



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**“LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION
DENTRO DE LA EMPRESA”**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:

Autor Othón Gittins Gómez
Coautor José Antonio Moreno Ramos
Coautor Carlos Arturo Vargas Carrillo

DIRECTOR DE SEMINARIO:

Lic. Fernando Kuri Santiago



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

INTRODUCCION

- CAPITULO 1 LAS DIFERENTES CORRIENTES ADMINISTRATIVAS Y SU APORTACION A LA EFICIENCIA**
- 1-1 La Administración Científica
 - 1-2 La Administración Tradicional
 - 1-3 La Administración de Relaciones Humanas
 - 1-4 La Psicología Industrial dentro de las Corrientes Administrativas
 - 1-5 Las Corrientes Psicológicas y la Eficiencia
 - 1-6 La Administración Moderna y la Eficiencia
- CAPITULO 2 PRINCIPIOS PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA**
- 2-1 Los Principios Fundamentales para una Organización.
 - 2-2 Los Principios de la Administración
 - 2-3 Los Principios de la Eficiencia
 - 2-4 La Eficiencia desde un punto de vista de Dirección Social
 - 2-5 Poder y Autoridad
- CAPITULO 3 ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL LOGRO DE UNA EFICIENCIA**
- 3-1 La Motivación
 - 3-2 Bases Psicológicas de la Efectividad Organizacional
 - 3-3 La Dirección
 - 3-3-1 La Dirección Autocrática
 - 3-3-2 La Dirección Laissez-Faire
 - 3-3-3 La Dirección Democrática
 - 3-3-4 El Liderazgo
- CAPITULO 4 DIFERENCIA ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA**
- 4-1 El Concepto de Eficacia Administrativa
 - 4-2 Modelo Farmer-Richman
 - 4-3 Modelo Negandhi-Estafan
 - 4-4 Modelo Koontz O'Donnell
- CAPITULO 5 EVALUACION DE ALGUNOS CONTROLES EN LA EMPRESA
(caso práctico)**

INTRODUCCION

Si tratamos de remontarnos a la época en la cual nació la administración, nos daremos cuenta que todo parte del concepto de lograr hacer algo mejor, o sea, llegar a descubrir como tener una mayor eficiencia.

¿Pero, es posible que las personas que trabajan en una empresa, colaboren en su administración de tal manera que a la vez que se logren sus metas y finalidades, se promuevan los valores humanos de quienes forman parte de aquellas?

Esta, es una tesis que resulta difícil de sostener. Desde los inicios de la administración se logro como único objetivo la producción, el producir en grandes cantidades y se de formo la interpetación del concepto de eficiencia.

Si nosotros quisieramos encontrar la definición etimológica de la palabra eficiencia, encontramos en los diccionarios que es la virtud para lograr algo, o virtud y facultad para hacer una cosa. Otra definición es Facultad, potencia o actividad de las cosas para producir o causar sus efectos.

Pero es en realidad la eficiencia una virtud?, y posee el administrador esa dicha virtud?. Koontz O'Donnell nos dice: La tarea de la administración consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que un grupo de personas puedan trabajar en forma eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes.

pero en términos generales encontramos en diferentes bibliografías que el objetivo de todo administrador es el logro de los objetivos de la empresa, de una manera eficiente y efectiva, bien sean estos objetivos de carácter económico, político, educativo, social o religioso. ¿Que es la administración o que es administrar?. Administración: Acción o efecto de administrar. Administrar: Gobernar, regir, cuidar. Todas estas palabras tienen una estrecha relación entre sí. Tal parece así, la administración fué creada para el logro de una eficiencia.

Hay autores, como Koontz O'Donnell, que nos enuncian en su libro de Administración Moderna como aumentar la eficiencia y dice que cuando se desarrollan los principios de la administración y se comprueban y utilizan, la eficiencia forzosamente debe mejorar. Es entonces la eficiencia la base de los principios de la administración.

De ahí el interés que nació paulatinamente en mí, a través de mis años de estudio, el llegar a investigar el cómo se logra mayor eficiencia, en base a que si son únicamente los principios de la administración los que aumentan la eficiencia o es que existen otros factores involucrados.

Es por ello que en este trabajo de investigación sigo paso a paso la evolución de la administración, a través de diferentes épocas, siempre con el criterio de descubrir el por qué de la eficiencia y cuando fué que las diferentes corrien -

tes administrativas dieron una mayor aportación a los principios básicos y fundamentales de ésta.

Al final de esta investigación, podremos responder de manera real y con fundamento a las preguntas de este trabajo.

CAPITULO 1

LAS DIFERENTES CORRIENTES ADMINISTRATIVAS Y SU APORTACION A LA EFICIENCIA

- 1-1 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA
- 1-2 LA ADMINISTRACION TRADICIONAL
- 1-3 LA ADMINISTRACION DE RELACIONES HUMANAS
- 1-4 LA SICOLOGIA INDUSTRIAL DENTRO DE LAS
CORRIENTES ADMINISTRATIVAS
- 1-5 LAS CORRIENTES SICOLOGICAS Y LA EFICIENCIA
- 1-6 LA ADMINISTRACION MODERNA Y LA EFICIENCIA

1-1 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Como lo expusimos anteriormente, la administración - es tan antigua como la misma humanidad, pues desde que existió un jefe y un subordinado, se hizo palpable la necesidad de administrar. Y así es como de la administración empírica se llega a la administración científica.

La administración científica comprende un período de 40 años, de 1900 a 1940, teniendo como principales exponentes a Federick W. Taylor y a Henry Gantt.

El objetivo primordial es el de obtener mayor producción, teniendo como resultado convertir al hombre en un automata o robot, tratando de que este, al especializarse se desarrolle en una función específica, mejor y con mayor rapidez.

Federick W. Taylor publicó en el año de 1911 su obra "Principios de la Administración Científica" y las razones que lo motivaron a escribirla fueron:

1) Demostrar las grandes perdidas por la insuficiencia en todos los actos cotidianos.

2) La solución para esta ineficiencia, es la administración sistemática.

3) Demostrar que la Administración es una ciencia y como tal tiene leyes reglas y principios, los cuales son aplicables a todo acto cotidiano.

Su obra se divide en 4 áreas

I.- Descubrimiento a través de los métodos científicos de los elementos básicos del trabajo del hombre, para -- reemplazar las formas empíricas de realizar las tareas.

II.- Identificación de las funciones administrativas en cuanto a planes de trabajo, en lugar de permitir a los empleados escoger sus propios métodos.

III.- Selección e introducción de los trabajadores, y desarrollo del sentido de cooperación.

IV.- División del trabajo entre directivos y trabajadores, a fin de que cada quien pueda realizar las tareas para las que sea apto.

La Administración Científica cuenta entre sus aportaciones principales a la administración:

- La Administración de Personal
- La Colaboración entre trabajadores
- Función y Organización del Personal
- Estudio Tiempos y Métodos

1-2 LA ADMINISTRACION TRADICIONAL

La Administración Tradicional, comprendida entre -- 1940 y 1950 tiene como principales exponentes a Henry Fayol -- y Koonts O'Donnell.

Las razones que originaron esta corriente fundamentadas en los excedentes de producción.

Henry Fayol aporta dentro de la Administración 14 -- principios, cuya primordial función es aumentar la eficiencia dentro de un organismo social. De su libro "Principios Generales de la Administración", publicado en 1916, podemos resumir que:

1.- La División del trabajo. