donde se lleva a cabo el acomodamiento de los recursos a fin de lograr los objetivos determinados en la _____.
- planeación
- 64.- La elaboración de esquemas o diagramas donde se indiquen las relaciones existentes, en una actividad entre los miembros que la forman sería una función de la _____.
- organización
- 65.- El manejo de los recursos y su orientación al logro de los objetivos sería una actividad propia de la tercera función administrativa la _____.
- dirección
- 66.- La última función es la de _____ y es donde se comparan los resultados obtenidos con los planeados. Así el empleo de supervisores que revisen el trabajo de los individuos es una actividad propia del _____.
- control
- control
- 67.- La función en la cual se ejecutan los trabajos es en la _____. El área donde se detecta algún error de funcionamiento y se puede tomar una acción correctiva es en la función de _____.
- dirección
- control
- 68.- Las estrategias a seguir, en fin donde se toman las decisiones cruciales es en la _____ mientras que el girar órdenes y el establecer comunicación entre jefes y empleados se realiza en la función de _____.
- planeación
- dirección
- 69.- El área donde se hace un inventario de recursos con el fin de colgarlos convenientemente es en la _____. La asignación de puestos y la jerarquización de los mismos, para saber quien manda a quien son actividades de la _____.
- organización
- organización
- 70.- Las cuatro funciones básicas de la administración funcional son por su orden lógico: _____, _____ y _____.
- planeación or
ganización di
rección control
- 71.- La principal aportación de Fayol en la dinámica administrativa consistió en crear una _____ sólida alrededor de la cual girara la administración.
- estructura

ADMINISTRACION MODERNA

72.- En 1930 en la planta Hawthorne de la Western

salarios
elevados

y el pago de _____ a los
obreros más eficientes.

gran tarea
diaria

55.- La principal aportación de Taylor a la administración por medio de sus métodos y técnicas fue la de crear una base de entendimiento mutuo entre jefes y empleados lo cual se logra una vez determinada la _____.

ADMINISTRACION FUNCIONAL DE FAYOL

(sin respuesta)

56.- Posterior a los estudios de Taylor, el francés Henry Fayol basado en su amplia experiencia y aguda percepción, abrió nuevos horizontes a la administración al crear una estructura alrededor de la cual se pudiera trabajar mejor.

Henry Fayol

57.- A diferencia de Taylor cuya teoría es eminentemente analítica, la teoría de _____ es de carácter empírico. Además mientras Taylor enfoca sus estudios a analizar la actuación de los trabajadores, Fayol busca dar vida a las actividades de los niveles ejecutivos.

toda

58.- Fayol hace hincapié en el carácter universal de los principios administrativos, ello quiere decir que estos son aplicables a (toda/casi toda /alguna) actividad humana.

funcional

59.- Los principios de las teorías de Fayol se basan en que la administración debe realizar cuatro funciones fundamentales en su actuación, de ahí que la administración de Fayol se nombre _____.

funciones:

60.- Como ya se dijo la administración funcional de Fayol se basa en cuatro principales _____ que son: planeación, organización, dirección y control.

planeación

61.- La función más importante es la planeación y en ella descansan todas las demás. La determinación de objetivos, metas y el campo de acción son algunas de las actividades propias de la _____.

planeación

62.- Se puede decir dada su vital importancia que sin una buena _____ ninguna de las otras funciones administrativas puede desarrollarse con éxito.

- 63.- La organización es la función donde se lleva a cabo el acomodamiento de los recursos a fin de lograr los objetivos determinados en la _____.
- planeación
- 64.- La elaboración de esquemas o diagramas donde se indiquen las relaciones existentes, en una actividad entre los miembros, que la forman sería una función de la _____.
- organización
- 65.- El manejo de los recursos y su orientación al logro de los objetivos sería una actividad propia de la tercera función administrativa la _____.
- dirección
- 66.- La última función es la de _____ y es donde se comparan los resultados obtenidos con los planeados. Así el empleo de supervisores que revisen el trabajo de los individuos es una actividad propia del _____.
- control
- control
- 67.- La función en la cual se ejecutan los trabajos es en la _____. El área donde se detecta algún error de funcionamiento y se puede tomar una acción correctiva es en la función de _____.
- dirección
- control
- 68.- Las estrategias a seguir, en fin donde se toman las decisiones cruciales es en la _____ mientras que el girar órdenes y el establecer comunicación entre jefes y empleados se realiza en la función de _____.
- planeación
- dirección
- 69.- El área donde se hace un inventario de recursos con el fin de colocarlos convenientemente es en la _____. La asignación de puestos y la jerarquización de los mismos, para saber quien manda a quien son actividades de la _____.
- organización
- organización
- 70.- Las cuatro funciones básicas de la administración funcional son por su orden lógico: _____, _____ y _____.
- planeación or
ganización di
rección control
- 71.- La principal aportación de Fayol en la dinámica administrativa consistió en crear una _____ sólida alrededor de la cual girara la administración.
- estructura

ADMINISTRACION MODERNA

72.- En 1930 en la planta Hawthorne de la Western

- Electric (E.E.U.U.) se llevaron a cabo estudios di-
rigidos por Elton Mayo, en los cuales se dió impor-
tancia al hecho de que los recursos _____
son un factor básico de la administración.
- humanos
- Elton Mayo 73.- Los trabajos realizados por _____
llevan el nombre de la planta industrial en que se
llevaron a cabo por lo que se les conoce como estu-
dios _____.
- Hawthorne
- 74.- Mayo realizó experimentos sobre las reaccio-
nes del ser humano ante su trabajo, el ambiente y
sus relaciones con compañeros, jefes y subordina-
dos. Puede decirse que estos estudios sobre las -
reacciones _____ del ser humano sirvieron de base pa-
ra normar un criterio sobre su comportamiento.
- reacciones
- 75.- El estudio del _____ del hombre
ante diversas situaciones de trabajo, ambiente y
relaciones lograron que la administración evolucio-
nara, a gran escala. De ahí el carácter
(dinámico/ estático) de la misma.
- comportamiento
dinámico
- 76.- La falta de ventilación en un local provoca
que un hombre se siente a(gusto/ disgusto
con las condiciones de _____ en el trabajo.
- disgusto
ambiente
- 77.- El trabajador que tiene muchos amigos y siem-
pre está dispuesto a ayudar al compañero es aquél
que reacciona(positivamente/ negativamen-
te) en sus _____ humanas.
- positivamente
relaciones
- 78.- Así el individuo que labora con entusiasmo
porque encuentra en lo que hace un placer, está
reaccionando(favorablemente/ desfavora-
blemente) ante su _____.
- favorablemente
trabajo
- 79.- Las reacciones obtenidas, hicieron posible el
normar un criterio sobre el comportamiento del in-
dividuo ante diversas condiciones de _____,
_____ y _____.
- trabajo ambien-
te y relaciones
humanas
- 80.- El estudio del _____ del hombre dió
su nombre a lo que se conocen como ciencias del
comportamiento. Para llevar a cabo estos estudios
es necesario del auxilio de ciencias como la psico-
logía y sociología para poder predecir con mas
- comportamiento

Comportamiento

exactitud cual sería la _____ esperada
ante una situación cualquiera.

Comportamiento

81.- Los estudios debidos a las ciencias del _____ para la determinación de las reacciones de los individuos, pueden hacer que éstas sean favorables utilizando para ello: la motivación, la comunicación y la guía o liderazgo.

favorables

Ciencias del comportamiento

82.- La mayor eficiencia del empleado se logra obteniendo de él, reacciones(favorables/desfavorables), para lo cual prestan gran ayuda tres factores de las _____ que son: motivación, comunicación y liderazgo.

Motivación

83.- El factor en el cual se trata de persuadir al empleado de que utilice un método determinado sería el de _____.

Trabajo, ambiente relaciones

84.- El lograr que los objetivos del grupo y del individuo sean los mismos, hacen que las reacciones ante el _____ y en las _____ humanas sean favorables y ello es lo que se pretende al aplicar los principios de la _____.

objetivos

85.-Obtenida la igualdad de objetivos es el factor-liderazgo el que encausa los esfuerzos hacia el logro de dichos _____ comunes. Para ello es necesario contar con un líder que oriente las actividades para tal fin.

líder

86.- La persona con habilidad para entusiasmar y -- guiar a otros a lograr los objetivos propuestos es aquella a la que se identifica como un _____

humanas

comunicación

87.- En toda actividad donde existen relaciones _____, se hace necesario el establecimiento de canales para el mutuo entendimiento -- esto se logra con la _____

comportamiento
motivación comunicación y liderazgo

88.- Para obtener reacciones favorables en el _____ del hombre son necesarios el uso de -- tres factores que auxilian grandemente a esta tarea y que son: _____ y _____

(sin respuesta)

89.- Todas las teorías posteriores sólo han ido perfeccionando y ampliando las perspectivas de las ya enunciadas, que son las básicas. Hay de carácter matemático que aportan nuevas técnicas para tomar decisiones o medir mejor rendimiento. Otras en cambio son de carácter humanístico que han perfeccionado los estudios sobre el comportamiento y las relaciones del hombre.

UNIDAD II

LA ADMINISTRACION FUNCIONAL

- (sin respuesta) 1.- Hace bastante tiempo que se ha comprendido la necesidad de tener buenos jefes en todos los órdenes de la actividad social. El taller, la familia, la administración pública y privada, etc.. Esa necesidad imprescindible de organización del esfuerzo humano, se manifiesta en la doctrina administrativa de Fayol, que adquirió tal aceptación que nació el fayolismo.
- fayolismo 2.- Se dice que el _____, es una escuela de jefes, y puede decirse que el éxito conseguido por Fayol se basa precisamente en colocarse en término medio al alcance de todos los tipos de administración.
- Fayol 3.- En su doctrina administrativa _____ nos dice que la administración es una de las funciones esenciales en cualquier actividad social y que la administración significa: planeación, organización, dirección y control.
- organización
dirección
control 4.- Desde el punto de vista del orden lógico la planeación precede a las actividades de _____, _____ y _____. Y dentro de la planeación el primer paso necesario es la identificación de los objetivos de la actividad social.
- objetivos 5.- La planeación consiste pues en determinar los _____ futuros, formular las políticas para poder tomar decisiones y en determinar el procedimiento o la secuencia que se requiere para el logro de los objetivos. Y el formar, distribuir un personal y el proporcionarle el material y herramientas apropiadas para desarrollar la actividad que se le asigne corresponde a la organización.
- organización 6.- En la _____ además de la asignación o determinación de las actividades, se considera la agrupación de éstas y la asignación de autoridad y responsabilidad. A la dirección le corresponde el guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados.

- 7.- El lograr que todos los miembros de un grupo de-
señ y se esfuerzen por alcanzar y lograr los objeti-
vos es función de la _____ y la forma de ob-
tener esto es manteniendo una adecuada motivación,
comunicación y liderazgo.
- planeación
organización
dirección
- 8.- Además de estas tres funciones de la administra-
ción _____ y _____
hay una cuarta función: el control, que nos sirve para
comprobar si los resultados obtenidos son o no satis-
factorios, y en caso de no serlos buscar la acción
correctiva que nos permita llegar al logro de los ob-
jetivos fijados con anterioridad.
- control
- 9.- El _____ consiste pues en establecer estanda-
res, comparar dichos estándares con los resultados
reales y tomar en caso necesario una acción correcti-
va.
- administrativa
- 10.- En esta forma la función administrativa se repa-
rte, como las demás funciones esenciales, entre la ca-
beza y los miembros del cuerpo social, las otras fun-
ciones esenciales que se realizan en todo cuerpo soci-
al además de la función _____ son: técnicas,
comerciales, financieras, de seguridad, y de contabili-
dad.
- técnica
- 11.- La producción, fabricación, transformación, etc.,
son operaciones técnicas, sin embargo la función _____
no es siempre la más importante de todas ya
que hay circunstancias en las que las otras funcio-
nes ejercen una influencia mucho mayor, por ejemplo
saber comprar o vender es tan importante como saber
fabricar bien.
- comercial
- 12.- Para el desarrollo de la función _____ es
necesario que el grupo encargado de llevar a cabo es-
ta función posea: seguridad, decisión y habilidad co-
mercial al igual que un profundo conocimiento del mer-
cado.
- financiera
- 13.- Una función indispensable en toda actividad soci-
al es la función financiera ya que nada puede realizarse
sin su intervención, se requiere capital para el
personal y para el mobiliario, máquinas, herramientas
etc., así pues esta función _____ consiste en
la busca y gerencia de capitales.

técnicas, comerciales financieras administrativas.

14.- Además de las funciones anteriores _____, existen las funciones de seguridad y contabilidad, la primera se encarga de proteger los bienes y personas contra los accidentes y en general de los obstáculos de orden social. La segunda nos permite tener una idea clara de la situación económica del cuerpo social.

técnicas-comerciales-financieras-de seguridad-administrativas.

15.- Todas estas funciones esenciales _____, se realizan en cualquier actividad social sin importar el tamaño de ésta.

administrativa

16.- La función _____ no tiene por órgano y por instrumentos más que el cuerpo social, en tanto que las otras funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contabilidad ponen en juego la materia y las máquinas, por lo que se dice que la función _____ no actúa más que sobre el personal.

administrativa

Fayol

17.- La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican como leyes, reglas o principios; estos principios o leyes son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Y para poder utilizarlos se requiere: inteligencia, experiencia, decisión y prudencia. Para _____ los principios generales de su teoría administrativa son:

- 1° división del trabajo.
- 2° la autoridad y responsabilidad.
- 3° la disciplina.
- 4° la unidad de mando.
- 5° la unidad de dirección.
- 6° la subordinación de los intereses particulares al interés general.
- 7° la remuneración.
- 8° la centralización.
- 9° la jerarquía.
- 10° el orden.
- 11° la equidad.
- 12° la estabilidad del personal.
- 13° la iniciativa.
- 14° la unión del personal.

elevada

18.- La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo y trae como consecuencia una(elevada/ baja) especialización de funciones y separación de poderes.

- 19.- Autoridad y responsabilidad es el derecho de mandar y el poder hacerse obedecer. En un jefe se encuentran dos autoridades la estatutaria que depende de la función y la autoridad personal hecha con inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, etc. No se puede concebir la autoridad sin _____, es decir, sin una sanción, recompensa o castigo que acompañe al ejercicio del poder. La _____ es un corolario de la autoridad, para establecer una sanción hay primero que establecer el grado de responsabilidad.
- responsabilidad
responsabilidad
- 20.- Disciplina es esencialmente la obediencia, asiduidad, actividad, conducta, signos exteriores de respeto, etc. Los modos más eficaces para establecer y mantener la _____ son los buenos jefes, las convenciones lo más claras y equitativas posibles y las sanciones penales juiciosamente aplicadas.
- disciplina
- 21.- El principio de la unidad de mando sugiere que un empleado no deberá de recibir órdenes de (un solo/ varios) superiores.
- varios
- 22.- La unidad de dirección consiste en que para un programa, para un conjunto de operaciones que tienen un mismo objeto haya un solo jefe, por lo que para que haya unidad de mando debe haber unidad de _____.
- dirección
- 23.- La subordinación del interés personal al interés general es uno de los grandes problemas en todo cuerpo social debido a la ignorancia, ambición, egoísmo, pereza y todas las pasiones humanas que tienden a hacer que se pierda de vista el (interés general/ interés particular) en provecho del..... .. (interés general/ interés particular).
- interés general
interés particular.
- 24.- La remuneración del personal es el precio del servicio prestado; la tasa de _____ depende de circunstancias independientes a la voluntad del patrono, principalmente depende de la carestía de la vida, la abundancia o escasez de personal, el estado general de los negocios, de la situación económica de la empresa, del valor de los agentes y del modo de retribución.
- remuneración
- 25.- El modo de _____ suele en ocasiones ejercer una gran influencia en la marcha del negocio, lo que se busca con el modo de retribución es:
- remuneración

- 1° que asegure una retribución equitativa.
- 2° que fomente el celo recompensando el esfuerzo útil.
- 3° que no conduzca a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable.

- remuneración 26.- Los diversos modos de _____ en uso para los obreros son: por jornal, a destajo y por tarea, estos tres modos al combinarse entre sí dan lugar a importantes variantes por la introducción de primas, participación de beneficios y otras prestaciones.
- centralización 27.- El problema de la centralización y descentralización consiste en encontrar la medida que dé el mejor rendimiento, al aumentar la importancia del papel de los subordinados estamos descentralizando; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es _____.
- jerarquía 28.- La jerarquía es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores y la vía _____ es el camino que sigue la comunicación que parte de la autoridad suprema al nivel inferior.
- orden social 29.- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar es la fórmula del orden material, la fórmula del _____ social es un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, para que haya un buen orden _____ se requiere del reclutamiento del personal adecuado y de una buena organización.
- igualdad 30.- El principio de equidad consiste en el deseo de _____ que posee el personal y que hay que tomar en cuenta en su trato con él.
- ventajosa 31.- La estabilidad del personal es(ventajosa/desventajosa) para la organización debido a que el personal necesita permanecer el tiempo necesario en un puesto para que pueda prestar un servicio apreciable.
- iniciativa 32.- Concebir un plan y asegurarse su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana. A esta posibilidad de concebir y ejecutar se le llama _____. La libertad de proponer y de ejecutar son tam-

bién, cada una por su parte iniciativa.

grandes

33.- La armonía y la unión del personal en una asociación de personas acarrear (pocos/ grandes) beneficios a ésta.

(sin respuesta)

34.- Estos catorce principios generales de la teoría administrativa de Fayol son básicos para todos los tipos de administración.

UNIDAD III

LA PLANEACION

1.- LA PLANEACION

(sin respuesta) 1.- La planeación proporciona, antes de iniciar la actividad, la guía y los cursos de acción requeridos para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

objetivos 2.- Antes de comenzar la planeación a cualquier nivel deben identificarse los administrativos. Un objetivo administrativo es una meta que se fija con anterioridad al inicio de las acciones.

objetivo 3.- Además de ser una meta, el requiere de un campo de acción definido y nos sugiere también la forma de que el dirigente oriente sus es esfuerzos.

objetivo 4.- Para que se pueda iniciar inteligentemente el trabajo éste deberá estar dirigido hacia un , propósito o meta por lo que es de suma importancia el conocer con anterioridad a la planeación, los objetivos.

objetivos 5.- Cuando los son conocidos o están definidos ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducir al mínimo los olvidos y falsas interpretaciones por lo que la falta de objetivos claramente definidos(facilita/ dificulta) la tarea administrativa.

dificulta

objetivos 6.- Así pues hemos visto que los objetivos son un para determinar cualquier curso de acción, por lo que es conveniente que los se definan con claridad para que los comprendan todos los miembros del cuerpo social y cada una de las partes componentes principales.

planeación 7.- Una vez identificados plenamente los objetivos puede continuarse con la primera función fundamental de la administración, la , que

es la base desde la cual se levantan las demás funciones administrativas: organización, dirección y control (fig. 3-1).

planeación 8.- Ningún administrador puede organizar, dirigir y controlar con éxito a menos que también haya planeado de aquí la importancia de la _____.

planeación 9.- La planeación es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, por lo que se dice que en la _____ se lleva a cabo la toma de decisiones anticipadamente, ya que la planeación se refiere a acciones futuras.

objetivos 10.- Para poder efectuar la toma de decisiones anticipadamente en la planeación se requiere de la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los _____ deseados.

objetivo 11.- La planeación es básica para alcanzar en forma más fácil y efectiva un objetivo por lo que primeramente para, el logro del _____, debe emprenderse una planeación adecuada.

sin respuesta) 12.- Los pasos que deben seguirse en toda planeación son los siguientes:
1° aclaración del problema.
2° obtener información completa sobre las actividades involucradas.
3° análisis y clasificación de datos.
4° formulación de las premisas de la planeación.
5° formularlos planes alternativos.
6° elección del plan.
7° disponer detalladamente la sucesión y dirección de operaciones.
8° vigilar como progresa el plan propuesto.

planeación 13.- Obtener una apreciación clara del problema, definirlo concisamente, o sea tener una visión clara de las condiciones actuales que requieren mejoría y por las cuales se lleva a cabo la _____ es el primer paso que debe seguirse en la planeación.

14.- Es esencial conocer las actividades que van a ser planeadas al igual que tener una buena información sobre las actividades involucradas y para poder

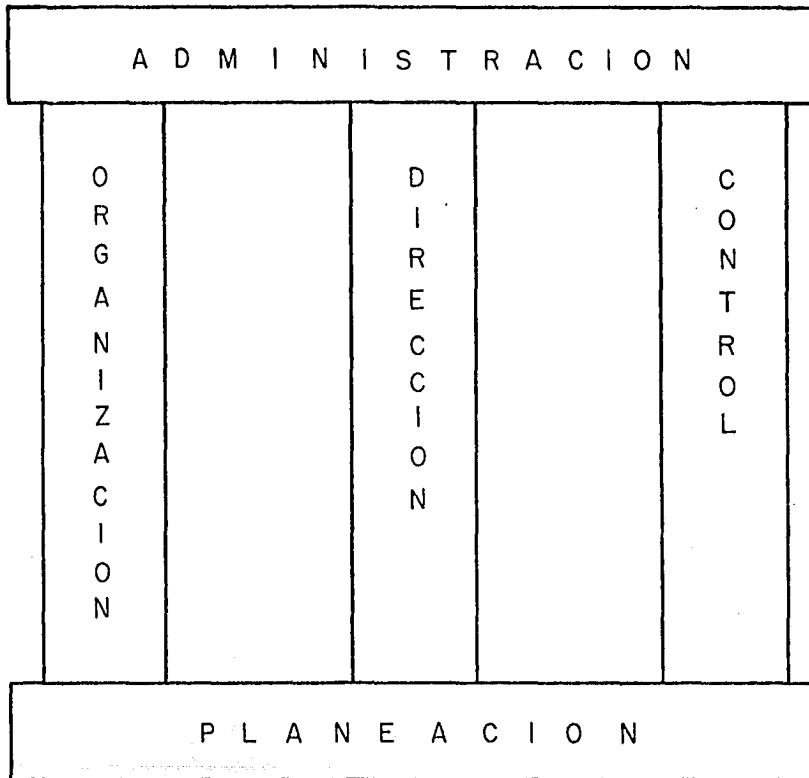


Fig 3.1

La planeación es la base desde la cual se levantan las futuras acciones administrativas

actividades realizar esto es necesario conocer todas las _____
que intervienen en la planeación.

plan 15.- Para fijar un plan es necesario, con los datos que se tengan concernientes al problema, formular algunas presunciones sobre las cuales se basará el _____, estas premisas señalarán las circunstancias que se presupone existen o que se presentarán y en las cuales se basa y justifica el plan.

planes 16.- Generalmente hay varias formas para ejecutar el mismo trabajo y es en este paso en el que surgen los diversos _____ de los que posteriormente se elige un solo plan que será el más conveniente.

plan propuesto 17.- El disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones corresponde a la aplicación del plan propuesto. Deben formularse los detalles diciendo: dónde, por conducto de quién y cuándo debe ejecutarse, lo mismo que el tiempo de aplicación del _____, es vital y deberá incluirse dentro del mismo plan.

fácil 18.- Entre las características que debe tener un plan se encuentra que debe ser sencillo y (difícil/fácil) de comprender y además deberá adaptarse a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica.

difícil 19.- No debe intentarse cubrir todas las acciones con un plan exclusivo, ya que será demasiado ((fácil/ difícil) de llevar a la práctica.

todos 20.- En el plan no deben omitirse funciones, o sea que el plan debe ser completo de manera que ((todos/ parte de) los miembros del cuerpo social participen en él.

necesario 21.- En todo plan es (necesario/ innecesario) proporcionar una ventaja visible a cada uno de los que participen en él, para obtener una mayor cooperación.

22.- El plan debe reflejar y cubrir las necesidades corrientes por lo que la flexibilidad es una

deben ~~consideración importante y la mayoría de los planes (deben/ no deben) tener en cuenta cambios dentro de los límites razonables.~~

planeación 23.- Desde el punto de vista administrativo, la planeación impulsa todo el proceso de trabajo en forma clara y completa. Por lo que al llevar a cabo la _____ podemos aprovechar mejor los recursos con que contamos.

control 24.- La planeación nos ofrece al mismo tiempo una base para el control, ya que establece los puntos de partida y de terminación de las actividades y el _____ nos asegura que las actividades se ajusten a los planes.

planeación 25.- La planeación puede llevarse a cabo en un corto o en un largo plazo, la diferencia entre la planeación a largo y a corto plazo consiste en la longitud de tiempo a que se esté realizando la _____.

corto 26.- La planeación a corto y a largo plazo deben integrarse ajustando la planeación a _____ plazo de manera que contribuya al logro de los objetivos a largo plazo.

planeación 27.- En todo tipo de planeación se impulsa a uniformar la acción y se promueve el establecimiento de normas de rendimiento para que el objetivo se alcance en el tiempo previsto, por esto se dice que la _____ es la selección y definición de políticas, procedimientos y métodos.

dirigente 28.- Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un dirigente; señalan fronteras muy amplias que permiten al _____ usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular.

política 29.- Estos enunciados o guías que constituyen una _____ los podemos expresar en forma verbal, escrita o implícita de manera que nos proporcione una determinada frontera fijada por ciertos límites dentro de los cuales se desenvolverá la acción administrativa.

30.- Las buenas políticas deben ser amplias y consistentes. Amplias porque(permiten/impiden) el uso del criterio y la iniciativa.

31.- Se seguirá una política consistente cuando se(impide/permite) la creación de otras políticas que se contradigan y por lo tanto provoquen confusión.

32.- Para la formulación de una _____ hay que considerar que su uso debe ayudar al logro de los objetivos y debe formularse partiendo de hechos, no de reflexiones personales ni de decisiones oportunistas.

33.- Una buena política debe permitir que sea interpretada por lo que no debe prescribir un procedimiento(detallado/general).

34.- Los pensamientos del formulador y la ideas del contenido de la política deben estar.....(condicionados/incondicionados) por las sugerencias y reacciones de quienes serán afectados por dichas políticas, para que estas sean factibles de utilizar.

35.- Toda política debe expresarse con una redacción definida y precisa que sea completamente entendida por todos los que serán afectados, pero debe evitarse la creación de _____ que se empleen rara vez, si es que se emplean.

36.- Las políticas pueden clasificarse de diferentes maneras, una clasificación útil es la basada en las fuentes que influyen en las políticas. De esta manera las políticas: externas, internas y originadas identifican a las _____ que influyen en la creación de estas políticas.

37.- Las políticas _____ como su nombre lo indica son aquellas que se originan para hacer frente a diversos controles y solicitudes de fuerzas externas a la organización como: gobierno, sindicatos, etc.

38.- Las políticas internas son aquellas que se originan(fuera/dentro) de la organización y son iniciadas por gerentes de cualquier nivel.

vel administrativo.

- originadas 39.- Por último las políticas _____ son -
aquellas que cobran existencia por la exigencia -
de un caso excepcional.
- nivel 40.- Otra clasificación de políticas se basa en -
el nivel organizacional de los administradores a -
fectados. De esta manera las políticas fundamenta
les, generales y departamentales indican el _____
organizacional de la aplicación de la po
lítica.
- superior 41.- Las políticas fundamentales son de finalida
des muy generales y afectan a toda la organiza
ción, las usan principalmente los administradores
de nivel(superior/medio/de primera lí
nea).
- medio 42.- La política general, la cual es más específi
ca, típicamente se aplica a las grandes secciones
de la organización pero ordinariamente no a toda
ella. La usan generalmente los administradores de
nivel(superior/medio/de primera lí
nea).
- departamental 43.- La política _____ es la más especí
fico por naturaleza y se aplica a las actividades
diarias en un nivel departamental. Es usada prin
cipalmente por administradores de primera línea.
- fundamentales 44.- Resumiendo existen tres tipos de políticas --
generales y departamenta
les. basadas en el nivel administrativo afectado. Estas
son las políticas _____, _____ y
_____.
- trabajo 45.- Existe otra clasificación de políticas que --
tiene como base el área de trabajo a la cual se a
plican, las principales son: ventas, producción, -
finanzas y personal, que generalmente son las prin
cipales áreas de _____ en toda organiza
ción.
- 46.- Las políticas de ventas tienen que ver con de
cisiones tales como la selección del producto que
va a fabricarse, su precio, su promoción de ventas
y la selección de canales de distribución. Puesto

es que éstas son áreas interdependientes de toma de decisiones, la coordinación de estos esfuerzos (es /no es) esencial.

no 47.- Las políticas de producción incluyen decisiones como, la de fabricar o comprar un componente, la elección del sitio de producción, la compra del equipo de producción y los inventarios que deben mantenerse. Pueden formularse las políticas de producción sin tener en cuenta las políticas de ventas.....(sí/no).

podrían 48.- Las políticas financieras tienen que ver con la obtención de capital, métodos de depreciación y el uso de fondos disponibles, estas políticas (podrían/no podrían) afectar directamente a todas -- las otras áreas de formulación de políticas.

personal 49.- La decisión de que los solicitantes de empleo -- se inicien como aprendices, con base a pruebas de habilidad, es un ejemplo de una política de _____.

ventas produc- 50.- Los cuatro tipos de políticas basados en el área de trabajo que se han discutido son: _____, ción finanzas personal _____, _____ y _____.

procedimiento 51.- El escoger y poner en práctica un curso específico de acción de acuerdo con una política establecida corresponde al procedimiento, así pues el describir cómo debe realizarse una serie de tareas cuando y por quién normalmente se considera como un _____.

política 52.- Los procedimientos dan una sucesión cronológica a las operaciones y marcan el orden de una cadena de eventos sucesivos siempre dentro de una _____ establecida y hacia un objetivo predeterminado.

más 53.- En comparación con las políticas los procedimientos son (más/menos) definidos y se aplican a actividades específicas para la realización de -- ciertas metas bien definidas.

método 54.- El método consiste en planear la forma como cada trabajador deberá ejecutar cada operación de un procedimiento. El _____ nos prescribe la forma

detallada de ejecutar el trabajo.

- método 55.- El _____ nos prescribe la forma para ejecutar un trabajo dado poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y al total de gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.
- método 56.- Un procedimiento es más específico que una política porque se enumera la secuencia cronológica de pasos que deben efectuarse para alcanzar un objetivo. Por otra parte un _____ especifica como se va a realizar cada paso del procedimiento y de un análisis de métodos podemos obtener la forma más sencilla y económica de ejecutar un trabajo.
- análisis 57.- Por medio del _____ de métodos vemos que se puede lograr una mayor producción si, definimos cuidadosamente la tarea, cuando dicha tarea se ejecuta en una forma definida y dentro de un periodo de tiempo definido y esto nos conduce a la simplificación del trabajo que es la forma más económica de usar los medios de producción.
- simplificación del trabajo 58.- La aplicación del sentido común para encontrar la forma más económica de usar el esfuerzo humano, materiales, máquinas, tiempo y espacio de manera que puedan emplearse formas más sencillas de hacer el trabajo es la _____.
- 2.- TOMA DE DECISIONES
- toma de decisiones 59.- La habilidad para tomar decisiones es la clave para una planeación exitosa por lo que es de suma importancia definir la _____ que consiste en una selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades.
- ciertos criterios 60.- La selección está basada en _____ tales como ganar una mayor participación en el mercado, reducir costos, ahorrar tiempo, aumentar la producción, etc.

61.- La toma de decisiones no puede considerarse como una actividad administrativa aislada. Puesto que siempre está relacionada con un problema, dificultad o -

conflicto, las decisiones proporcionarán una respuesta al problema o a la solución del _____.

conflicto

62.- Es sencillo afirmar que las alternativas son evaluadas en términos de sus probables resultados respectivos, pero determinar sus probables representa verdaderas dificultades y es necesario entonces hacer comparaciones con base a ciertos valores psicológicos, sociales, políticos, etc., y es muy probable que exista un conflicto entre estos valores.

resultados

63.- Normalmente existen aspectos tanto convenientes como inconvenientes en toda alternativa, pero estos en conflicto deberán reconciliarse en alguna forma satisfactoria para el administrador.

valores

64.- En general toda alternativa se encuentra dentro de ciertas restricciones fijadas. Estas pueden ser la posición financiera, las limitaciones del personal, reglamentos gubernamentales, etc.

restricciones

65.- Muchas decisiones administrativas implican incertidumbre de varios grados pero por lo general no una total ignorancia, los administradores desde hace muchos años han buscado minimizar esta en sus decisiones, para esto utilizan investigaciones de varias clases incluyendo: materiales, productos, procesos, mercado, etc., así como también el empleo del seguro extensivamente.

incertidumbre

66.- Otro método es tratar sistemáticamente con la - incertidumbre, evaluando las probabilidades de que un evento ocurra, según se revela por la aplicación de la teoría de siempre que es posible.

probabilidades

67.- La toma de decisiones consiste básicamente en varios pasos que incluyen: (1) un diagnóstico, (2) determinación de las alternativas, (3) evaluación de ca da alternativa, (4) selección de la alternativa que será la decisión que se tome.

(sin respuesta)

68.- La secuencia de las actividades de la toma de decisiones es de una importancia considerable. La evaluación exitosa depende del descubrimiento previo de las apropiadas, mientras que este paso a su vez depende de un cuidadoso _____.

alternativas
diagnóstico

selección

tivas propuestas y por último la de la alternativa mas conveniente a los intereses y objetivos de la organización.

3.- LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Taylor

78.- Como una aplicación de la planeación dentro de la administración podemos considerar la teoría de Frederick Taylor "La administración científica". Es ta forma de administración propuesta por _____ se basa en los métodos científicos.

métodos científicos

79.- El buscar una mayor eficiencia industrial es el objeto de la administración científica que se ba sa en los _____ y éstos a su vez se basan en la observación, medición, y compa ración experimental.

Taylor

80.- La observación y medición es necesario conocer las perfectamente para posteriormente realizar la comparación experimental y estar así capacitados pa ra poder trazar un plan de acción que nos lleve al logro de los objetivos. _____ nos dice en su teoría que además podemos ayudar al logro de estos objetivos por medio de:

- 1° pago de salarios elevados.
- 2° estandarización de las condiciones de trabajo.
- 3° estandarización de los métodos de trabajo.
- 4° planeación de la tarea diaria.

altas

81.- El incentivo de salarios elevados promoverá la comunidad de intereses entre los trabajadores, lo cual dará como resultado una(baja/alta) e ficiencia industrial.

Taylor

82.- Para efectuar el pago de salarios, _____ en su teoría administrativa nos recomienda usar el método de salarios diferenciales por pieza, es decir, a destajo, esto es con objeto de estimular al trabajador a que realice su trabajo más rápidamente

83.- En el enfoque de la administración científica se incluyen varios objetivos específicos para mejorar la eficiencia industrial uno de éstos es la estandarización de las condiciones de trabajo. La de terminación de temperatura y clima, tipo de iluminación, etc., para lograr una mayor eficiencia tie-

condiciones de trabajo nen que ver con la estandarización de las _____

eficiencia 84.- La estimulación de las pausas en el trabajo de duración y frecuencia óptima es otro ejemplo de la estandarización de las condiciones de trabajo para lograr una mayor _____ industrial.

estudio de movimientos 85.- El estudio de movimientos es la observación de todos los movimientos que se realizan en un trabajo en particular y la determinación del mejor grupo de movimientos que lleven a la mayor eficiencia. Por lo tanto el _____ es una técnica usada para alcanzar el objetivo específico de la estandarización de los métodos de trabajo.

estudio de los tiempos 86.- El estudio de los tiempos está relacionado con el logro de los objetivos de la tarea diaria de planeación. El determinar por medio del uso de cronómetros la producción estándar apropiada a un trabajador, puede lograrse usando la técnica del _____.

iniciativa e incentivo 87.- Para comprender mejor en que consiste la administración científica de Taylor vamos a compararla con la administración ordinaria y su mejor forma. La de iniciativa e incentivo. Esta forma de _____ tiene como objeto con seguir la iniciativa de los trabajadores a cambio de un cierto incentivo proporcionado por el administrador.

conocimientos empíricos 88.- Bajo este tipo de administración el éxito dependerá casi por completo de conseguir la iniciativa del trabajador, pero el problema consiste en que el trabajador posee unos conocimientos empíricos y de estos _____ y de su habilidad dependerá el administrador por lo que su labor consistirá en que el trabajador ponga estos conocimientos y su habilidad al servicio de la organización.

ordinaria 89.- En la administración científica la iniciativa del trabajador se consigue con uniformidad absoluta y en mayor grado que el conseguido por la forma de iniciativa e incentivo proporcionada por la administración _____.

científica 90.- Para poder alcanzar uniformemente esta iniciativa del trabajador en la administración el administrador asume la responsabilidad de poseer todos los conocimientos tradicionales que en el pasado han poseído los trabajadores.

administrador 91.- Para que el _____ pueda poseer todos estos conocimientos necesitará: clasificarlos, tabularlos y posteriormente reducirlos a reglas, leyes y fórmulas que resulten útiles a los trabajadores en su tarea cotidiana para lo cual la dirección asumirá las siguientes funciones:

científico 92.- 1° aplicar un método científico para que cada elemento de trabajo del obrero. Este método _____ viene a substituir al sistema empírico.

trabajador 93.- 2° escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador, mientras que anteriormente el _____ escogía su propio trabajo y se adiestraba como podía.

método científico 94.- 3° colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo trabajo se realice de acuerdo al _____ aprobado con anterioridad.

trabajador 95.- 4° hay una división casi por igual del trabajo y de responsabilidad entre la dirección y los trabajadores, mientras que anteriormente casi todo el trabajo se cargaba en el _____.

ordinaria científico trabajador dirección 96.- Bajo la administración científica se han logrado mejores resultados que bajo la administración _____ debido a que se ha substituido el criterio personal por un método _____, por la elección y formación del _____, por la estrecha colaboración entre la _____ y los trabajadores de manera que juntos realizan el trabajo y comparten la responsabilidad.

tiempos movimientos 97.- Para lograr esto es necesario en la mayoría de los casos realizar un estudio de tiempos y movimientos y para poder efectuar este estudio de _____ y _____ se requiere:

trabajadores 98.- 1° encontrar un grupo de hombres de preferencia de distinto lugar; esto debido a que en cada lugar tienen una forma distinta de efectuar un trabajo, además estos deberán ser expertos en el trabajo que se está analizando.

trabajo 99.- 2° estudiar la serie exacta de operaciones y movimientos elementales que cada uno de los trabajadores utiliza para efectuar el _____ que se está investigando y qué instrumentos emplea.

rápida 100.- 3° estudiar con cronómetro el tiempo exigido para hacer cada uno de los movimientos elementales y escoger luego la forma más(rápida/lenta) de hacer cada parte del trabajo.

trabajo 101.- 4° eliminar los movimientos inútiles, lentos y los realizados en falso, para recopilar una serie de los más rápidos y mejores así como los mejores instrumentos para poder efectuar el _____.

máquina 102.- Esto es básicamente la teoría administrativa de Taylor, que como toda teoría tiene ventajas y desventajas, una de sus principales desventajas es tratar de hacer del trabajador una _____ que nos produzca un cierto número de piezas en un lapso de tiempo, sin embargo no se puede negar que Taylor dio un gran paso dentro de la administración.

UNIDAD LV

LA ORGANIZACION

1.- GENERALIDADES

materiales
humanos

1.- La organización se ocupa de reunir los recursos materiales y humanos en una forma ordenada con el fin de que puedan desarrollarse las actividades requeridas. Además de reunir dichos recursos _____ y _____ la Organización se encarga de hacer que la gente trabaje unida en una forma efectiva hacia el logro de los objetivos.

humanos

objetivos

2.- Para que los recursos _____ trabajen en una forma efectiva es necesario formar un modelo aceptable que nos una a los individuos en tareas interrelacionadas hacia el logro de los _____.

organización

3.- La organización surge del trabajo presentado -- por la planeación y al igual que en esta última, -- los objetivos son de suma importancia para la _____ porque nos ayudan a determinar:

- (a) El número y tipo de actividades que deberán llevarse a cabo y su importancia relativa.
- (b) El tipo de persona que incluirá y los grupos sociales que probablemente se formen.
- (c) Los factores ambientales físicos que deberán proporcionarse.
- (d) Las relaciones entre las personas.

organización

4.- La organización es pues el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje en forma efectiva. Por lo que la _____ es indispensable en toda administración ya que es el medio para lograr una acción colectiva eficaz.

necesario

5.- Para poder organizar en forma inteligente y eficaz es(necesario/ innecesario) conocer con que objetivos se forma la organización.

Los pasos a seguir en toda organización son:

- (a) conocer los objetivos
- (b) dividir el trabajo que se requiera en actividades

dos componentes

- (c) agrupar las actividades en unidades prácticas - con base en su similitud, importancia y operativo
- (d) definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades
- (e) asignar personal calificado o potencialmente calificable
- (f) informar a cada uno de los miembros sobre las actividades que se espera que ejecute y sobre las relaciones con otros miembros de la empresa.

empresa

6.- En general la organización se aplica a las empresas, por lo que es importante que definamos la empresa. La empresa está formada por una comunidad de hombres que tienen unos objetivos; económicos, sociales, de satisfacción y supervivencia.

personal

7.- Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento óptimo; materiales, máquinas y herramientas, capital y personal, - las cuales se pueden agrupar en dos grandes grupos: un organismo material formado por los materiales, - máquinas y herramientas y el capital y un organismo social formado por el personal, sólo hablaremos de este último organismo.

2.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

empresa

8.- La estructura de la organización en una empresa nos indica la relación que existe entre las diversas posiciones y actividades dentro de la empresa según están definidas por la administración

DIVISION EN DEPARTAMENTOS

departamentos

9.- La división en departamentos se refiere a la agrupación de actividades para formar unidades organizacionales cada una de las cuales tiene un gerente que la dirige. Pueden usarse diferentes criterios para efectuar la división en departamentos.

número

10.- Con base al número, implica el asignar un número igual de personas al azar a cada unidad. Esta forma de división en departamentos es la menos usada, pero es útil donde está implicada la fuerza de trabajo no diferenciada.

departamentos

11.- Con base a la función o trabajo que va a realizarse, es otra forma de división en departamentos.

funcionales Este manera de dividir es la más aceptada en la actualidad, ya que es compatible con la necesidad de especialización ocupacional. Los principales departamentos son los de producción, ventas y finanzas.

número 12.- Además de la división en departamentos, basada en el _____ y la función, las actividades pueden también agruparse por producto o línea de productos.

independientes 13.- Una de las ventajas de la división en departamentos por producto es, que un ejecutivo de una planta o división tiene amplia autoridad sobre la fabricación, venta y servicio dado; estas plantas, por lo tanto, trabajan como unidades _____ (dependientes/ independientes) dentro de una empresa que produce varios productos.

territorio 14.- La división en departamentos por territorio, es usada cuando, la localización física y geográfica sea necesaria, en general este tipo de división en departamentos por _____ se sigue donde la cercanía o las condiciones locales dan como resultado economías de operación, ya sea al producir o al vender.

clientes 15.- La división en departamentos por cliente, es usada cuando se pone un énfasis en ser capaces de servir mejor a las diferentes categorías de compradores o _____ de productos de la empresa.

equipo o proceso 16.- La división en departamentos por proceso o del tipo de equipo implicado, se usa cuando un trabajo, que podría realizarse en diferentes sitios de la empresa, se realiza sin embargo, en uno solo debido al tipo de _____ que es necesario usar para realizar el trabajo.

función
número
producto
territorio
clientes y
equipo 17.- Se han mencionado seis criterios para la división en departamentos, de los cuales, el más usado en la empresa moderna es por _____ y el menos usado es por _____. Las otras divisiones en departamentos son: por _____, _____ y _____.

ORGANIGRAMA

organigrama 18.- Un organigrama nos ayuda a visualizar las principales relaciones de una organización formal y para ello el _____ nos muestra, en forma diagramática las principales funciones y sus respectivas relaciones; los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración o cargo de sus respectivas funciones.

complementarios 19.- Los organigramas pueden ser maestros o complementarios. Los maestros nos muestran toda la estructura de la organización formal y los _____ nos muestran exclusivamente a un departamento o a un componente principal y es más detallado.

organigrama formal 20.- Un _____ además de mostrarnos las principales funciones, sus relaciones correspondientes y sus canales de autoridad _____ nos indican la forma del cuerpo social en sus diversos grados de desarrollo.

FORMA DEL CUERPO SOCIAL EN SUS DIVERSOS GRADOS DE DESARROLLO

organizaciones 21.- El cuerpo social está formado por varios niveles organizacionales, y es típico encontrar que se aplican diferentes criterios para la división en departamentos, dependiendo de los diferentes niveles _____ en la empresa. Ver fig. 4.1

nivel 22.- La división en departamentos: primarios, intermedios y últimos, se refiere al _____ de la organización implicada.

primario 23.- El nivel primario es aquel que se encuentra inmediatamente después del funcionario en jefe de la organización; los departamentos intermedios son los comprendidos abajo del nivel _____ y arriba del último nivel que constituye la base de la estructura organizacional.

intermedios 24.- Tanto los departamentos primarios como últimos constan de un solo nivel organizacional, en cambio, los departamentos _____ pueden tener varios niveles organizacionales.

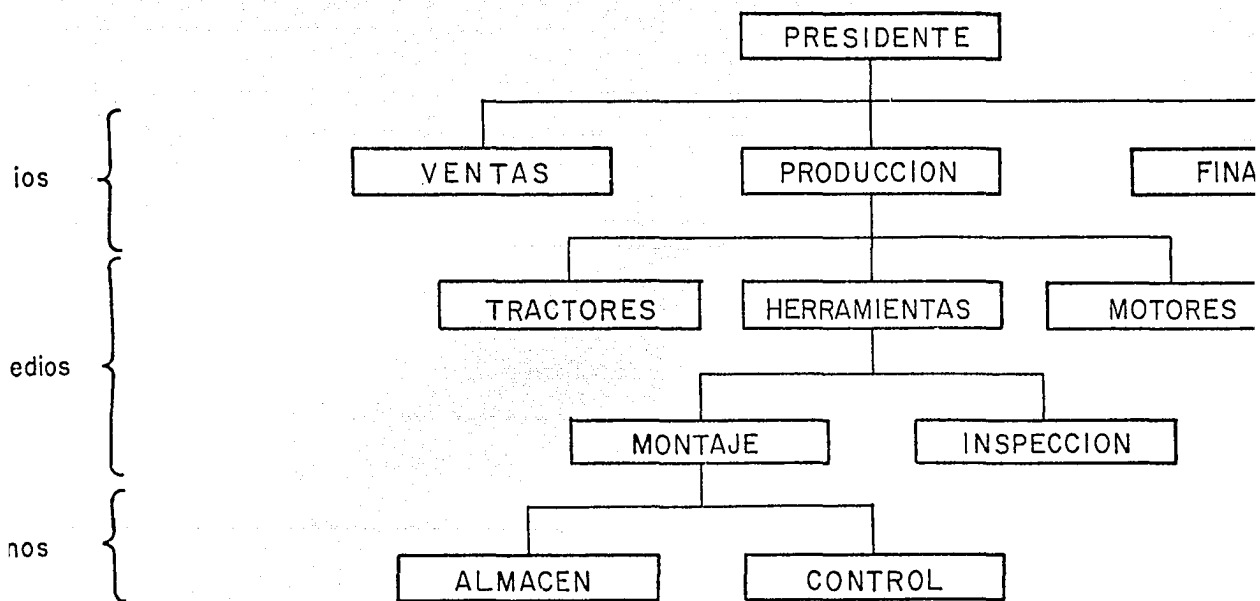


Fig 4.1

Niveles organizacionales

departamentos 25.- Cada nivel organizacional adopta la división en _____ que más convenga a los intereses de la empresa, sin importar que difiera de otros niveles organizacionales dentro de la _____ empresa _____.

función 26.- Cada nivel organizacional puede adoptar por -- número en departamentos mencionados anteriormente que son en base al número, por función, producto, territorio, cliente y equipo de los cuales, el criterio -- más usado es por _____ y el menos usado es por _____.

DESARROLLO VERTICAL Y HORIZONTAL DE LA ORGANIZACION

horizontal 27.- Cuando una empresa se amplía, la estructura de su organización crece y esto puede ser vertical u horizontalmente o en ambos sentidos; cuando aumenta el número de niveles organizacionales se dice que la empresa tuvo un desarrollo vertical y cuando aumenta el número de puestos sin aumentar el número de niveles la empresa sufre un desarrollo _____.

vertical 28.- Al añadir niveles a la estructura organizacional, la empresa sufre un desarrollo _____. A las relaciones entre estos niveles en una organización se les denomina proceso escalar.

escalar 29.- A la delegación de autoridad y a la asignación de responsabilidad en una empresa con desarrollo -- vertical se le llama proceso _____.

horizontal 30.- El proceso funcional es el que se sigue en una organización que sufre un desarrollo _____ ya que no aumenta el número de niveles -- organizacionales.

escalar 31.- En una organización puede seguirse cualquier -- funcional proceso ya sea el _____ o el _____ sin que cambie el número de diferentes funciones realizadas, aunque ambos procesos promueven la especialización de tareas.

mayor 32.- En un proceso escalar las líneas de comunicación son más largas ya que tienen que recorrer un -- (mayor/ menor) número de niveles organi_____

zacionales para transmitir una orden del director en jefe a la base de la estructura organizacional.

cortas 33.- En cambio en el proceso funcional las líneas de comunicación son más (largas/ cortas) debido a que la comunicación recorre un número menor de niveles organizacionales que en el proceso

escalar

AREA DE ADMINISTRACION

34.- El conocer el número de subordinados cuyo trabajo puede ser dirigido efectivamente por un jefe, constituye el área de administración. Esta _____ depende del tipo de organización.

área de administración

35.- Además de depender del tipo de organización el _____ depende del tipo de actividad supervisada, del tipo de personal supervisado y del nivel organizacional.

área de administración

36.- En la base de la estructura organizacional o sea en los niveles _____ donde lo que se asigna es responsabilidad para realizar tareas específicas, el área de administración es relativamente amplia, sucediendo lo contrario en los niveles superiores.

últimos

37.- Mientras más elevado sea el nivel organizacional, el área de administración es más estrecha por lo que entre más variadas sean las actividades el _____ tiende a ser más estrecha.

área de administración

38.- Las ocupaciones que son más específicas y en las cuales trabajan independientemente, tienen un área de administración (amplia/ estrecha); éste es el caso de vendedores.

amplia

39.- El tipo de organización de una empresa nos ayuda a determinar el _____ apropiada debido a que la organización puede estar centralizada o descentralizada o cierto grado de ambas en cuanto a delegación de autoridad.

área de administración

PRESA X

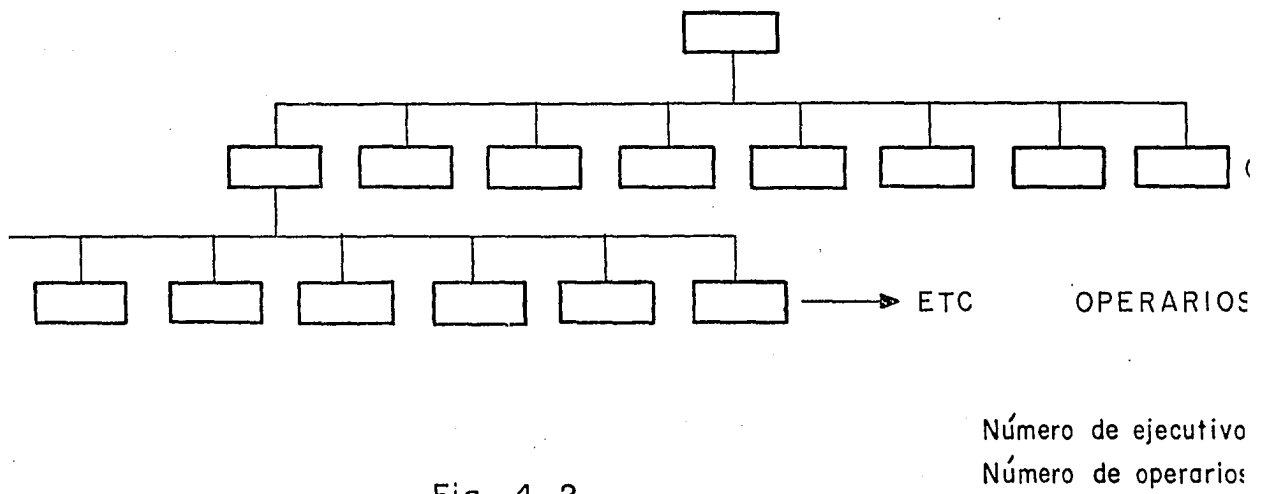
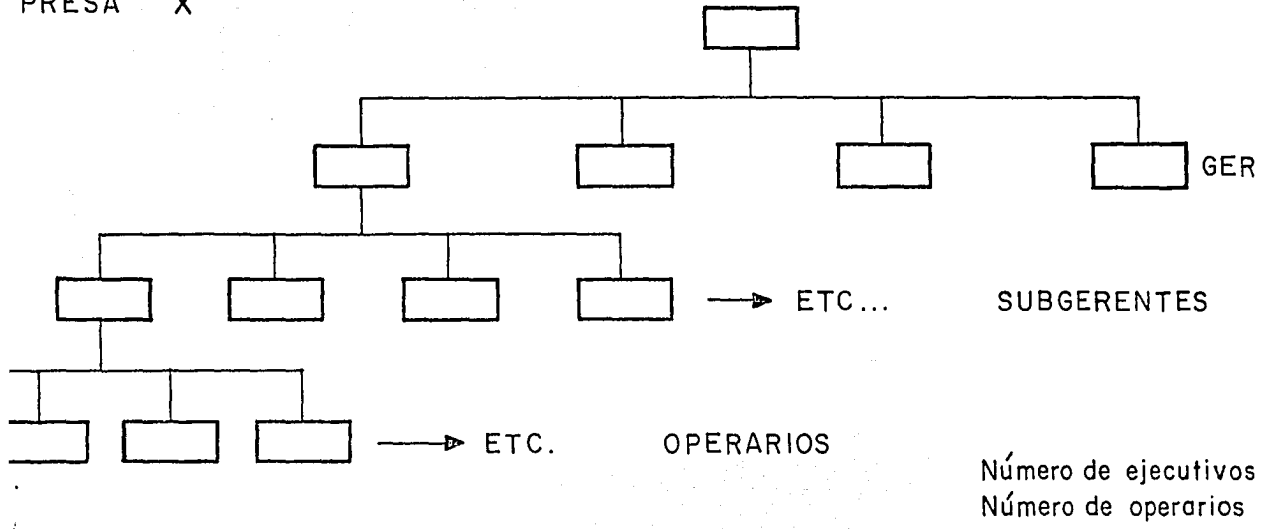


Fig 4.2

largas (largas/ cortas) y más -
ejecutivos.

47.- En la administración descentralizada tenemos -
amplia un área de administración más (estre-
cha/ amplia), una estructura organizacional
plana (plana/ elevada), líneas de comunica-
cortas ción más (largas/ cortas) y un me-
nor número de ejecutivos.

3.- RELACIONES DE LINEA Y STAFF

AUTORIDADES DE LINEA Y AUTORIDADES DE STAFF

48.- Las actividades de staff son actividades de a-
poyo o ayuda a las actividades de línea que son las
staff que directamente tienen que ver con el logro de los
objetivos de la empresa. Las actividades de _____
cobran existencia para ayudar a -
hacer que las actividades de línea sean más efecti-
vas.

49.- La expresión de autoridad de línea se debe a -
línea que las relaciones de superior a subalterno van des-
de la cima de la estructura hasta el fondo de la es-
trutura. La autoridad de _____ es, pues
característica del crecimiento vertical de la orga-
nización.

50.- En una organización con crecimiento vertical, -
directa las relaciones de autoridad son entonces una línea-
..... (directa/ indirecta) entre el supe-
rior y subalternos y cada uno sabe de quién recibe-
informes y a quién debe informar.

51.- En una organización con crecimiento vertical, -
lineal las decisiones se toman con mayor facilidad puesto
que cada funcionario tiene una autoridad _____
que le da un completo dominio de su de-
partamento o sección y sólo cuando lo cree necesari-
o consulta a su superior inmediato.

52.- En la estructura de la organización lineal, la
lineal autoridad es _____, no hay departamentos-
de staff o especialistas de staff y todos los ge-
rentes están relacionados con las operaciones que -
ayudan directamente a lograr los objetivos declara-
dos de la empresa y cada gerente de línea es respon-
sable de todos los actos de su unidad administrati-
va.

53.- La autoridad staff se considera como las relaciones que se emplean para apoyar las relaciones de autoridad de _____, en general estas relaciones son de igual a igual, es decir, no hay subordinación.

54.- La mayoría de las relaciones de autoridad de _____ son relaciones de autoridad de gerente a gerente. El staff es una función de apoyo destinada a ayudar a la autoridad lineal.

ORGANIZACION LINEAL Y DE STAFF

55.- Cuando se hace necesario aliviar de ciertas responsabilidades a los miembros administrativos con autoridad lineal es necesario formar un departamento de _____. La necesidad de ciertos especialistas de staff es reconocida.

56.- El asesor legal, el investigador así como el especialista en establecer normas de trabajo son especialistas de _____ y se incorporan a la organización principalmente para que el gerente de línea se vea libre de algunas de sus obligaciones.

57.- Al verse libre de algunas de sus obligaciones un gerente de _____, gracias a los especialistas de staff, podría concentrar sus esfuerzos en actividades ejecutivas directas de acuerdo a los objetivos de la empresa.

58.- En consecuencia las actividades de línea son ajustadas dando como resultado autoridades de staff. La autoridad de línea sigue siendo el conducto para el mando o la ejecución del trabajo. Los gerentes de staff ejercen su propia autoridad de _____ para ayudar a los gerentes de línea en el cumplimiento del trabajo.

TIPOS DE AUTORIDAD STAFF

59.- La autoridad de staff incluye dos categorías el staff de especialista y el _____ de personal. El staff de especialistas lo forman cuatro tipos de staff: de asesoramiento, servicio, control y función. Mientras que el staff de _____ incluye al staff general y el auxiliar.

Staff de asesoría

60.- Un gerente asesor de staff estudia los proble-

mas, ofrece sugerencias y prepara planes para el uso y ayuda del gerente de línea. El trabajo del staff de _____ puede ser aceptado, modificado o rechazado por el gerente de línea, por lo que la autoridad asesora del staff(restringe / no restringe) la autoridad lineal.

asesoría
no restringe

línea

61.- Para asegurarse que el trabajo staff asesor será utilizado en ocasiones se sigue la adopción del "consejo staff obligatorio" que requiere que el gerente de _____ escuche a los gerentes de staff pero no necesariamente siga los consejos que le den.

staff

62.- La aprobación o rechazo de una solución completa que se proponga debe ser la meta del funcionario _____.

Staff de servicio

servicio

63.- Muchas unidades organizacionales de staff tienen esencialmente una relación de servicio a la línea, las unidades de _____ a la línea ejecutan éste en forma de actividades que han sido segregadas del trabajo de línea.

servicio

64.- La formación y uso de una unidad de servicio por lo general obliga a usarla al gerente de línea ya que de continuar ejecutando el trabajo en su unidad sería una duplicidad innecesaria, por lo que la autoridad de línea está restringida por la existencia de la autoridad staff de _____.

servicio

65.- La formación y uso de una unidad de _____ en la organización será fomentada cuando la concentración de determinadas instalaciones para ejecutar las actividades designadas permite un funcionamiento más económico.

control

Autoridad staff de control

66.- Ciertas unidades que tienen autoridad staff ejercen un control directo o indirecto sobre las actividades de línea por lo que la autoridad de línea se ve restringida por el staff de _____.

control

67.- El gerente con autoridad staff de _____ ejerce un control objetivo, directo, sirviendo como agente de un gerente de línea, o indirecto ya sea en la interpretación de políticas, en control de procedimientos, etc.

control

68.- El gerente con autoridad staff de _____ no se limita a aconsejar, controla y por lo tanto restringe la autoridad de línea.

funcional

Staff funcional

69.- La autoridad funcional es restringida y por lo común se limita a enseñar cómo y cuando debe realizarse una actividad determinada, como dicha autoridad sólo concierne a determinadas funciones se la llama autoridad de staff _____.

staff

70.- Este tipo de autoridad funcional sólo se emplea en circunstancias muy especiales, ya que se ejerce la autoridad de un gerente por conductos que no son los de la organización formalmente establecida por lo que puede ser conferida esta autoridad a un gerente, ya sea de línea o de _____.

funcional

71.- La autoridad de línea se ve restringida por este tipo de staff _____.

personal

Staff general

72.- El staff general forma parte del staff de _____ . El staff general consiste en un grupo coordinado que actúa mediante una cabeza, proporciona al ejecutivo un grupo integrado que ayuda a llevar el trabajo administrativo.

general

73.- Al igual que otras unidades, el staff puede ser de asesoría, de servicio, (generalmente en el sentido de proporcionar información) de control y funcional mediante actividades supervisoras.

general

74.- Una de las características del staff de personal que está formado por el staff _____ y auxiliar es que trabaja para un solo gerente, a diferencia del staff de especialistas que está incluido dentro de la organización.

asesoría servicio control y funcional

Staff auxiliar

75.- El staff auxiliar, como su nombre lo indica, surge a una llamada de auxilio de un gerente de línea y una vez terminada su labor desaparece. El staff auxiliar, al igual que el staff general, puede ser de _____, _____, _____ y _____.

4.- LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA SOCIAL

- 76.- En un organigrama se nos muestra la forma de las relaciones formales en la organización pero la organización de un negocio no se compone sólo de las relaciones _____ de autoridad. La posición que ocupa una persona dentro de la organización se influencia directamente por su status como individuo así como por el papel que se esfuerza por desempeñar dentro de la organización.
- formales
- 77.- Además de este modelo formal de relaciones existe otro modelo informal y el administrador necesitará comprender este otro modelo _____ para dirigir las fuerzas hacia la meta de la empresa en vez de apartarla de ella.
- informal
- 78.- El término status se refiere a la posición relativa de un individuo dentro de la empresa comparada con la de otros y en un grupo el status se asigna por consejo del grupo por lo que un individuo que vive aislado no tendrá una posición de _____.
- status
- 79.- Cuando las decisiones de ejecutivos afectan la posición relativa de sus subordinados, individual o colectivamente dentro de la empresa, crean un problema de status por lo que a menudo los problemas organizacionales son en realidad problemas de _____.
- status
- 80.- Se puede decir en general que una decisión que acrecienta el status de un grupo será(rechazada/ apoyada) por éste y cuando una decisión reduzca el status del grupo éste(rechazará/ apoyará) la decisión.
- apoyada
rechazará
- 81.- Hay diversos factores para determinar el status de una persona, el más importante es su status escalar o nivel de jerarquía en la organización formal; este status tiene como característica principal la autoridad para dirigir las actividades de otros. Mientras que su status funcional se basa en el trabajo que desarrolla la persona o su área de actividad en la organización.
- (sin respuesta)
- 82.- Todos los vicepresidentes de una empresa tienen el mismo status escalar, pero no todos tienen el mismo status _____ ya que en cualquier empresa siempre hay un trabajo que se considera más importante que otro.
- funcional

83.- Un tipo de status basado en la importancia del
funcional area de trabajo de una persona en la empresa según
lo juzgan los demás se le conoce como status

84.- El rango de un individuo dentro de la organiza
escalar ción determina su status mientras
funcional que el área de trabajo que realiza determina su sta
escalar tus este tipo de status no puede
representarse en un organigrama como el status

85.- Los símbolos del status se usan en todas las
status organizaciones como indicadores de posición relati
va, estos símbolos pueden ser: el tamaño de la ofici
na, el tipo de escritorio, etc., y cuando faltan de
signaciones formales los símbolos del
aumentan la importancia del individuo.

86.- El papel (role) de un individuo es el resulta
formal do de sus influencias formales e informales en la
organización, ya que el individuo intenta estructu
rar su papel en ella, las influencias formales con
sisten principalmente en la descripción del puesto
que ocupa dicho individuo dentro de la
organización. Las influencias informales son: la or
ganización informal y el individuo mismo.

87.- Así pues los principales factoeers que influyen
papel en la estructuración definitiva del son:
el individuo mismo, las expectativas de la organiza
ción formal y las expectativas de la organización
informal.

88.- El conflicto del papel surge cuando se presen
papel tan dos papeles incompatibles, por lo que la natura
leza de la situación y la personalidad del indivi
duo implicado determinan la seriedad del conflicto
del

89.- El conflicto del papel puede tener su origen
mismo en cualquiera de las tres fuerzas que influyen en
formal la definición del papel que son: el individuo
informal , las expectativas de la organización
y las expectativas de la organización

90.- Aunque las actividades de la organización in-

formal no están bajo el control administrativo directo, ~~influyen directamente en el funcionamiento de la~~ organización, porque el énfasis de la organización informal está en las personas y sus relaciones, mientras que el de la organización está en los puestos dentro de la organización.

informal 91.- La autoridad de la organización informal es otorgada por aquellos que siguen el liderazgo de un individuo en particular, más que por una asignación organizacional, por lo que se dice que la autoridad formal proviene de arriba y la autoridad proviene de abajo.

informal 92.- Todo administrador que desea realizar un cambio organizacional o de procedimiento necesita considerar las reacciones ante este cambio en la organización , que podrán apoyar u oponerse a este cambio si éste beneficia a sus intereses o los perjudica.

informal 93.- La organización ayuda a los individuos a lograr sus objetivos, ya que un administrador que desea un cambio organizacional considerará las reacciones ante este cambio en el grupo informal y procurará beneficiar a este grupo para que lo apoye.

informal 94.- Además de ayudar a los individuos a lograr sus objetivos, las funciones de un grupo son las de proporcionar satisfacción social, servir como medio de comunicación y servir como medio de control social.

formal 95.- Proporcionar satisfacción social a los miembros del grupo. Los individuos que no tienen ningún status formal en la organización deben obtener un status en el grupo .

rumor 96.- La organización informal ayuda a la comunicación por medio del rumor, que se forma en canales de comunicación que están fuera del sistema formal, ya que el difunde la información mas rápidamente.

informal 97.- La función del control social se efectúa cuando la presión se dirige a hacer que los miembros del grupo informal se conformen con las expectativas del grupo .

informal

98.- Las funciones de la organización son ~~ayudar a los individuos a lograr sus objetivos,~~ proporcionar satisfacción social a los miembros del grupo, ayudar a la comunicación y ejercer un control social.

UNIDAD V

LA DIRECCION

1.- GENERALIDADES.

1.- La Dirección es la función administrativa que consiste en hacer que todos los miembros deseen y se esfuercen por alcanzar los objetivos fijados. La promoción de los cursos de acción a seguir, en la medida que el jefe desee y porque los miembros del grupo lo desean sería uno de los fines de la

dirección

2.- El Principio de Dirección:

(sin respuesta)

Se obtienen esfuerzos directrices favorables, tratando a los empleados como seres humanos, alentando su desarrollo, deseo de superación, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizando equidad.

principio de dirección no directriz

3.- De acuerdo al _____ el suponer que el hombre es una máquina de trabajo es un esfuerzo (directriz / no directriz).

4.- De la siguiente lista, marque con un (1) cuando el esfuerzo sea directriz y con un (2) cuando el esfuerzo sea no directriz.

- 1 a) Inspirar al empleado ()
- 1 b) Promover el progreso del empleado ()
- 2 c) Infundir temor mediante amenazas ()
- 2 d) Arrear al subordinado ()
- 2 e) Pasar los problemas a otro ()
- 1 f) Instruir, indicar como se hace el trabajo ()
- 2 g) Echar la culpa de errores cometidos ()
- 1 h) Determinar la causa de malos manejos ()
- 1 i) Asumir responsabilidades ()
- 2 j) Trabajar explotando al subalterno ()
- 1 k) Premiar al buen empleado ()
- 1 l) Alentar la superación profesional ()
- 2 m) Consentir al amigo aunque trabaje mal ()

directrices principio de dirección

5.- La Dirección de la empresa se puede llevar a cabo con todo éxito siguiendo los esfuerzos _____ que establece el _____.

6.- Para entender correctamente la filosofía de la Dirección y actuar de acuerdo al Principio de Dirección de desarrollo de _____ directrices es necesario analizar y comprender los conceptos básicos del comportamiento: Motivación, liderazgo y comunicación (UNIDAD I).

7.- Recordando estos conceptos, se sabe que el hacer que los miembros de la empresa se esfuercen por alcanzar los objetivos, se logra por medio de la persuasión, concepto que encuadra en el campo de la _____.

8.- El empleo de canales de entendimiento mutuo entre jefes y subordinados, así como las características de dichos canales se estudian en la _____.

9.- La promoción de los cursos de acción a seguir y la guía de los miembros del grupo hacia el logro de objetivos es la función principal del _____.

10.- Resumiendo: Los esfuerzos directrices están íntimamente ligados con las Ciencias del _____ humano en las que se estudian como conceptos fundamentales: La _____ el _____ y la _____.

2.- ANALISIS DE LA MOTIVACION, LIDERAZGO Y COMUNICACION COMO CONCEPTOS BASICOS PARA EJERCER UNA DIRECCION EFECTIVA.

1.- MOTIVACION.

11.- El hombre trabaja para satisfacer sus necesidades sean éstas físicas como: comer, vestir, tener abrigo; morales: aprender, progresar etc, es entonces función de director procurar la _____ de dichas necesidades.

12.- Siendo necesario trabajar para subsistir y desarrollarse la motivación juega un papel importante para lograr una mayor efectividad del empleado. El procurar que el trabajo se desarrolle con entusiasmo es función de la _____.

motivación 13.- Si el trabajo representa una pesada carga es debido a que no se realiza una adecuada.

objetivos 14.- Otra función de la motivación es la de tratar de conseguir que los objetivos de la empresa los de el empleado sean los mismos. Al conseguirse la afinidad de _____ se logrará que por sí sólo el individuo trabaje con mas entusiasmo y su eficiencia sea mayor.

ATRIBUTOS DE LA MOTIVACION.

logro 15.- Para lograr una buena motivación son necesarios cuatro atributos: Logro, Reconocimiento, Progreso y Responsabilidad. El primer atributo el _____ es indispensable para poder alcanzar los objetivos.

logro 16.- Los objetivos deben ser entonces, retadores, pero asequibles para que sea posible su _____ entonces para hacer sentir al individuo la confianza de que todo lo puede lograr es básica la _____ adecuada.

reconocimiento 17.- La necesidad del ser humano de que los otros sepan lo que ha podido lograr se satisface con el _____ de su trabajo. Un individuo al que se le reconocen sus logros es lógico que se supere y progrese.

reconocimiento 18.- El tercer atributo es el _____ para del grupo mismo y no solo de los jefes, ya que esos puede acarrear envidias y competencias desleales que puedan traer como consecuencia el que se su citen problemas.

progreso 19.- El tercer atributo es el _____, que nace de la necesidad del individuo de desarrollar sus aptitudes y sentirse plenamente logrado. El coartar el progreso del hombre es como se vió un esfuerzo _____ e indica una mala dirección.

progreso 20.- La automotivación del individuo cobra mayor fuerza cuando existen posibilidades de _____ . La oportunidad de desarrollarse, avanzar, automotivación lograrse el la mejor _____ y mayor eficiencia.

responsabili-
dad
responsable

21.- El individuo que intrínsecamente siente - el deseo de desarrollar el trabajo, no por temor a castigos, sino porque así debe ser, tiene sentido de _____. La motivación del hombre en el sentido de hacerlo más _____ es una de las labores más difíciles.

responsabili-
dad
automotivación
responsable

22.- La _____ debe partir del mismo individuo ya que imponérsela generalmente no da resultado. El hacerse responsable se adquiere no por motivación exterior, sino por _____ a medida que la experiencia le hace ver la necesidad de se _____.

automotivación
motivación
logro

23.- La _____ y la _____ exterior juegan una papel importante en la satisfacción de las necesidades del individuo, que hace que trabaje con más entusiasmo porque siente que es posible el _____ de sus aspiraciones.

responsabili-
dad
progreso

24.- Al contar con el aliento de sus jefes y - compañeros se satisface la necesidad de _____ que le estimula para ascender y lograr un _____ apreciable.

responsabili-
dad

25.- Por último la función automotivadora que hace conciencia de que su trabajo debe realizarlo él y no otros, es aquella por la que el individuo adquiere sentido de _____.

2.-LIDERAZGO.

logro

26.- El liderazgo, don de mando o capacidad para dirigir, es la relación en que una persona llamada líder influye en otras subordinados, a trabajar unidas en labores conducentes al _____ de objetivos.

líder
subordinado

27.- Dos partes intervienen en el liderazgo como se puede ver, una es la persona que manda o dirige y que se le reconoce como el _____ las otras son las personas que trabajan o sea los _____.

- líder 28.- Existen cinco fundamentos en los que se -
basa la actuación de líder. El primer _____
_____ como se puede deducir de la de
finición de liderazgo o capacidad de dirección
es que éste es una relación que existe entre -
líder y subordinados.
- relación que 29.- La dirección es una _____
existe _____ y que está afectada por el lí-
líder En esta relación es vital que el _____
grupo se gane la confianza del grupo y que el _____
_____ esté dispuesto a seguir al líder.
- confianza 30.- El segundo fundamento es la capacidad del
del grupo líder para ser aceptado por el grupo. Para -
ello es necesario que el líder se sepa ganar -
la _____ del _____.
- aceptación 31.- Para lograr la _____ del lí
relación der por parte del grupo se requieren que la _____
_____ que existe entre ellos sea buena.
El estar unidos por lazos íntimos, conocer la
situación y compartir la información obtenida,
aceptación son indicios de que existe una gran _____
_____ del líder.
- de tareas 32.- El líder director o jefe debe saber defi-
nir las tareas cosa que constituye el tercer -
fundamento. El decir al empleado que debe ha-
cer y como hacerlo es una parte de lo que cons-
tituye la definición _____.
- definición 33.- Es lógico suponer que en trabajos estruc-
mayor turados de tipo mecánico la _____
de tareas debe ser (mayor - menor).
- líder 34.- El cuarto fundamento de la actuación del
_____ es la definición de las acciones
que mejor ayuden a lograr los objetivos. Esta
definición de acciones ha de seguir se realiza co-
mo ya se vió en unidades anteriores en la fun-
planeación ción _____.
- definición 35.- La toma de decisiones efectivas y la de-
de las accio terminación de metas para el logro de objetivo
nes son actividades que el líder realiza en la _____
_____ a seguir

estilo negativo 36.- Por último el estilo de dirección y la situación existente dentro de la organización - constituyen el quinto fundamento de la actuación del líder. Puede decirse que las amenazas y el regaño constituyen un _____ de dirección (positivo - negativo)

estilo de dirección, situación 37.- El _____ por otra parte varía según la _____ existente en la organización ya que lo que funciona en un caso puede no servir en otro.

relación, existe, aceptación tareas, acciones, estilo 38.- En resumen los 5 fundamentos que rigen la actuación en el liderazgo son: Que la dirección es una _____ que _____, la _____ del líder por el grupo, la definición de _____, la definición de las _____ asegurar y el _____ de dirección que depende de la _____ de organización.

3.- COMUNICACION.

(sin respuesta) 39.- El éxito de la dirección administrativa está condicionada a la habilidad del jefe para comprender a otras personas y hacer que los otros lo entiendan. La comprensión y el entendimiento se logran gracias al establecimiento de una buena comunicación.

comunicación bilateral 40.- Es necesario para que exista una buena _____, que está sea clara, precisa y no defere lugar a dudas. De acuerdo a la definición se puede decir que la comunicación tiene que ser necesariamente (unilateral - bilateral)

emisor receptor comunicación 41.- En la comunicación humana existe una persona que transmite el mensaje llamado emisor y otra que lo recibe, el receptor. Entre ambos el que emite o _____ y el que recibe o _____ se establecen canales de flujo de información que constituyen la esencia de la _____.

(sin respuesta) 42.- Una comunicación efectiva debe reunir las siguientes condiciones: Conocer bien el tema problema a comunicar, emplear los símbolos adecuados, usar ejemplos y ayudas visuales, evitar que sea alterada en su paso por los diferentes

efectiva
conocer

43.- La procuración de información y el estudio a fondo del tema a comunicar es el primer paso para lograr la comunicación _____, es decir hay que _____ el tema o problema.

símbolos

44.- El uso de signos, caracteres, lenguaje etc nos conduce al empleo de símbolos. Los _____ utilizados deben ser los adecuados, es decir si la comunicación es de importancia vital es mejor emplear _____ escrito y no transmitirlos verbalmente.

símbolo

evitar

45.- El empleo de metáforas y de un lenguaje cargado de adjetivos etc, se contraponen contra la condición de _____ lo superfluo. El no dejar nada a la libre interpretación del receptor es necesario para evitar que la comunicación sea _____ en su paso por los diferentes niveles de la organización.

alterada
cambiada

ayudas,
visuales

46.- Por último el empleo de diagramas cuadros sinópticos etc tiene que ver con el uso de _____ para la mayor comprensión de la información a transmitir.

motivación, li
derazgo y comu
nicación.

47.- Resumiendo lo visto hasta ahora, sabemos que existen tres conceptos básicos relacionados con las Ciencias del Comportamiento, que nos ayudan a que la dirección sea más eficaz y son: _____, _____ y _____.

48.- Una buena dirección requiere para poder encauzar los recursos hacia el logro de objetivos de una serie de requisitos que son:

- 1.- Energía
2.- Serenidad
3.- Conocimiento de las relaciones humanas
4.- objetividad
5.- Empatía o la comprensión del subordinado
6.- Motivación Personal
7.- Habilidad comunicativa
8.- Habilidad para enseñar
9.- Sentido Social
10.- Competencia técnica
- ¿sin respues-
ta)

Como puede observarse la mayoría de estos requi

sitos ya se analizan en cuadros anteriores y el fin de repetirlos es para saber si se han comprendido en su conjunto los principios en que se basa la Dirección administrativa.

energía 49.- La cualidad directriz que necesita el que se tenga una gran fortaleza física y moral para enfrentarse a los problemas es la _____.

relaciones humanas 50.- Una parte importante del trabajo de la dirección es la de promover el desarrollo del empleado. Para ello necesita conocer su forma de pensar, sus reacciones ante diversas situaciones su capacidad de trabajo con lo que se logra por medio de un profundo conocimiento de las _____.

empatía 51.- El desarrollo del empleado necesita además de la comprensión del empleado o _____. La capacidad para considerar las cosas y comprenderlas según el punto de vista del empleado es lo que constituye la cualidad de la _____.

2 serenidad 52.- Ser ecuaníme nunca perder la cabeza y confiar en uno mismo tienen relación con el requisito número ____ que es la _____.

objetividad 53.- Requisito para conocer y llevar a cabo la acción requerida y que se basa en el análisis frío de los hechos, para poder descubrir las razones básicas de solicitudes, indiferencias y rechazos es la _____.

habilidad comunicativa 54.- Hacerse entender y ser comprendido por todo es una facultad que requiere una gran _____. El director que inspira al subordinado porque le muestra como debe hacer las cosas, lo corrige y prepara al subordinado para que se mejore es aquél que tiene _____.

sentido social 55.- Un director que se preocupa por lograr el bienestar del subordinado y les ayuda a superar sus defectos. Es aquél que posee un hondo _____.

competencia técnica 56.- El dirigir a la gente requiere de la adhesión a principios definidos y de conocimientos amplios y profundos del tema. La _____ es la cualidad que teniéndola nos garantiza el estar tratando con un conocedor de la materia.

(sin respuesta) 57.- La única cualidad que nos falta por analizar - la Motivación personal, merece un análisis más detallado y por eso de dejo al final.

Motivación personal 58.- Todo director para poder encauzar los esfuerzos al logro de los objetivos debe sentir el deseo intrínseco de dirigir en su propia persona. Este deseo propio es lo que constituye el Principio de la _____.

auto-motivación 59.- En el director encontramos pues un caso típico de (automotivación / motivación exterior) para lograr desempeñar su labor con éxito.

dirigir 60.- Existen 4 factores que estimulan el deseo de _____ y son: Persistencia, Voluntad para trabajar, Aplicación interna del yo y entusiasmo. - Siendo el entusiasmo el factor primordial ya que, - suple con creces algunas deficiencias en los demás factores o requisitos.

voluntad 61.- El deseo de trabajar muchas y largas horas con tal de cumplir, está relacionado con la _____ para trabajar.

persistencia 62.- Ser tenaz y no ajar en el empeño de realizar - cualquier trabajo tiene que ver con la _____. El dedicarse por entero a una labor empleando todas las facultades y potencias a la mano son un ejemplo de la _____.

entusiasmo 63.- El factor fundamental de la dirección es el _____ . La capacidad de transmitir el deseo de trabajar arduamente, supliendo con entera absoluta cualquier deficiencia, es uno de los logros del trabajar con _____.

entusiasmo 64.- Repasando de nuevo algunos de los conceptos - vertidos hasta ahora tenemos que la facultad de - -

serenidad afrontar los problemas con tranquilidad la da la _____

habilidad comunicativa 66.- El propósito de informar, estimular y persuadir utilizando los conductos adecuados constituye la base a la _____ . El director que tiene la habilidad de saber trabajar con su gente y que logra cooperación voluntaria y responsabilidad porque ayuda a su gente, la conoce, comprende y desea su supe-
sentido social ración, es aquél que posee _____ .

motivación personal 67.- El hecho de que el deseo de dirigir nazca de la misma persona tiene que ver con la _____ . Cuando se utilizan todas las facultades como: inteligencia, voluntad, persistencia, habilidad, etc en el trabajo se
aplicación intensa del yo esta realizando una _____ .

habilidad para enseñar 68.- El ser un maestro para el empleado, mostrando como deben hacerse las cosas cuando desde el frente y no empujando. Son actividades que se realizan cuando se tiene _____ .

entusiasmo 69.- El atributo fundamental para el logro del éxito en la dirección, en la administración y aun en la vida lo constituye el _____ .

relaciones humanas 70.- El conocimiento de las _____ como ya dijimos nos permite el conocer al subordinado, su capacidad de trabajo, ideales, inquietudes para poderlo así motivar adecuadamente y quererlo a cumplir con los _____
objetivos de la empresa.

3.- LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y".

planeación, organización, dirección 71.- Hasta ahora se han visto los principios en que basan su actuación las funciones administrativas de _____ , _____ y _____ de la administración funcional de Fayol, así como los fundamentos de las Ciencias del _____
comportamiento humano.

78.- La administración según la Teoría X implanta el régimen del terror y la esclavitud y establece que el hombre es incapaz de realizar nada por sí mismo. Las Ciencias del comportamiento humano y la experiencia han demostrado que nada es más falso que esto, ya que si el hombre fuera incapaz de realizar alguna actividad no se habrían alcanzado los niveles de progreso actuales.

79.- Si el hombre, por otra parte, repugna el trabajo y lo (busca / evita) siempre que puede (suposición 1) era debido a la forma como se le obligaba y así el trabajo se convertía en una pesada carga.

80.- En cambio la Teoría Y abre nuevos horizontes a las personas y la estimula y motiva a realizar un trabajo fecundo y constructivo. El conocimiento del hombre y sus relaciones, de sus reacciones e inquietudes, hizo posible una nueva concepción de la administración.

81.- Las suposiciones de la Teoría Y son las siguientes:

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- 2.- El control externo y la amenaza no son los únicos medios de encauzar al hombre a trabajar.
- 3.- El hombre se compromete a realizar los objetivos que se fija por las compensaciones asociadas a su logro.
- 4.- El hombre ordinario acepta y busca nuevas responsabilidades.
- 5.- Es característica del hombre la de desarrollar su imaginación iniciativa y creatividad para resolver problemas.
- 6.- Las potencialidades del hombre se utilizan actualmente muy poco.

82.- Como puede verse la Teoría "Y" está basada en profundos estudios psicológicos y sociológicos que dan una nueva imagen del hombre. De una a otra teoría existe una diferencia básica que es el del ser humano.

83.- La idea de que el descanso es sólo un cambio de trabajo del rutinario al de la afición favorita complementa a la suposición (número) de la Teoría Y.

X 84.- La autodirección y el autocontrol son otros medios de impulsar al hombre a conseguir los objetivos de la empresa que no son los de castigos y amenazas que establece la Teoría. _____.

c no se contrapone 85.- El deseo del hombre de tener un trabajo seguro que viene en la suposición _____ (letra) de la Teoría X, (se contrapone / no se contrapone) con ninguna de las suposiciones de la Teoría Y.

se contrapone 6 86.- El utilizar al hombre como una máquina impiéndole desarrollar sus facultades imaginativas es una idea que (se contrapone / no se contrapone) a la suposición 5 de la teoría Y, en cambio no se contrapone y si confirma lo que dice la suposición _____ (número) de esta misma teoría.

teoría X 87.- En resumen podríamos decir que el conjunto de ideas en las que se basan las organizaciones tradicionales y que parecen inadecuadas e insuficientes para utilizar al máximo las potencialidades humanas constituyen a la _____.

teoría Y 88.- En cambio el conjunto de ideas relacionadas con las investigaciones recientes, que podrían inspirar una mayor motivación y una realización más efectiva de las aspiraciones individuales, al tiempo que de los objetivos de la empresa constituyen las premisas básicas de la _____.

UNIDAD VI

EL CONTROL

1.- GENERALIDADES.

(sin respuesta) 1.- Control es el proceso que determina que tan bien se está llevando a cabo una actividad, valorizándola y si es necesario aplicando las medidas correctivas apropiadas, de manera que la ejecución esté de acuerdo con lo planeado.

control 2.- La comparación entre lo planeado y lo ejecutado es lo que constituye la base del _____ y la determinación del estándar o patrón que es la esencia de dicha comparación, es el primer paso a seguir.

proceso estándar 3.- El control es pues, un _____ que requiere de la determinación del _____, en primer lugar y después de la comparación entre el estándar planeado y el trabajo ejecutado y por último el de llevar a cabo la acción correctiva en caso necesario.

planeación determinación estándares 4.- La identificación de los objetivos que se realiza en la función de la _____ norma el primer paso del control que consiste en la _____ de los _____.

estándar sí 5.- Entonces la definición de la cantidad de trabajo a realizar en una jornada, es lo que constituye la determinación de un _____ para la valoración del desempeño del trabajador. La definición de un modelo de comportamiento o acción es lo que constituye un estándar (sí / no).

planeado ejecutado acción correctiva 6.- La valorización de lo ejecutado y lo planeado, sería una etapa de la comparación entre el estándar y lo que se está realizando. En caso de que exista una diferencia entre lo _____ y lo _____ es cuando se debe tomar la _____.

7.- Principio de Control:

- control planado Para que un _____ sea efectivo debe cubrir y regular el funcionamiento planado. Es decir se debe buscar y lograr que la actividad se esté realizando de acuerdo con lo _____.
- estándares 8.- Se analizarán enseguida los diferentes tipos de modelos, patrones o como los hemos llamado _____ que son más usados: Cantidad, Calidad, - Uso del tiempo y Costo.
- cantidad 9.- La determinación del volumen medio esperado de producción, de acuerdo a la actuación de los empleados más eficientes es lo que define un estándar de _____.
- estándar de costo 10.- El especificar las sumas de dinero a gastar en la adquisición de materias primas o publicidad es lo que implica un _____.
- uso del tiempo 11.- El establecimiento de un programa a seguir en la realización de ciertas actividades constituye la implantación de un estándar de _____.
- calidad 12.- Por último, el definir las tolerancias que se pueden especificar en la realización de las actividades que permiten lograr con los objetivos organizacionales es lo que define un estándar de _____.
- cantidad, calidad, uso del tiempo - costo objetivos 13.- Para poder comparar los resultados obtenidos se cuentan con los estándares de _____, y _____ que nos indican si podremos o no lograr, por ese medio, los _____ de la empresa.
- comparación 14.- El establecimiento de puntos estratégicos de control nos permite el lograr una mejor _____ entre el estándar definido y lo que se está realizando. Cuando surgen diferencias en la comparación se dice que existe una excepción.
- ejecutado o realizado 15.- El control administrativo es más fácil concentrando la atención sobre las excepciones o variaciones entre lo planeado y lo _____, es lo que nos dice el Principio de Excepción. Se puede decir que donde el Principio de _____ es válido, debemos colocar un punto _____ de control.
- excepción estratégico

excepción 16.- Lo anterior significa que el esfuerzo control
estándar está dirigido a los lugares donde una
tiene lugar, es decir en el punto donde lo realiza-
do no se conforme con el _____ o patrón -
definido.

punto estratégi- 17.- En los sitios de excepción es donde se debe co-
co locar un _____ de control
correctiva y donde se debe aplicar el tercer paso del proceso
control, es decir la toma de la acción _____

excepción 18.- La determinación de los sitios donde existe -
una _____ es básica para lograr un - -
buen control, ya que el incluir todas las facetas -
de una empresa en él, consume demasiado tiempo y es
fuerzo, por lo que resulta muy costoso.

puntos 19.- El concentrar el control en _____, estra-
excepción tégicos ahorra tiempo y esfuerzo y es una práctica
excepción muy unida al Principio de _____. Cuando
al comparar estándares y funcionamiento no existe -
ninguna desviación o _____ el control de
esa actividad pasa a segundo término y solo requie-
re de revisiones periódicas.

excepción 20.- En resumen: La _____ surge cuando -
estándares al comparar el funcionamiento o resultados obteni-
punto estratégi- dos y los _____ existe alguna diferencia
co y es el sitio donde debemos establecer un _____
acción de control y llevar a cabo la -
toma de la _____ correctiva

DISPOSITIVOS DE CONTROL.

correctiva 21.- Una vez establecidos los estándares y se han -
dispositivos medido y comparado éstos con los resultados para po-
der llevar a cabo la acción _____ se u-
tilizan varios _____ de control que
son:

- Presupuesto
- Informes estadísticos de control
- Análisis del punto no pérdida-no ganancia
- Reportes especiales de control
- Auditoría Interna

dispositivo 22.- El presupuesto es el _____ de
control que con más frecuencia se utiliza. Cuando
el presupuesto sirve para corregir y revisar el tra-
bajo que se está ejecutando forma parte del proceso
control _____ mientras que su determinación como -

planación recurso para el logro de objetivos lo hace parte - del proceso de la función _____.

control 23.- El presupuesto entonces es de gran importancia
planación como dispositivo de _____ y como parte in-
tegrante del proceso de la _____.
presupuesto La definición del estándar costo es base común para
coordinar las actividades de la empresa y forma par-
te del dispositivo _____.

presupuesto 24.- El dispositivo que se basa en la determinación
de los costos, es el de _____. Pe-
ro el dar importancia a la reducción de costos sola-
mente, puede tener como consecuencia que esto afec-
te al estándar (cantidad / calidad / uso del tiempo)

informes esta- 25.- El segundo dispositivo de control consiste en
dísticos la elaboración de reportes periódicos de las activi-
dades realizadas, con el fin de estudiar la histo-
ria de la marcha de la empresa y es lo que implican
los _____ de control

estadísticos 26.- El hecho de que los informes
de control sirven de base para que se les compare -
con otros informes previos, significa que es impor-
tante que se elaboren en forma (continua / no conti-
nua).

dispositivos de 27.- El análisis del punto no pérdida no ganancia -
control es otro de los _____
que más se usa. El uso de gráficos que muestran el
porcentaje de utilización de una planta contra in-
gresos y gastos pueden utilizarse para el análisis
no pérdida - no ganancia del punto _____.

análisis del - 28.- La determinación de las utilidades o pérdidas
punto no pérdi- de la empresa, es otro ejemplo de lo que se puede -
da-no ganancia lograr al utilizar el dispositivo de _____
_____.

control, repor- 29.- Los reportes especiales de control son el cuar-
tes especiales to dispositivo de _____. Estos _____
son los que investigan casos
particulares en un tiempo y lugar definido.

30.- De acuerdo a lo anterior estos reportes se rea-

no continua lizan en forma (continua / no continua) y por el he
cho de referirse a situaciones particulares donde -
excepción se presume existe alguna desviación, constituyen -
una aplicación directa del Principio de _____

informes esta 31.- Cuando se realizan investigaciones periódicas,
dísticos sobre actividades generales se está utilizando el -
reportes espe dispositivo de _____
ciales de control. En cambio investigaciones acerca de -
los procedimientos, funcionamiento de un área espe-
cífica de trabajo se usan para elaborar _____
de control.

auditoría 32.- El último dispositivo de control mencionado es
el de la _____ interna. Así por ejem-
plo cuando la central de adiestramiento del perso-
nal revisa las operaciones de las unidades subsidia-
auditoría in- rias se está llevando a cabo una _____
terna

dispositivos 33.- Los cinco
de control son: presupuesto, informes estadísticos de control,
análisis del punto no pérdida-no ganancia, reportes
especiales de control y auditoría interna.

presupuesto, 34.- Los dos dispositivos que tienen que ver con -
análisis del los análisis monetarios, costos y flujo de fondos
punto no pér son: el _____ y el _____
dida-no gana- _____
cia

reportes espe 35.- El dispositivo que se elabora en forma no con-
ciales tinua y que está relacionado con el Principio de Ex-
cepción es el de _____
de control.

auditoría in- 36.- Los dispositivos que se realizan en áreas ex-
terna, infor- tensas y en forma más o menos periódica son: la ____
mes estadísti _____ y los _____
cos _____ de control.

dispositivos 37.- Para que en toda empresa no se pierda la conti-
nuidad en el flujo de las actividades es necesario
que se utilicen como forma de control, los _____
antes mencionados.

2.- SISTEMAS DE CONTROL Y CONTROL DE LA ACTUACIÓN

HUMANIA

38.- Los sistemas de control son aquellos que se utilizan para determinar si los objetivos y metas de la organización definidos en la función se están ejecutando correctamente. Dichos sistemas se auxilian de los de control para cumplir su cometido.

planación
dispositivos

39.- El control centralizado es el de control que se lleva a cabo en áreas específicas de una empresa. Así el control de presupuestos departamentales a cargo del staff de finanzas es lo que constituiría un

sistema
control centralizado.

40.- El control personal es el que incluye el chequeo y correcciones que realiza un supervisor a un trabajador o grupo de ellos. Así el sistema de control que se realiza en áreas más específicas y es de primera línea primordialmente es el de control

personal

41.- Los sistemas de control y control son los que se deben ejercer de acuerdo a las teorías clásicas de la Administración. El lógico pensar que los datos así obtenidos fluyen hasta (los niveles superiores / los niveles más bajos).

centralizado personal
los niveles superiores

42.- El tercer sistema es el auto-control. El individuo que instituye cambios en sus propios métodos de trabajo con el fin de lograr mayor éxito está practicando el

auto-control

43.- La supervisión realizada por los niveles altos de la empresa sobre áreas extensas de trabajo es lo que implica un El perfeccionamiento del individuo debido a un supervisor que chequea su trabajo constituye la meta al alcanzar del. El deseo de superación personal, la automotivación y la iniciativa de individuo para ir perfeccionando sus métodos de trabajo son consecuencia del

control centralizado
control personal
auto-control

44.- Desde el punto de vista de la Teoría Y (Unidad anterior) el sistema de control mejor es el

auto-control

- centralizado personal Según la Teoría X se establece que el hombre es incapaz de lograr nada por sí mismo, sería necesario el uso de los controles _____ y _____.
- auto-control 45.- Porque fomenta el sentido de responsabilidad y origina una cierta libertad en la elección de los métodos de trabajo y estrategias a seguir el sistema de control ideal sería el _____.
- sistemas rechaza Consecuencias de la Aplicación de los Sistemas de control.
- rechazo 46.- El éxito de los _____ de control se tasa, en que sean aceptados por los individuos a quienes se aplica. Por desgracia los estudios del comportamiento humano han demostrado que el hombre generalmente (acepta / rechaza) los sistemas de control.
- rechazo 47.- Los sistemas de control producen en el hombre un rechazo que se traduce en un incumplimiento del deber. El _____ o resistencia a dichos sistemas se debe generalmente a las siguientes causas:
- 1.-) El control tiende a romper la imagen propia de la persona.
 - 2.-) El no aceptar los objetivos de la empresa.
 - 3.-) La creencia de que los estándares exigidos son demasiado altos.
 - 4.-) No gustarle que se asigne el control a determinados grupos de la organización.
- rechazados romper 48.- El hecho de que la mayoría de los reportes o informes de control, acusan sólo las deficiencias en la actuación de la persona, hacen que sean (aceptados / rechazados), ya que tienden a _____ la imagen de la propia persona.
- (sin respuesta) 49.- Ahora su opinión que el individuo acepta el control como un medio para corregir sus deficiencias es necesario, además, que los objetivos de los sistemas de control le hagan sentir que valen la pena.
- objetivos 50.- Así otra de las razones por las que se rechazan los sistemas de control es porque existe incompatibilidad entre los _____ de la persona y los de la organización.

dedicación siendo la forma de promover una mayor a la causa de la empresa basado en la idea de que imponiendo a los demás determinados objetivos y normas atractivos se logra su aceptación.

objetivos y normas 66.- El establecimiento de los y las debe hacerse en base a una exploración conjunta y abierta de la realidad. Así - la exposición y discusión de los criterios de la empresa para competir con éxito en cualquier ocasión son la base para el de los objetivos y las normas.

establecimiento 67.- Esto puede parecer angoroso y lento, pero se basan en la convicción de que el tiempo empleado en lograr la identificación de los objetivos, actividad propia de la función esta rá compensado de sobra con el tiempo que se ahorrará en la solución de problemas posteriores.

planeación 68.- Así definidos en forma concreta y conjunta todos los objetivos, metas y normas a seguir y por haber sido determinados con el concurso de todos los miembros de la empresa, teniendo en cuenta todos los puntos de vista y sugerencias, será (fácil / difícil) poderse dedicar por entero a la causa.

fácil 69.- El sistema orgánico de control basado en lo antes expuesto tendría una aplicación (igual / muy distinta) a los sistemas convencionales, ya que si se ha logrado la entera al logro de los , lo primero, para realizar un efectivo, será proporcionar ayuda a los subsistemas (departamentos) en su esfuerzo por alcanzar los niveles acordados en común.

muy distinta 70.- La función de las unidades administrativas en el sistema será la de proporcionar a cada uno de los niveles de la empresa la información relativa a su funcionamiento para que pueda utilizarla a este fin.

dedicación objetivos control 71.- Así cada subsistema tendrá que dar cuenta de sus actividades al sistema inmediato superior, periódicamente indicando el desarrollo alcanzado, la exposición de los problemas encontrados y de los planes para resolverlo. Ello elimina la utilización de grupos especiales de control que hacen (más caro / más barato) el control.

más caro

objetivos 72.- Con ello también se evita en gran parte la vigilancia directa, en el sentido estricto de la palabra, ya que el problema no consiste en obtener un cumplimiento pasivo, sino en capacitar a todas las secciones a lograr los _____ propuestos

orgánico de control auto 73.- Así el sistema _____, motiva al empleado a ir corrigiendo sus errores y a ejercer sobre sí mismo un control de sus movimientos. El auto-control es la mejor manera de responsabilizar al individuo y lograr el _____ de su deber y su mayor _____ a tratar de alcanzar los objetivos de la empresa.

auto 74.- El _____-control desarrollado en base al estudio de situaciones particulares, producto, a su vez de las necesidades e inquietudes del individuo y que se ejerce por medio de informes de subsistemas al sistema superior a base de confianza y sinceridad es lo que constituye el _____ de control.

sistema Orgánico

UNIDAD VII

COMUNICACION ADMINISTRATIVA.

- comunicación 1.- El éxito de un líder está condicionado por su habilidad para comprender a otras personas y hacer que otros lo entiendan y lo logra por medio de la comunicación. El medio de conocer a otras personas y de hacerse conocer es la _____.
- medio 2.- La comunicación es (medio/fin) utilizado para relacionar a grupos de personas.
- transmite
recibe 3.- La comunicación es un proceso por el cual transmitimos información y recibimos una respuesta, es un proceso conjunto, bilateral, en que se _____ información y se _____ una respuesta.
- exitosa
errónea
cambio de
conducta 4.- Toda comunicación busca producir un cambio de conducta en los individuos hacia los cuales va dirigida. Si el cambio de conducta es el deseado, se ha tenido una comunicación (exitosa/errónea); si el cambio de conducta no es el deseado, la comunicación es (exitosa/errónea); decimos que no ha habido comunicación cuando no se produce un _____.
- exitosa
errónea
cambio
conducta 5.- Según el cambio de conducta logrado, la comunicación puede ser _____ o _____. Es errónea si el _____ de _____ no es el deseado, en el caso contrario se tiene una comunicación exitosa.
- conjunto o bi-
lateral 6.- La comunicación es un proceso _____ en que se transfiere información y se recibe una respuesta, por lo que intervienen un emisor y un receptor.
- emisor 7.- Existe un _____ que mediante un estímulo intenta influenciar al receptor, el emisor interpreta el estímulo o hecho recibido y se expresa hablando, gesticulando, escribiendo o de otros modos. El
receptor _____ percibe el mensaje, lo interpreta y reacciona a él con expresiones.
- emisor 8.- El _____ transmite una información y por medio de la respuesta sabemos si el receptor la ha comprendido.

- retrotrans-
misión 9.- Mediante la retrotransmisión sabemos el efecto de la información en el receptor. El individuo hacia el que se dirigió el mensaje revela el efecto de éste mediante la _____.
- exitosa
errónea 10.- Al efectuarse la comunicación bilateral sabemos si el efecto del mensaje fue el deseado, teniéndose una comunicación _____; o no fue el deseado, teniéndose una comunicación _____.
- bilateral 11.- El proceso de la comunicación es _____ ya que intervienen dos individuos, el emisor y el receptor, unidos por un mensaje y la comprensión de él, transmitido por un medio llamado canal. Emisor, receptor, mensaje y canal son los cuatro elementos básicos del proceso de la _____.
- comunicación 12.- El proceso de la comunicación está formado por cuatro elementos: dos individuos, el _____ y el _____, una información que hemos llamado _____ y un medio de transmisión llamado _____.
- emisor
receptor
mensaje
canal 13.- El originador de la comunicación es el _____, que está integrado por los siguientes factores: habilidades comunicativas, actitudes y nivel de conocimientos.
- emisor 14.- Hablar, escribir, pintar, dibujar y gesticular son habilidades _____.
- comunicativas 15.- El _____ fracasa en lograr una comunicación exitosa si no tiene la habilidad para expresar su mensaje de manera clara y precisa.
- emisor 16.- La actitud es la disposición o estado de ánimo del emisor. La _____ del emisor hacia sí mismo debe ser de seguridad, estar convencido del mensaje y debe identificarse con el receptor.
- actitud 17.- Hemos descrito dos factores que integran al emisor: las _____ y las _____. De las siguientes cualidades las número _____ son habilidades comunicativas y las _____ son actitudes:
- habilidades
comunicativas
actitudes
1,4
2,3
- 1) Facilidad para dibujar
 - 2) Confianza hacia el receptor
 - 3) Seguridad de conocer la situación

4) Facilidad de palabra

- actitud 18.- Una (habilidad comunicativa/actitud) de confianza y aprecio del emisor frente al receptor logra una mejor aceptación del mensaje.
- nivel conocimientos 19.- El último de los factores del emisor es su nivel de conocimientos. No se puede comunicar un material que no se entiende. El _____ de _____ del emisor debe permitirle comprender el mensaje que va a transmitir.
- comunicativas actitudes nivel, conocimientos 20.- Así los tres factores que se conjugan en el emisor son : habilidades _____, _____ y _____ de _____.
- comunicación 21.- El receptor es el elemento más importante del proceso de la _____ ya que a él va dirigido el mensaje que debe producirle un cambio de conducta.
- comunicativas actitudes nivel conocimientos 22.- El receptor está integrado por los mismos factores que el emisor: Habilidades _____, _____ y _____ de _____.
- habilidades comunicativas conocimientos 23.- Para que el receptor puede comprender el mensaje que el emisor transmite, requiere de ciertas habilidades, como leer y escuchar, que hemos llamado _____, de actitudes y tener un nivel de _____.
- mensaje receptor 24.- El emisor transmite un mensaje al receptor, el _____ que se va a transmitir está formado por un conjunto de símbolos estructurados de tal manera que tengan significado común tanto para el emisor como para el _____.
- símbolos palabras 25.- Los _____ más comunes son las palabras. Las palabras dan fuerza o debilidad a la comunicación. Existen _____ de sentido ambiguo que dificultan el éxito de la comunicación.
- abstractas concretas 26.- Existen dos tipos de palabras: abstractas y concretas. Las palabras (abstractas/concretas) son las que se prestan a mayor dificultad en el conocimiento de su significado ya que expresan un concepto, mientras que las palabras _____ representan

un objeto con realidad física.

3,4,5,6
1,2

27.- De las siguientes palabras, las número _____ son abstractas y las _____ son concretas :

- 1) escritorio
- 2) papel
- 3) contrato
- 4) lealtad
- 5) utilidad
- 6) belleza

connotativas
denotativas

28.- Las palabras abstractas pueden ser connotativas o denotativas, las connotativas expresan sentimientos o aspectos de experiencia personal, las denotativas se relacionan con factores fuera del individuo. Así las palabras: temor, valor y miedo son _____ mientras que : administración y autoridad son _____.

3,5
4,6

29.- De las palabras enumeradas en el cuadro 27.- las número _____ son abstractas denotativas y las _____ son abstractas connotativas.

denotativas
connotativas

30.- A las palabras abstractas que se refieren a eventos del exterior se les denomina _____ y a las de experiencia interior se les llama _____.

concretas
connotativas
denotativas

31.- Hemos dicho que los símbolos más comunes para transmitir un mensaje son las palabras y éstas las hemos clasificado en _____ y abstractas y estas últimas en _____ y _____.

abstractas
connotativas

32.- Un mensaje debe contar con un alto número de palabras concretas, su entendimiento es difícil si tiene muchas palabras _____, llegándose a la mayor dificultad si se presenta un alto contenido de palabras abstractas _____.

marco
referencia

33.- Al usar palabras abstractas debe darse un marco de referencia o contexto para permitir la mejor comprensión del mensaje. El significado que desea darle el emisor a un mensaje en que se presentan palabras abstractas es el mismo que le atribuye el receptor si se le da un _____ de _____ o contexto.

34.- De los cuatro elementos básicos de la comunica-

emisor
receptor
mensaje ción ya hemos hecho mención de el _____,
el _____ y el _____ quedándonos por
comentar el canal.

canal 35.- El canal es el medio por el que el emisor trans-
mite el mensaje y el receptor da su respuesta. El
_____ se refiere al mecanismo de unión entre emi-
sor y receptor. En esta acepción consideramos como
canales a los cinco sentidos.

receptor
canal 36.- El mecanismo verbal o habilidad para hablar del
emisor, corresponde al mecanismo auditivo o habili-
dad para escuchar del _____. Por tanto existe
un _____ que une a emisor y receptor.

canales 37.- Otra acepción de la palabra canal es el de ve-
hículo de transporte. Así al hablar de los medios
públicos de comunicación podemos considerarlos como
_____, aunque pueden ser estudiados como un
sistema de comunicación integral.

mensaje
canal 38.- El ruido es toda interferencia que disminuye o
nulifica la efectividad de una comunicación. Se pue-
de presentar en cualquiera de los cuatro elementos
del proceso de la comunicación: emisor, receptor,
_____ o en el _____.

ruido
ruido 39.- Si el emisor no tiene el nivel de conocimientos
para transmitir su mensaje, decimos que hay _____.
En los medios públicos de comunicación si la imagen
de televisión es deficiente se ha presentado _____.

inversamente
menor 40.- El significado del mensaje se deforma si existe
ruido, por tanto la fidelidad de aquél disminuye.
Ruido y fidelidad son (Directamen-
te/inversamente) proporcionales, a mayor ruido ____
_____ fidelidad y viceversa.

canales
toma
decisiones 41.- A nivel organizacional, al sistema de canales
entre los centros de toma de decisiones se les llama
redes de comunicación. Una red de comunicación
está formada por sistema de _____ y centros de
_____ de _____. La retrotransmisión per-
mite el control de los centros de toma de decisiones.

emisor
receptor 42.- Un circuito de comunicaciones es el que implica
a dos personas que son : _____ y _____
_____, un flujo de información y un flujo de retrotrans-

misión.

- comunicación
ruido
- 43.- Para lograr una comunicación efectiva, el emisor debe tener en cuenta los cuatro elementos básicos de la _____, emisor, receptor, mensaje y canal además la interferencia o _____.
- (sin respuesta)
- 44.- Consideraciones principales para lograr una comunicación exitosa:
- 1) Conocer el objetivo del mensaje
 - 2) Conocer al receptor
 - 3) Usar los símbolos adecuados en el mensaje.
 - 4) Emplear el canal adecuado
 - 5) Prever la posibilidad de alteración del mensaje.
- mensaje
- 45.- El emisor debe conocer sus propios objetivos al comunicarse, debe especificar claramente la finalidad del _____ y ser consiente de lo que espera obtener de él.
- comunicativas
conocimientos
comportamiento
- 46.- El emisor debe conocer al receptor y los factores que lo afectan: habilidades _____, actitudes y nivel de _____. Para conocer el comportamiento del receptor puede estudiar su _____ en situaciones anteriores, tomando en cuenta que las personas cambian.
- estereotipar
- 47.- No debe estereotiparse al receptor; o sea no debe clasificársele en una categoría basándose en sus características personales. El _____ dificulta la comunicación al negar la retrotransmisión.
- objetivos
receptor
- 48.- Se han comentado dos consideraciones para lograr una comunicación efectiva: conocer los _____ del mensaje y conocer al _____. En cuanto a los símbolos del mensaje, el emisor debe emplear aquellos que sean comprendidos por el receptor.
- símbolos
- 49.- Los _____ del mensaje deben permitir que el significado sea común tanto para el emisor como para el receptor. Las imágenes ayudan a transmitir las ideas difíciles de expresar con palabras, deben emplearse ejemplos y ayudas visuales al transmitir un _____.
- mensaje

50.- El mensaje debe ser transmitido por un canal

canal adecuado, considerando como canales los cinco sentidos. Transmitir un mensaje oralmente no es el _____ adecuado para comunicarse con un empleado en una fábrica ruidosa.

ruido 51.- El emisor debe prever la alteración de la comunicación en su distribución, debe prever la interferencia o _____. Un mensaje oral puede ser interpretado individualmente con lo que al pasar de un nivel a otro puede variar su significado.

objetivo receptor símbolos canal ruido 52.- Para lograr el éxito en la comunicación deben tomarse en cuenta las cinco consideraciones anteriores : conocer el _____ del mensaje, conocer al _____, emplear los _____ que sean comprendidos por el receptor, usar el _____ adecuado y prever el _____ que altere la comunicación .

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION

formal 53.- La comunicación puede ser formal o informal. Es formal la que incluye canales oficialmente reconocidos y patrocinados. Las conferencias, reuniones, revistas y publicaciones constituyen una comunicación _____. La informal la constituyen los rumores. La charla entre empleados sobre las futuras decisiones de la empresa constituyen una comunicación _____.

descendente 54.- La comunicación puede ser ascendente o descendente. Una comunicación que se desplaza de un nivel superior a uno inferior es..... (ascendente/descendente). La comunicación descendente está formada por reglas, órdenes e instrucciones.

reglas 1,2,3 55.- Las reglas son guías específicas para la acción. Los manuales para uso de los empleados constituyen _____. De los siguientes mensajes, los número _____ son reglas :

- 1) No fumar
- 2) Silencio
- 3) Use anteojos al usar el torno

orden regla 56.- En las órdenes se dice qué se va a hacer, cómo, cuándo, dónde, quién y por qué. Son requisitos para su eficacia el ser claros, breves y sencillos. La persona que da una _____ tiene la obligación de ver que se cumpla. La oración anterior constituye una _____.

instrucciones 57.- En las instrucciones se da la información de la manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor. Todas las máquinas, para informar de su correcta operación traen _____.

descendente 58.- Las reglas, órdenes e instrucciones forman parte de la comunicación _____.

inferior superior informe 59.- La comunicación de un nivel _____ a un nivel _____ es ascendente. La comunicación ascendente está formada por los informes. El reporte que se entrega de la actividad de los empleados constituye un _____.

MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION.

medios masivos comunicación 60.- Los medios masivos de comunicación favorecen los cambios sociales, la revolución de las costumbres y modos de vida que imperan en la actualidad se han visto influenciados por los _____ de _____.

medios masivos comunicación 61.- Según Lazarsfeld y Katz, aunque los _____ de _____ tienen una gran influencia, se menosprecia la que tienen la comunicación personal principalmente la relación líder grupo y las características personales de cada individuo.

mayor frío 62.- Según McLuhan, existen dos tipos de medios, los fríos y los calientes. Un medio frío o indefinido exige del receptor mayor participación. La televisión exige que el espectador complete los datos que la imagen no le proporciona, los espectadores requieren (mayor/menor) participación, por lo que decimos que la televisión es un medio _____.

mayor 63.- Los medios fríos favorecen una (mayor/menor) comunicación entre los miembros de una sociedad.

mayor 64.- Los medios cálidos exigen menor participación del auditorio y favorecen una (mayor/menor) individualización y aislamiento.

McLuhan fríos calientes 65.- Esta teoría es debida a (McLuhan/Lazarsfeld y Katz) que considera que existen dos tipos de medios : los _____ y los _____. El mensaje transmitido por los medios no es tan importante como el medio que los transmite.

masivos
comunicación 66.- Los principales medios _____ de _____
son: prensa, radios, cine y televisión.

prensa 67.- La palabra escrita, a través del medio masivo
llamado _____, es recomendable para informa-
ciones teóricas con un alto grado de abstracción.
prensa La _____ debe proporcionar el mensaje en for-
ma clara y precisa, haciendo uso de diagramas, di-
bujos y fotografías.

bajo 68.- La radio permite transmitir simultáneamente des-
de lugares lejanos. Permite un (alto/ba-
jo) grado de retención de la información expuesta
al excluir el canal visual.

visual
auditivo 69.- El cine ofrece una gran cantidad de datos con
muchos recursos: dibujos, diagramas, música, pala-
bra hablada, a través de los canales _____
y _____.

recursos
simultaneidad 70.- La televisión al igual que el cine, posee
muchos _____ que al igual que la radio po-
see las características de _____ y
posibilidad de lo imprevisto. Es de gran utilidad
en la enseñanza reforzada con material impreso, con
charlas y diálogos.

cine
radio
televisión 71.- Resumiendo, la prensa es recomendable en infor-
maciones teóricas, el _____ cuenta con muchos re-
cursos, la _____ se caracteriza por la simultanei-
dad y la _____ es un auxiliar notable
en la enseñanza al poder integrar las característi-
cas de los otros medios masivos de comunicación: pren-
sa, cine y radio.

UNIDAD VIII

LA MOTIVACION.

- motivos 1.- El comportamiento de un individuo está guiado a satisfacer los motivos. Se dice que motivo es la causa o razón que mueve a una cosa. La forma extrema de satisfacer los _____ es llegar a una meta.
- motivos 2.- Los motivos residen dentro del individuo, las metas están en el ambiente. El individuo trata de llegar a una meta si con ello satisface sus _____ internos.
- insatisfechos 3.- Los motivos a los que tiende un individuo son a los (satisfechos/insatisfechos).
- motivo 4.- Una persona está motivada si tiene una causa o razón de una cosa, o sea, si tiene un _____
- motivado 5.- Para cumplir con su función el líder debe tener por meta el éxito y el progreso y es necesario que esté _____ por un fuerte deseo y entusiasmo para lograr su objetivo, sin importar los obstáculos.
- motivos 6.- Los individuos aisladamente como miembros de un grupo tienen motivos que deben ser satisfechos y en el líder está el poner barreras o permitir la satisfacción de los _____.
- motivos 7.- El líder debe esforzarse en integrar los recursos del potencial humano de su grupo, conociendo y satisfaciendo los _____ de los individuos y del grupo. Con ello obtendrá la cooperación del grupo para el logro de la meta organizacional.
- meta 8.- El líder, con la meta previamente fijada, gana la cooperación del grupo hacia el logro de la _____ mediante el conocimiento del elemento humano.
- dentro de la persona metas 9.- Dado que los motivos se encuentran (dentro de la persona/en el ambiente), recurriremos a los _____ observables para clasificar los

motivos. Existen tres categorías básicas de motivos: físicos, sociales e ideológicos.

- físicos 10.- Los motivos relacionados con las necesidades físicas corresponden a la categoría de motivos _____
- bajos forman parte 11.- Los motivos físicos son más importantes para las personas de ingresos (altos/bajos). Los incentivos monetarios (forman parte/no forman parte) de los motivos físicos.
- física 12.- Trabajar en un local bien iluminado es un motivo físico ya que se relaciona con una necesidad _____.
- motivos sociales 13.- Son _____ sociales aquellos cuya satisfacción depende del contacto con otras personas. El estudio de las relaciones humanas demostró que además de los incentivos físicos deben proporcionarse incentivos _____.
- alto 14.- Mientras más (alto/bajo) es el status de una persona, requiere mayor satisfacción de motivos sociales.
- sociales 15.- Las necesidades de reconocimiento y prestigio son motivos _____.
- ideológicos 16.- En los motivos ideológicos, la satisfacción no es ni física ni social. Los motivos debidos a los valores personales son motivos _____.
- ideológicos físicas sociales 17.- Dentro de los motivos _____ tenemos la satisfacción personal de realizar un trabajo útil, ya que su realización no depende de necesidades _____ ni _____.
- menor 18.- El nivel de satisfacción es la diferencia entre la satisfacción a que se aspira y la satisfacción percibida. Cuando la satisfacción percibida es (mayor/menor) a la que aspira, la persona trabajará para alcanzar metas que lo acerquen a la satisfacción deseada.
- físicos sociales ideológicos 19.- Se mencionaron tres categorías de motivos : _____ e _____.

que fueron clasificadas según las metas observables, ya que los motivos se encuentran dentro de las personas. Otros autores, como Maslow, dan diferentes clasificaciones de los motivos.

20.- De las siguientes condiciones de trabajo, indique a que categoría de motivos corresponden:

- | | |
|------------|--|
| físico | 1) Clima artificial _____ |
| social | 2) Oportunidad de obtener un puesto importante _____ |
| físico | 3) Cafetería que sirva buena comida _____ |
| ideológico | 4) Libertad para exponer opiniones _____ |
| ideológico | 5) Oportunidad de desarrollar su capacidad _____ |
| social | 6) Un supervisor amistoso _____ |

21.- Los individuos tienen motivos personales distintos, sin embargo algunas de las _____ observables más importantes son :

metas

- 1) Seguridad en el trabajo
- 2) Protección de peligros
- 3) Condiciones de trabajo agradables.
- 4) Desempeño de un trabajo útil
- 5) Dirección eficaz
- 6) Ser aceptado como miembro en un grupo
- 7) Trabajo interesante que ejecutar.
- 8) Reconocimiento y prestigio
- 9) Realización del propio potencial
- 10) Horas razonables y una paga justa

22) La importancia de cada una de las anteriores _____ se debe primordialmente a las características personales: personalidad, antecedentes, convicciones.

metas

23.- La lista de metas observables enumeradas en el cuadro 21.- contiene objetivos relacionados con las tres categorías de motivos. Indique cuáles (números) corresponden a cada una de las categorías :

1, 2, 3, 10
6, 8
4, 5, 7, 9

Físicos _____
Sociales _____
Ideológicos _____

MOTIVACION MULTIPLE Y CONFLICTO DE MOTIVOS

no se dan

24.- Al percibir una meta no nos impulsa un sólo motivo sino que varios están involucrados, por ello decimos que los motivos (se dan/no se dan) aislados.

físico
ideológico
social

25.- Así un empleado puede tener por meta el obtener un aumento de sueldo y pudiera pensarse que su motivo es físico; sin embargo puede desear el dinero por varios motivos : si lo desea para comprar artículos indispensables para el hogar, se consideraría como motivo _____, pero sería un motivo _____ si lo deseara para costear los estudios de sus hijos, o sería un motivo _____ si adquiriera un traje elegante para lucirse en las cenas del club.

inconsciente

26.- Inclusive puede suceder que una persona no conozca el motivo de su comportamiento, diríamos que se trata de un motivo _____ (consiente/inconsciente) Un señor puede comprarse un coche nuevo, su motivo consiente sería el tener un medio de transporte aunque su motivo _____ sería el presumir a sus amigos. El motivo inconsciente "presumir a sus amigos el coche nuevo", pertenece a la categoría de motivos sociales.

inconsciente

motivos
incompatibles

27.- En otros casos puede suceder que se presenten motivos incompatibles y se tenga que elegir entre los objetivos o metas disponibles. Se presentan situaciones de conflicto cuando _____ actúan simultáneamente.

simultáneamente

28.- Existen tres situaciones de conflicto en las que se involucran dos motivos: acercamiento-acercamiento, acercamiento-rechazo y rechazo-rechazo, que se presentan cuando motivos incompatibles actúan (aisladamente/simultáneamente).

conflicto
insatisfecha

29.- Cuando dos alternativas son agradables y hay que escoger una de ellas se presenta la situación de _____ : acercamiento-acercamiento. Al satisfacer una de las situaciones se deja la otra (satisfecha/insatisfecha).

agradables

30.- En la situación de conflicto: acercamiento-acercamiento, se presentan dos alternativas (agradables /desagradables) e involucran dos motivos uno satisfecho y otro insatisfecho.

incompatibles

31.- En la situación acercamiento-rechazo existe una sola meta en la cual hay un motivo deseado y uno no deseado, dos motivos (compatibles/incompatibles) actúan simultáneamente.

- acercamiento-
rechazo. 32.- La situación de conflicto _____
_____ presenta dos motivos y una sola meta.
- acercamiento-
acercamiento
acercamiento-
rechazo 33.- Se han comentado las situaciones de conflicto
_____ y _____
_____, faltando por explicar la
situación de conflicto : rechazo-rechazo.
- desagradables 34.- Se presenta la situación de conflicto rechazo-
rechazo cuando existen dos únicas alternativas y ambas
son(agradables/desagradables). En este
caso el individuo trata de escapar de la situación
ya sea física o psicológicamente.
- 35.- En las siguientes circunstancias, indique que
tipo de situación de conflicto se presenta:
- acercamiento-
rechazo 1) Una persona necesita urgentemente dinero
y le ofrecen la cantidad requerida pero
a un interés muy alto _____
- rechazo-
rechazo. 2) A un condenado a muerte se le permite es-
coger entre morir ahorcado o electrocuta-
do. _____
- rechazo-
rechazo 3) Un individuo necesita ir a Europa, le da
miedo viajar en avión y al viajar en bar-
co se marea _____
- acercamiento-
acercamiento 4) A un estudiante le ofrecen un buen traba-
jo y una beca para especializarse simultá-
neamente. _____

MOTIVACION, MORAL Y PRODUCTIVIDAD.

- motivo 36.- La causa o razón de un comportamiento es un _____
_____. Motivar consiste en proporcionar motivos al
individuo. En una empresa, motivar es poner a disposi-
ción del personal todos aquellos medios o incentivos
que puedan hacer de él un buen colaborador.
- incentivos 37.- El proporcionar los medios o _____ lle-
van a una moral alta en el empleado al permitirle sa-
tisfacer los motivos personales.
- moral 38.- Se supuso en un principio que la _____ alta
llevaba a una mayor productividad, pero puede suceder
que un empleado tenga la facilidad de satisfacer sus
altas motivos personales, teniendo por ello una moral _____
independientemente de lograr las metas organizaciona-
les, llevando a una baja _____.
- productividad

las mismas 39.- El líder debe lograr que las metas organizacionales y las metas personales sean(diferentes/las mismas) para que al lograr una alta moral aumente la productividad.

negativa 40.- La motivación positiva es debido al proporcionamiento de incentivos, la negativa es debida a la amenaza de disminuir la satisfacción de motivos. El castigo es una motivación _____.

positiva 41.- Principio de Ejecución : Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los empleados como seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, inbuyéndoles el deseo a superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad. Este principio nos indica los incentivos que hacen que el empleado se esfuerce, estas recomendaciones constituyen una motivación(positiva/negativa) y son las bases de la teoría Y.

objetivos o metas 42.- La motivación tiene cuatro atributos esenciales: el logro, el reconocimiento, el progreso y la responsabilidad. Lograr es conseguir u obtener un objetivo. Para que el individuo sienta que su labor tiene significado deben existir _____ accesibles que le permitan tener la satisfacción del logro.

no es exitosa 43.- La motivación (Es exitosa/no es exitosa) si se fijan metas difíciles de alcanzar. El fijar metas difíciles de alcanzar está contra el primer atributo de la motivación: el _____.

logro 44.- El reconocimiento es distinguir de las demás a una persona que ha logrado un objetivo. Al individuo le gusta que se le reconozca el _____ de un objetivo. Este atributo es más efectivo cuando el reconocimiento proviene del mismo grupo.

reconocimiento 45.- El _____ viene inmediatamente después de que se ha logrado un objetivo.

logro reconocimiento 46.- Además de los anteriores atributos de la motivación : el _____ y el _____, la motivación debe permitir el progreso personal, debe dar la oportunidad de desarrollarse.

55.- La persona debe tener el conocimiento y la aptitud necesarios para aumentar su capacidad de trabajo. Si una persona está trabajando a su máxima capacidad, la compensación (logrará/no logrará) una mayor productividad.
no logrará

56.- Debe ser el objetivo de mayor valor para el empleado. Si un individuo lo que desea es mayor prestigio, la compensación monetaria.....(será/no será) tan importante para él.
no será

57.- El empleado debe tener confianza en que se compensará. La compensación (es/no es) un buen motivador si el empleado está convencido de la honestidad de sus directores.
es

58.- La _____ monetaria está formada por un sueldo base más una serie de pagos adicionales.
compensación

59.- Otros tipos de compensaciones están formados por las promociones, títulos, certificados y diplomas que están relacionados con la categoría de motivos _____ ya que dan prestigio y reconocimiento.
sociales

60.- Si bien los motivos del empleado están relacionados con el individuo, debe tomarse en cuenta la influencia del grupo sobre los motivos. En una organización deben tomarse en cuenta los motivos del _____ y no sólo los del individuo.
grupo

61.- El grupo trabaja como un organismo y debe tratarse como una entidad aparte. El comportamiento del grupo (es/no es) la suma de comportamientos de sus componentes. Los entrenamientos del empleado, seguro de grupo, seguridad e higiene (eliminar riesgos de trabajo) y actividades recreativas forman parte de los motivos del _____.
no es
grupo

62.- El grupo trabaja bien cuando sus miembros seleccionan a sus propios componentes. Podemos concluir que el éxito de un líder depende de su capacidad para unir a las metas organizacionales las metas del _____.
grupo

UNIDAD IX

EL LIDERAZGO.

- (sin respuesta) 1.- Las decisiones deben ser tomadas por personas que tengan autoridad. Entendemos por autoridad la facultad de mando y dirección.
- líder 2.- Se conoce como líder a la persona que tiene autoridad, que guía o dirige. Un buen _____ es la persona que influye en otras para trabajar en unión, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo un fin.
- líder 3.- La persona que tiene facultad de mando y dirección es un _____. Líder es el que guía estando al frente no atrás; es el que tira, no el que empuja.
- no se refiere 4.- De acuerdo a la definición de líder se deduce que este término (se refiere/no se refiere) exclusivamente al que dirige una actividad sindical.
- autoridad 5.- Líder es la persona que tiene _____, que guía o dirige. Su autoridad puede ser: Formal, personal y/o profesional.
- autoridad formal 6.- La autoridad que se deriva de la posición de la persona dentro de una organización, se llama _____ formal. Para garantizar la cooperación del personal no basta con tener autoridad _____.
- personal 7.- La autoridad personal es la autoridad innata. La autoridad _____ es función del carácter y educación del individuo.
- personal autoridad 8.- Todo grupo humano posee un líder que lo dirige debido a su autoridad _____. Quien posea la _____ formal para dirigir a un grupo debe identificar a los líderes naturales del grupo ya que al persuadirlos se logra la cooperación del grupo.
- profesional 9.- La autoridad profesional se obtiene mediante una instrucción técnica. El médico que receta una medicina al paciente lo hace por que tiene una autoridad _____.

profesional 10.- La persona que manda en virtud de un aprendizaje obtenido tiene autoridad Mientras mayores son los conocimientos de una persona, mayor es su autoridad profesional en esos temas.

formal 11.- En una empresa suele requerirse autoridad profesional para obtener autoridad En este caso la autoridad profesional es un requisito para obtener un puesto en la organización.

formal
personal
profesional 12.- Hemos mencionado tres tipos de autoridad: _____, _____ y _____ que se complementan entre si.

profesional 13.- Un individuo que posea autoridad personal puede llegar a ser un buen líder en una organización si adquiere los conocimientos necesarios; o sea, si obtiene una autoridad _____.

ENFOQUE HACIA EL LIDER.

líder 14.- Para conocer las causas que llevaban a un liderazgo exitoso, se estudio al líder mismo. Al _____ se le ha estudiado desde tres puntos de vista : el gran hombre, por sus rasgos y por su comportamiento.

no se pueden 15.- El estudio de "el gran hombre" considera que el líder lo es por su propia naturaleza. De acuerdo a este criterio (se pueden/no se pueden) estudiar las causas que hacen de un individuo un buen líder.

selección 16.- La empresa que sigue la teoría de "el gran Hombre" dedica mayor atención a la(selección/preparación) de los líderes ya que ser un buen líder es innato.

rasgos 17.- El enfoque de los rasgos está relacionado con las características de la personalidad del líder. Ciertas cualidades, como: honestidad, puntualidad, dignidad, se pueden estudiar en el líder por lo que decimos que en el enfoque de los _____ se pueden estudiar las causas del éxito.

dificulta 18.- Palabras como dignidad y honestidad son abstractas connotativas, por lo que su significado se presta a interpretación personal lo que.....(facilita/dificulta) la evaluación de cada rasgo.

- rasgos 19.- La organización que estudia la puntualidad, confiabilidad e integridad de las personas en busca de un líder está empleando el enfoque de los _____.
- líder no es 20.- De acuerdo a la persona que estudie los rasgos pueden existir diverso número de cualidades que se presenten en un buen _____. La cuantificación de los rasgos (es/no es) totalmente objetiva, ya que se carece de una escala de referencia que uniforme el criterio de los evaluadores.
- (sin respuesta) 21.- Los diez rasgos esenciales y que deben darse simultáneamente son: energía, serenidad, conocimiento de las relaciones humanas, empatía, objetividad, motivación personal, habilidad comunicativa, habilidad para enseñar, sentido social y competencia técnica.
- rasgo 22.- El líder requiere fortaleza mental y física para sortear los obstáculos. La energía es el primer _____ esencial en un líder.
- está 23.- Cuando un líder (está/no está) libre de prejuicios se dice que tiene serenidad. El reprimir la ira en las situaciones difíciles demuestra la serenidad.
- relaciones humanas 24.- El conocimiento de las relaciones humanas permite entender el comportamiento humano ante ciertas situaciones y actividades. Advertir el malestar causado por un supervisor inatento demuestra el conocimiento de las _____ por parte de un líder.
- empatía 25.- A la capacidad de proyectarse mental y emocionalmente a la posición de otra persona se le llama empatía. Se dice que la _____ es captarse los afectos de una persona.
- objetivo 26.- El líder no debe dejarse llevar por las emociones debe mantener siempre la objetividad. Ser _____ es ser desinteresado y desapasionado.
- rasgos 27.- Se han mencionado cinco _____ esenciales que debe poseer el líder : energía, serenidad, conocimiento de las relaciones humanas, empatía y objetividad.

28.- Para enfrentarse con entusiasmo a los problemas de la dirección el líder debe estar motivado personalmente para el éxito y el progreso. Las metas organizacionales y las metas personales deben ser.....
..... (diferentes/las mismas).

las mismas

29.- Se requiere de habilidad comunicativa para entender los enunciados de otras personas y presentar con éxito las propias ideas. Hablar y escribir en forma clara y enérgica, demuestra la habilidad _____ de un individuo.

comunicativa

30.- Para lograr mejores esfuerzos de cooperación del empleado deben enseñársele los conceptos que le permitan desarrollar su trabajo con eficiencia. Representa mayor habilidad para enseñar
(el hacer preguntas y ofrecer sugerencias/ el dar órdenes).

el hacer preguntas y ofrecer sugerencias

31.- El líder debe mostrar verdadero interés en los problemas y necesidades de los individuos y del grupo. El sentido social es la habilidad para comprender estos motivos de las personas y del grupo. Un líder que evite la formación de grupos culturales entre sus subordinados(posee/carece de) sentido social.

carece de

32.- La competencia técnica es la habilidad para planear, organizar, tomar decisiones y controlar. El término "competencia técnica" corresponde a los conocimientos que el líder posee de la planeación, organización, dirección y control que forman el proceso _____.

administrativo

33.- Los últimos cinco rasgos mencionados son: motivación personal, habilidad _____, habilidad para enseñar, sentido _____ y competencia técnica.

comunicativa social

34.- Hasta aquí se comentaron dos enfoques hacia el líder : el enfoque del gran _____ y el enfoque de los _____.

hombre rasgos

35.- Finalmente el enfoque del comportamiento estudia al líder exitoso según el tiempo que cumple en las etapas del proceso _____.

administrativo

comportamiento 36.- Una empresa que elija su personal de mando de acuerdo a la forma de utilizar la planeación, motivación y comunicación está siguiendo el enfoque del _____.

éxito 37.- Para determinar que actividades conducen a un liderazgo exitoso es necesario comparar a un líder que ha tenido un buen resultado de otro que no lo ha logrado. Es difícil medir el _____ de un líder ya que se pueden lograr buenos resultados a pesar de contar con un mal líder.

éxito 38.- El enfoque del comportamiento compara la forma de conducirse de los líderes y el _____ obtenido por cada uno de ellos.

EL GRUPO Y LA ORGANIZACION.

grupo 39.- Aunque es el líder el que dirige, sus resultados dependen del comportamiento del grupo dirigido. Es de máxima importancia la forma como el _____ responde al líder.

grupo 40.- Para que un _____ sea productivo debe tener fijas sus metas, saber como se relacionan con sus objetivos personales, sentir satisfacción en su trabajo y las metas del grupo deben coincidir con las metas organizacionales.

metas dispersa 41.- Para lograr un esfuerzo conjunto es necesario que el grupo conozca sus objetivos comunes e identifique unas metas específicas que constituyan las _____ del grupo. Sin una meta común la energía de los individuos estará (dispersa/coordinada)

coincidir no se esforzarán 42.- Las metas del grupo deben (coincidir/discrepar) con los objetivos personales. Si las metas del grupo no satisfacen los motivos individuales la personas (se esforzarán/no se esforzarán) en alcanzar aquéllas.

satisfacción 43.- Se logrará un mayor empeño en el desarrollo de una tarea si ésta no es tediosa, el individuo sentirá satisfacción en su trabajo si éste incluye operaciones complejas más que una rutina simple. No se tendrá una _____ en el trabajo si es exageradamente especializado.

44.- Es deber del líder conseguir que las metas del grupo, aceptadas por los individuos por su relación con los objetivos personales, no discorden con las metas organizacionales. La productividad será (alta/baja) si las metas del grupo coinciden con las metas organizacionales.

alta

45.- Para obtener la cooperación del grupo es necesario que el líder se gane la comprensión y confianza de los miembros de éste. Mostrar un auténtico interés por el bienestar y las necesidades del grupo, tener habilidad para tomar las decisiones efectivas que mejor ayuden a lograr las metas del grupo y al mismo tiempo que logren las metas de la empresa..... (permiten/dificultan) la cooperación del grupo.

permiten

46.- La actuación del líder se ve influenciada por sus superiores y por la relación con otros líderes. Así el estilo de liderazgo de un gerente está integrado por su propio método y por el de sus superiores. De ahí que un cambio en cualquier nivel requerirá la modificación desde los niveles(inferiores/superiores) .

superiores

ESTILOS DE LIDERAZGO

47.- Al observar las relaciones líder-grupo-organización se comprende que el _____ exitoso en una situación puede no serlo en otra e inclusive puede variar con el tiempo. Por tanto el líder tiene que analizar la situación para elegir un estilo de liderazgo.

liderazgo

48.- Un líder que reúne las condiciones del éxito según un enfoque de rasgos o de comportamiento..... (es/no es) probable que obtenga buenos resultados en todas las situaciones ya que el liderazgo exitoso es resultado de la interacción de líder y grupo e influenciado por la organización.

no es

49.- El líder.....(podrá /no podrá) usar siempre el mismo método, sino que después de analizar la situación general elegirá el estilo de liderazgo que lo lleve a la obtención de los mejores resultados.

no podrá

50.- Así antes de elegir un estilo de _____ el líder debe analizar la _____ general.

liderazgo situación

51.- Desde el punto de vista motivacional, el liderazgo

- negativo puede ser positivo, al aumentar la satisfacción de motivos o _____, al disminuirla.
- personal
Impersonal 52.- Desde el punto de vista de la relación con los subordinados, el liderazgo puede efectuarse personal o impersonalmente. Cuando el líder directamente dirige y anima se está efectuando un liderazgo _____. Es _____ cuando el líder ejerce sus funciones por conducto de subalternos.
- personal
Impersonal 53.- Por la relación con los subordinados, el liderazgo puede ser _____ o _____.
- impersonal 54.- Cuando el líder dirige por medio de planes, órdenes, etc., se realiza un liderazgo (personal/impersonal) ya que utiliza un conducto indirecto.
- delegación 55.- Desde el punto de vista de la delegación de la autoridad, el liderazgo puede ir de la centralización de las decisiones en una sola persona a la descentralización total. Tres estilos típicos de liderazgo, según la _____ de la autoridad son: El autocrático, el democrático y el anárquico.
- autocrático 56.- En el liderazgo autocrático el líder no acepta más normas que las impuestas por él mismo. Un líder _____ puede actuar en forma estricta, paternalista, o de franca incompetencia.
- suele 57.- En el estilo autocrático existe menor productividad con menor individualidad y mayor descontento. En este estilo (suele/no suele) existir hostilidad hacia el líder.
- permite 58.- En el liderazgo democrático el líder permite la participación de los demás en sus decisiones. El estilo democrático.....(permite/niega) la libertad de expresión.
- democrático 59.- En el estilo _____ existe mayor creatividad, más originalidad y especialmente es valioso el trabajo creativo.
- toda 60.- En el liderazgo anárquico no existe dirección, reina la desorganización. El grupo tiene..... (toda/parte de) la libertad de tomar las decisiones.

autocrático
anárquico 61.- La máxima centralización de las decisiones se tiene en el estilo _____ y la máxima descentralización en el estilo _____.

autocrático
democrático
anárquico 62.- Según la delegación de la autoridad existen tres tipos de liderazgo: _____, _____ y _____.

(sin respuesta) 63.- El líder puede escoger entre una gama de estilos de liderazgo, entre la centralización y descentralización, ya que los tres tipos mencionados no son absolutos, así se pueden tener los siguientes comportamientos :

- 1) El gerente toma la decisión y la comunica para que se ponga en práctica.
- 2) El gerente toma la decisión y convence a sus subordinados para que la acepten.
- 3) El gerente permite al grupo que tome decisiones.
- 4) El gerente define los límites y solicita al grupo que tome las decisiones.
- 5) El gerente presenta sus ideas y solicita preguntas para aclararlas.
- 6) El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias y entonces toma la decisión.
- 7) El gerente presenta una decisión tentativa que puede ser cambiada.

1,2,5,7,6,4,3 64.- En la gama de estilos mencionados en el cuadro anterior existe la centralización y descentralización total. Enumere los estilos, del más al menos centralizado _____: _____, _____, _____, _____ y _____.

menor 65.- La delegación de autoridad no se refiere al número de decisiones tomadas por los subordinados sino a la relevancia de las decisiones. Una entera libertad de como situar las mesas en la oficina es (mayor/menor) índice de democracia que permitir al grupo tomar la decisión de instalar un equipo de procesamiento de datos.

COMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO.

(sin respuesta) 66.- Un buen líder es el capaz de comportarse adecuadamente tomando en cuenta los factores que lo afectan. el líder debe analizar las fuerzas que lo afectan a él, las que afectan a los subordinados y las que afectan a la situación.

- 67.- Las fuerzas que afectan al líder son : sus sistema de valores, la confianza en sus subordinados, sus propias inclinaciones en materia de liderazgo y su sentimiento de seguridad en una situación de incertidumbre. El _____ debe analizar estas fuerzas que lo afectan.
- líder
- 68.- El sistema de _____ del líder, lo hace meditar hasta que punto tiene obligación de tomar la responsabilidad de las decisiones o en cuanto debe participar los subordinados.
- valores
- 69.- La _____ en sus subordinados le permite decidir cuando se justifica que sus subordinados resuelvan los problemas sin su intervención.
- confianza
- 70.- Sus propias inclinaciones le pueden facilitar el tomar consejo del _____ o dar órdenes.
- grupo
- 71.- Antes de decidir en que forma va a dirigir un grupo, debe entender los factores que determinan el comportamiento de los miembros del _____. Puede dar mayor libertad si se dan las siguientes condiciones:
- grupo
- 1) Los subordinados tienen necesidad de una alta independencia.
 - 2) Aceptan la responsabilidad de tomar decisiones.
 - 3) No necesitan normas perfectamente rígidas.
 - 4) Se interesan en el problema e identifican con los objetivos de la organización.
 - 5) Si tienen el conocimiento y la experiencia necesarios.
- líder
- 72.- Además de las fuerzas que afectan al _____ y al _____ se presentan ciertas características en la situación general que determinan el tipo de liderazgo a emplear :
- subordinado
- 73.- La organización tiene sus normas y tradiciones que obligan al líder a trabajar apegada a ellas, por tanto el tipo de _____ influye en el estilo de liderazgo.
- organización
- 74.- Según que los miembros del _____ sepan trabajar juntos o no, se elegirá el darles o no mayor libertad.
- grupo

autocrático 75.- Existen problemas que por sus características requieren que una sola persona los resuelva. En este caso el líder usará un estilo(autocrático/democrático)

debe 76.- Cuando debe tomarse una decisión inmediata, el líder.....(debe/no debe) tomar la decisión el sólo. Estas decisiones las tomaré cuando tenga la presión del tiempo.

estilo liderazgo 77.- Una vez elegido el _____ de _____, deben efectuarse las siguientes acciones esenciales: persuasión, para obtener el consentimiento de los dirigidos; correr riesgos calculados para poner en práctica las ideas en las que se cree firmemente; aplicar la disciplina.

disciplina 78.- La satisfacción personal y la productividad son frutos de la disciplina. El castigo es el último recurso para mantener la _____.

líder 79.- Así pues, el _____ que tiene éxito es aquél que evaluó acertadamente las fuerzas que determinan qué comportamiento sería el más acertado en un momento dado.

UNIDAD X

EL DESARROLLO DEL EMPLEADO

- 1.- Dentro de la administración del personal es muy importante considerar el desarrollo del empleado en la empresa, que significa la evolución en su eficiencia, y un aumento, en su nivel de satisfacción dentro de la _____.
- empresa
- 2.- En la administración del personal además de considerar _____, se busca encontrar el punto óptimo en las relaciones obrero-patronales.
- el desarrollo del empleado
- 3.- Dentro del desarrollo del empleado buscaremos mejorar su _____ y su nivel de _____ dando un aprendizaje para las labores que realizará en un puesto específico.
- eficiencia satisfacción
- 4.- Con esto la empresa cumple con los objetivos de la administración de _____, que son una mayor capacidad y _____ de satisfacción personal.
- personal nivel

APRENDIZAJE

- 5.- La enseñanza que se imparte a los empleados con el fin de convertir sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto específico, recibe el nombre de _____.
- aprendizaje
- 6.- La motivación, retrotransmisión, secuencia y participación activa son los requisitos que debe reunir el _____ para mejorar las aptitudes del empleado.
- aprendizaje
- 7.- La motivación, que es un requisito del _____, puede ser positiva ó negativa; estando dentro de la primera el diseño de trabajo.
- aprendizaje
- 8.- El diseño de trabajo es la parte más novedosa de la motivación _____.
- positiva

- diseño de trabajo empleado 9.- En la motivación positiva encontramos como parte más novedosa el _____ que consiste en adaptar el trabajo al _____.
- aprendizaje 10.- La retrotransmisión es otro requisito del _____ que consiste en saber si realmente se aprende o no, para corregir defectos.
- aprendizaje retrotransmisión 11.- La parte de la administración que nos permite corregir defectos en el _____ se denomina _____.
- aprendizaje 12.- El tercer requisito del _____ se conoce como secuencia y es el orden en el programa de enseñanza.
- secuencia 13.- Un orden de cualquier programa de enseñanza se define como _____.
- aprendizaje 14.- El cuarto requisito del _____ se denomina participación, la cual deberá ser activa si el individuo se encuentra correctamente motivado.
- activa aprendizaje 15.- Procuraremos tener al personal correctamente motivado para que nos brinde una participación _____ como cuarto requisito del _____.
- requisito 16.- El último _____ del aprendizaje consiste en tomar en cuenta las diferencias individuales con las que los alumnos aprovecharán más el curso.
- individuales 17.- Si para cada alumno tomamos en cuenta sus diferencias _____, estos aprovecharán más el curso.
- diferencias individuales 18.- El último requisito del aprendizaje es tomar en cuenta las _____ de cada alumno.
- motivación retrotransmisión secuencia participación activa diferencias individuales 19.- Los requisitos del aprendizaje son: _____, _____ y _____.

TIPOS DE APRENDIZAJE

- desarrollo del empleado 20.- Los tipos de aprendizaje para lograr una mayor capacitación del personal dentro del _____ son tres : La capacitación, el adiestramiento y la formación.
- tipo 21.- La capacitación es un _____ de aprendizaje de caracter teórico con mucha amplitud y se utiliza para trabajos calificados.
- tipo 22.- El adiestramiento ó adquisición de destreza es un _____ de aprendizaje de caracter práctico para un puesto concreto.
- destreza 23.- La adquisición de _____ se logra mediante un ejercicio sistemático, mediante el cual el trabajo se ejecuta con mayor facilidad, precisión y rapidez.
- sistemático trabajo 24.- Mediante un ejercicio _____ o hábito , adquirimos facilidad, precisión y rapidez para desarrollar un _____.
- facilidad precisión rapidez 25.- Al adquirir destreza podremos ejecutar un trabajo con : _____, _____ y _____.
- aprendizaje 26.- La formación es un tipo de _____ que crea en el obrero o empleado, pero sobre todo en el ejecutivo, hábitos morales, sociales y de trabajo.
- ejecutivo 27.- La formación le brinda sobre todo al _____ hábitos morales, sociales y de trabajo.
- sociales morales trabajo formación 28.- Los hábitos _____, _____ y de _____ le son brindados al obrero, o empleado, pero sobre todo al ejecutivo por la _____.
- aprendizaje 29.- Los tres tipos del _____ se requieren en todos los puestos, pero en niveles de calificados predomina el adiestramiento y conforme se asciende en jerarquía tienen mayor importancia la _____ y la _____.
- capacitación formación

- adiestramiento 30.- Para los niveles no calificados predomina el _____.
- adiestramiento 31.- El tipo de aprendizaje práctico, para un puesto concreto y de nivel no calificado se denomina _____.
- capacitación 32.- El tipo de aprendizaje teórico con mucha amplitud y de nivel jerárquico superior se denomina _____.
- formación 33.- La _____ desarrolla hábitos morales, sociales y de trabajo sobre todo en el ejecutivo.

ADIESTRAMIENTO

- adiestramiento 34.- El tipo de aprendizaje práctico se denomina _____ y se divide en razón a su fin, al método y a la persona que lo trasmite.
- fin .
método
transmite 35.- El adiestramiento se divide en razón a su _____ al _____ y a la persona que lo _____.
- adiestramiento 36.- El tipo de aprendizaje práctico llamado _____ en razón a su fin se debe dar a los empleados nuevos; a los que se cambia de puesto; o si cambiamos de sistema en el empresa; o si se quiere corregir errores.
- fin
nuevos
puesto
errores 37.- El adiestramiento en razón a su _____ se debe dar a los empleados _____ a los que se cambia de _____ o si cambiamos de sistema en la empresa; o si se quieren corregir _____.
- adiestramiento 38.- El _____ en razón al método presenta dos clases; el dado dentro del trabajo y el dado fuera de él o en una escuela.
- metodo
dentro
escuela 39.- El adiestramiento en relación al _____ puede ser el dado _____ del trabajo y fuera de él en una _____.
- dentro 40.- El primero o sea el dado _____ del trabajo, su fin principal es producir y no aprender y existen tres formas: el método ADA (Adiestramien-

to dentro de la empresa); la encomienda de casos y la rotación planeada.

producir
método ADA
encomienda
casos
rotación

41.- El fin del adiestramiento dado dentro de la empresa es _____ y existen tres formas : el _____, la _____ de _____ y la _____ planeada.

adiestramiento
empresa

42.- El método ADA o sea _____ dentro de la _____, se basa en dar conocimientos y prácticas en forma estándar, deducida de millares de casos previos.

ADA

43.- Si damos conocimientos y prácticas en forma estándar estaremos aplicando el método _____.

dentro

44.- El adiestramiento dado _____ del trabajo llamado encomienda de casos consiste en que el empleado resuelva una situación práctica y presente platicándosela a su jefe.

práctica
presente
casos

45.- Si el jefe solicita de un empleado la solución de una situación _____ Y _____ con el fin de adiestrarlo dentro del trabajo, aplicará el método de la encomienda de _____.

adiestramiento
planeado

46.- El _____ dado dentro del trabajo denominado rotación _____, consiste en hacer pasar a un ejecutivo superior por puestos inferiores.

rotación
planeada
dentro

47.- Si un ejecutivo superior lo hacemos pasar por puestos inferiores, aplicaremos el método de _____, con miras a un adiestramiento dado _____ del trabajo.

escuela

48.- Ahora bien el adiestramiento dado fuera del trabajo en una _____, su fin es aprender en lugar de producir.

aprender
producir

49.- La diferencia entre el adiestramiento dado fuera de la empresa consiste en que su fin es _____ en lugar de _____.

adiestramiento

50.- En el _____ dado fuera de la empresa existen también tres formas : escuelas dentro de

la empresa, escuelas tecnológicas fuera de la empresa y escuelas antiguas.

empresa 51.- Las escuelas dentro de la _____ tienen ventajas sobre las demás escuelas, pero son muy costosas.

escuelas 52.- Las _____ tecnológicas fuera de la empresa son adecuadas por su menor costo.

desventajas 53.- Las escuelas antiguas son las más (ventajas/desventajas) ya que en ellas se aprende un oficio durante muchos y penosos años.

dentro empresa tecnológicas antiguas 54.- Las escuelas de acuerdo a sus ventajas son : primero las escuelas _____ de la _____, a continuación las escuelas _____ y por último las escuelas _____.

imparte 55.- Por último el adiestramiento en relación a la persona que lo _____, puede ser por medio de su supervisor inmediato o por un trabajador experto.

persona imparte 56.- La tercera razón del adiestramiento es en relación a la _____ que lo _____.

adiestramiento 57.- Si la persona que imparte el adiestramiento es el supervisor inmediato, el _____ es mucho más eficaz.

LA CAPACITACION.

capacitación 58.- El tipo de aprendizaje teórico de mayor amplitud y de nivel superior se llama _____ y también se divide en razón a su fin y a su método.

fin método 59.- La capacitación se divide en razón a su _____ y a su _____.

capacitación 60.- En razón a su fin la _____ puede ser con respecto a su amplitud de los conocimientos o al nivel jerárquico del empleado.

fin amplitud 61.- En razón a su _____ y con respecto a la _____ puede ser la que se da sobre conocimientos aplicables o a un puesto, oficio o rama.

- amplitud 62.- Los conocimientos que se dan aplicables a un puesto, oficio, o rama son con respecto a su _____.
- empleado 63.- En razón al nivel jerárquico del _____ puede ser: al obrero, al supervisor, o al ejecutivo.
- nivel jerárquico 64.- Los conocimientos dados a un obrero, supervisor o ejecutivo; están clasificados con respecto al _____ del empleado.
- capacitación 65.- En razón a su método la _____ se divide en directa o indirecta.
- directa 66.- Siendo la primera o sea la _____ aquella que se clasifica expresa y formalmente con los métodos de enseñanza como son : clases, cursos breves, becas, instrucción programada y cualquier otro método que imparta _____.
- capacitación 67.- La capacitación que se imparte en forma expresa y formal de acuerdo a los _____ de _____ se da en forma de clases, becas, instrucción programada, cursos por correspondencia, conferencias, etc.
- métodos enseñanza 68.- Indique usted cuatro métodos de impartir capacitación en forma directa : _____, _____, _____ y _____.
- clases, cursos breves, becas, conferencias, cursos por correspondencia, ins. programada 69.- La segunda forma de impartir capacitación en razón a su método, es la _____ y sus métodos son: mesas redondas, publicaciones y medios audiovisuales.
- indirecta 70.- Las mesas _____, las publicaciones y los medios _____ son los métodos de impartir capacitación _____.
- redondas audiovisuales indirecta

LA FORMACION.

- formacion 71.- El tipo de aprendizaje que crea o desarrolla en el obrero o empleado, pero sobre todo en el ejecutivo, hábitos morales, sociales y de trabajo, recibe el nombre de _____.
- ejecutivo 72.- La formación provoca en el _____ : leal-

ted, seguridad, orden y decisión.

lealtad
seguridad
orden

73.- Los hábitos creados o desarrollados son: _____ y decisión. Este último se convierte en la personalidad del ejecutivo dentro de sus labores.

personalidad

74.- Los hábitos de trabajo se convierten en el ejecutivo en su _____.

sociales

75.- La limpieza, estabilidad emocional, compañerismo; son ejemplo de hábitos _____ y se pueden adquirir mediante el trato con superiores y reglas establecidas y exigidas en las entrevistas.

trato
reglas
entrevistas

76.- Las formas de adquirir hábitos sociales, es por medio del _____ con superiores y las _____ establecidas y exigidas en las _____.

morales

77.- La personalidad, honradez y lealtad, son ejemplos de hábitos _____.

mando

78.- La personalidad de los ejecutivos deberá desarrollar tanto en sus status social como en las cualidades psicológicas para ejercer el _____.

OLVIDO

olvido

79.- Análogo al problema del aprendizaje surge el problema del _____, para resolverlo podemos recurrir al aprendizaje extra, para que sea más difícil olvidar; así como al repaso para refrescar los conocimientos trayéndolos nuevamente a la memoria.

extra
repaso

80.- Las dos soluciones al problema del olvido son el aprendizaje _____ y el _____.

aprendizaje
olvido

81.- Análogo al problema del _____ surge el problema del _____, ya que nadie olvida lo que no ha aprendido.

TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE

aprendizaje
transferencia
aprendizaje

82.- Al aplicar el _____ al trabajo real surge el conflicto de _____ de _____ que tiene dos consecuencias, una positiva y

otra negativa.

transferencia 83.- La _____ de aprendizaje es positiva cuando se saben aplicar las habilidades desarrolladas.

habilidades desarrolladas 84.- Por consecuencia será negativo cuando no se saben aplicar las _____.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

empleado 85.- La diferencia entre el desarrollo del empleado y el desarrollo organizacional consiste en que el primero se dedica al _____ y el segundo al grupo de individuos.

organizacional 86.- La ventaja del desarrollo _____ sobre el desarrollo del empleado, estriba en que los efectos son multiplicados ya que el individuo rinde más en grupo que aislado.

rendimiento 87.- Un ejecutivo al aceptar usar un programa de desarrollo organizacional quiere que se multiplique el _____ de su empresa.

organizacional 88.- El desarrollo _____ podemos definirlo como la superación de una organización mediante un esfuerzo planeado logrando más fácilmente sus _____ y utilizando el potencial de recursos humanos al máximo.

desarrollo organizacional 89.- Uno de los pasos para conseguir el _____ es hacer tener nuestra empresa a una ideal.

ideal organizacional 90.- Si seguimos uno a uno los pasos de nuestra empresa hacia una _____ lograremos un desarrollo _____ acelerado.

CONCLUSION

conocimientos 91.- Con las técnicas estudiadas no tratamos de formar un nuevo grupo de enciclopedistas sino de acopiar con un esfuerzo coordinando todos los avances dispersos de los _____ humanos.

UNIDAD XI

LA COORDINACION

- adminis- 1.- Es una de las funciones administrativas que tie-
tración ne un aspecto esencialmente humano dentro del proce-
so unificativo de la _____.
- administra- 2.- La coordinación está muy ligada con las demás
tivas. funciones _____, a saber: Planeación,
Organización, Dirección y Control.
- coordinación 3.- Los lazos de la _____ con la Planea-
ción estriban, en que la Planeación tiende a coordi-
nar los satisfactores a un objetivo.
- coordinación 4.- En un cierto modo al hablar de Planeación esta-
mos implicando la _____.
- coordinación 5.- Los lazos de la _____ con la Organi-
zación estriban, en que la primera, es una organiza-
ción más viva, dinámica y humana.
- organización 6.- La coordinación es una _____ más vi-
va, dinámica y humana.
- viva 7.- La coordinación es un tipo de organización más
dinámica _____, _____ y _____
humana
- coordinación 8.- Los lazos de la _____ con la dirección
estriban en que siendo la dirección el establecimien-
to de un orden, que a fin de cuentas es la coordina-
ción entre las personas que ejercen el mando con los
dirigidos.
- coordina- 9.- La dirección es a fin de cuentas la _____
ción _____ entre los que ejercen el mando con los dirigi-
dos.
- mando 10.- La implantación de un orden es la coordinación
dirigidos entre los que ejercen el _____ con los _____.

- coordinación 11.- Los lazos de la _____ con el control
estriban en que la coordinación es un puente entre
la planeación y el control.
- puente
planeación
control 12.- Se puede definir la coordinación como un _____
entre la _____ y el _____, en
toda empresa.
- empresa 13.- La coordinación trata de lograr la unidad den-
tro de cualquier _____.
- coordinación 14.- La _____ dentro de la empresa se debe
considerar desde un triple punto de vista : normati-
vo, psicológico y sociológico.
- normativa
psicológica
sociológica 15.- La unidad en cualquier empresa puede ser : _____
_____, _____ y _____.
- UNIDAD NORMATIVA.
- normativa 16.- La primera de ellas o sea la unidad _____
es una técnica legislativa por la cual se determinan
los objetivos a cuyo servicio se encuentra ligada la
organización.
- legislativa
normativa 17.- La técnica _____ por la cual se de-
terminan los objetivos de la organización es la uni-
dad _____.
- objetivos 18.- Los _____ de la organización deberán es-
tructurarse jerárquicamente por puestos, secciones,
departamentos, divisiones y la empresa en su totali-
dad.
- puesto
empresa 19.- La jerarquización de objetivos debe partir del
_____ y terminar en la totalidad de la _____
_____.
- empresa 20.- Administrativamente las normas son las políticas
de la _____.
- normas 21.- Las políticas o _____ son las que forman
el sistema jurídico de la empresa.
- 22.- La coordinación entre los hombres que ejercen

- objetivos políticas autoridad en una empresa se logra a través de los que se persiguen por medio de las normas o de la empresa y con el empleo de procedimientos que armonizan las actividades con amplitud, ritmo y oportunidad.
- procedimientos 23.- Los armonizan las actividades con amplitud, ritmo y oportunidad.
- objetivos políticas 24.- Las tres características de la unidad normativa son: los , las o procedimientos normas y los .
- amplitud ritmo oportunidad 25.- Los procedimientos armonizan las actividades con , y .
- empresa 26.- Todos los funcionarios y ejecutivos dentro de una deberán, actuar con el criterio de máxima productividad o eficiencia.
- eficiencia 27.- Los ejecutivos actuarán con un criterio de máxima productividad o que consiste en el mejor aprovechamiento de los elementos como son: conocimientos, experiencias, habilidades, recursos técnicos y valores económicos.
- ejecutivos 28.- El mejor aprovechamiento de los elementos es una norma que debe tener en cuenta todos los funcionarios o de una empresa.
- máxima productividad 29.- Aprovechar mejor los elementos que disponen los ejecutivos, es el objetivo del criterio de o eficiencia.
- máxima productividad 30.- La autoridad necesita dividirse y luego se exige su reunificación pero en ambos casos, deberá cumplir con el criterio de .
- dividirse reunificarse eficiencia 31.- Una de las necesidades de la autoridad es y luego pero cumpliendo con el criterio de máxima productividad o .
- políticas procedimientos 32.- Los objetivos, apoyados por las normas o y los , sirven de base para la formación de programas de trabajo.

objetivos
programas
trabajo

33.- Tanto las normas y los procedimientos como los _____ sirven de base para la formación de _____ de _____, que especifican lo que debe hacerse, por quién, cómo, dónde y cuándo.

cómo
dónde
cuándo

34.- Los programas de trabajo, responden a las interrogantes de lo que debe hacerse, por quién, _____, _____ y _____.

UNIDAD PSICOLOGICA.

coordinación

35.- La siguiente unidad dentro de la _____ es la unidad psicológica, la cual establece que los empleados, conozcan y acepten las condiciones que rigen en la empresa.

empresa
psicológica

36.- Si los empleados conocen y aceptan las condiciones de trabajo dentro de la _____, la unidad _____ se cumplirá adecuadamente.

conocer
aceptar

37.- La unidad psicológica señala que los empleados deben _____ y _____ las condiciones de trabajo y lo referente a su división.

división
conocer
aceptar

38.- La _____ del trabajo es parte fundamental de las condiciones de trabajo que todos los empleados deben _____ y _____.

coordinación

39.- En el aspecto psicológico la _____ consiste en unir las inteligencias y voluntades a un fin prefijado por la planeación.

organizacional

40.- Otra de las actividades que un ejecutivo deberá propiciar, es la solidaridad de los grupos que cumplen con el concepto visto en la unidad anterior de desarrollo _____.

UNIDAD SOCIOLOGICA.

coordinación

41.- La tercera unidad que comprende la _____ es la sociológica, que introduce el concepto de grupo.

sociológica
grupo

42.- El concepto de grupo lo introduce la unidad _____ y en el cual tomamos a los individuos como un _____, con objetivos comunes.

- ejecutivos 54.- Los _____ deben tener fácil comunicación con sus superiores inmediatos.
- ejecutivos 55.- Si la dirección general está a cargo de dos o más _____ su campo de acción deberá estar bien definido tanto a ellos como a sus subordinados.
- planeación
organización
dirección
control
coordinación 56.- En las juntas se deberán aplicar los principios básicos de las funciones administrativas las cuales son: _____, _____, _____, _____ y _____.
- juntas 57.- Las _____ se llevarán a cabo siempre y cuando los empleados voten que así sea.

PROBLEMAS DE COORDINACION

- ejecutivo 58.- Cualquier _____ debe soportar las presiones de cambio, transformismo, incertidumbre y conflicto de metas.
- coordinación 59.- El principio de los problemas de la _____ es el cambio, o sea la resistencia a un movimiento geográfico.
- cambio 60.- La resistencia a un movimiento geográfico recibe el nombre de problema de _____.
- coordinación 61.- El segundo de los problemas de la _____ es el conformismo, o sea el estacionamiento de los ejecutivos en un puesto.
- conformismo 62.- Según administrador de mucho éxito ningún ejecutivo deberá permanecer en una empresa más de siete años, lo que impide su estacionamiento y ayuda a vencer el _____.
- coordinación 63.- El tercer problema de la _____ es la incertidumbre o sea el miedo a fallar.
- incertidumbre 64.- Si aumentamos la preparación de un ejecutivo y fomentamos sus cualidades de liderazgo contribuiremos a resolver el problema de la _____.
- coordinación 65.- El último de los problemas de la _____ es el conflicto de metas, que consiste en escoger una solución entre varias posibles pero que pueden ser contrarias entre sí y con los intereses

del ejecutivo.

conflicto de metas 66.- Una adecuada planeación y motivación que le hagan pensar al ejecutivo que el beneficio de la empresa es el suyo, resolverán el problema del _____.

cambio conformismo incertidumbre conflicto de metas 67.- Los cuatro problemas de la coordinación son: _____, _____, _____ y _____.

CONCLUSION

ejecutivo empresa coordinación coordinar 68.- El _____ deberá guiar a la _____ mejorando sus resultados, aplicando las normas científicas de la _____ y el empleo de las técnicas respectivas; junto con los secretos de su adecuación a la existencia concreta de los seres humanos a los que habrá de _____; venciendo y superando todos los impulsos subjetivos y los factores externos que son fuente de anarquía y desintegración.

CAPITULO - V.

CONCLUSIONES

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

El desarrollo de la presente tesis constituye un paso más en la elaboración de apuntes que sirvan como texto para ser -- utilizados en nuestra Facultad con el fin de formar nuevos profesionistas. El presente trabajo va encaminado a dotar a los - compañeros del curso de Administración de Empresas de Ingeniería de una guía que esperamos facilite el aprendizaje de la materia.

A través de la elaboración de la tesis, de la revisión y crítica del material, por parte de maestros y de las personas- que gentilmente colaboraron con nosotros sacamos las siguien-- tes conclusiones.

- 1) Se logró la motivación de emplear los conocimientos adquiridos en el texto, es decir, el material presentado tuvo acep- tación.
- 2) Se encontraron dos defectos principales: Fallas de redac- ción y falta de técnica de programación, ambas debido princi- palmente a nuestra falta de experiencia en este tipo de traba- jos.
- 3) Fue importante en nuestra formación como profesionistas - el haber trabajado en equipo ya que se fomentó el espíritu de compañerismo y de cooperación.
- 4) El principal problema del trabajo en equipo fue la coordi

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente tesis constituye un paso más en la elaboración de apuntes que sirvan como texto para ser -- utilizados en nuestra Facultad con el fin de formar nuevos pro-- fesionistas. El presente trabajo va encaminado a dotar a los -- compañeros del curso de Administración de Empresas de Ingenie-- ría de una guía que esperamos facilite el aprendizaje de la ma-- teria.

A través de la elaboración de la tesis, de la revisión y crítica del material, por parte de maestros y de las personas-- que gentilmente colaboraron con nosotros sacamos las siguien-- tes conclusiones.

- 1) Se logró la motivación de emplear los conocimientos adqui-- ridos en el texto, es decir, el material presentado tuvo acep-- tación.
- 2) Se encontraron dos defectos principales: Fallas de redac-- ción y falta de técnica de programación, ambas debido princi-- palmente a nuestra falta de experiencia en este tipo de traba-- jos.
- 3) Fue importante en nuestra formación como profesionistas -- el haber trabajado en equipo ya que se fomentó el espíritu de compañerismo y de cooperación.
- 4) El principal problema del trabajo en equipo fue la coordi

nación, para tratar de lograr un estudio uniforme y de eliminar las repeticiones tediosas e inútiles.

Para evitar que se presentaran problemas de coordinación:- Se fijaron programas de acción, se efectuaron revisiones y críticas periódicas, siempre con afán constructivo, de todo el material.

En vista de todo ello recomendamos lo siguiente:

- 1) Es necesario, para que se aproveche al máximo el material, que sea probado con los compañeros que cursen la materia, a fin de detectar todas las fallas que contenga el texto, en especial las pedagógicas.
- 2) Que se uniformice la redacción a fin de que la presentación sea la misma al alumno y con ello se eliminen los vicios y defectos de construcción gramatical que existan.
- 3) Creemos además que debe fomentarse la elaboración de tesis en equipo, ya que permite la presentación de temas más amplios y completos y que por ello pueden ser de más utilidad.

Es nuestro deseo que este trabajo sea de utilidad para los compañeros que quieran iniciarse en el estudio de la teoría administrativa, campo de sumo interés y de aplicación diaria en la práctica profesional.

A G R A D E C I M I E N T O S

Nos es grato reconocer la inapreciable guía que los Ings., Jorge Hanel del Valle, Fernando Favela, Emilio Gíl Valdivia y - Francisco Cánovas, nos brindaron para hacer posible este trabajo. Además agradecemos la colaboración del compañero David Pérez Gavilán al contestar y darnos sus opiniones sobre los cuadros de Instrucción Programada, así como a las demás personas - que desinteresadamente nos prestaron su ayuda.

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

- ARMO . Comunicación. Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria. México.
- Facultad de Ingeniería. Apuntes de Administración de Empresas. UNAM. México, 1970.
- Fayol, H. Administración Industrial y General. Herrero Hnos. México, 1969.
- Fernández Arena, J.A. Introducción a la Administración. UNAM. México, 1970.
- Fuller, S.H. Planning and Implementing a Corporate Strategy. Conferencia presentada en la Fundación Eugenio López. Filipinas, 1971.
- Guzmán, I. La Ciencia de la Administración. Limusa-Wiley México, 1967.
- Guzmán, I. Problemas de la Administración de Empresas. Limusa-Wiley . México, 1969.
- McGregor, D. El Administrador Profesional. Editorial Diana México, 1971.
- McGregor, D. El aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana. México, 1970.
- Muller, M. El Desarrollo Organizacional. IPADE. México, 1970.
- Parkinson, C. H. Parkinson Habla . Editorial Diana. México, 1971.
- Reyes Ponce, A. Administración de Personal, Relaciones Humanas. Limusa-Wiley. México, 1971.
- Reyes Ponce, A. Administración de Personal, Sueldos y Salarios. Limusa-Wiley, México, 1971.
- Tannenbaum, R. y Schmidt , W. Cómo elegir un estilo de liderazgo. Traducción de la Harvard Business Review. Marzo-Abril 1958.
- Taylor, F. Principios de la Administración Científica. Herrero Hnos. México, 1969.
- Terry, G.R. Principios de Administración. Editorial Continental. México, 1971.

- Townsend, R. Arriba la Organización. Grijalbo. México, 1970.
- Unión de Profesores de la Facultad de Ingeniería. Tecnología Educativa y los Medios de Comunicación. UNAM. México, 1971.
- Vasconcelos, R. Ergonomía, Nueva Imagen del Trabajo. Colección Ergonomía, ARMO. México, 1971.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DOCUMENTALES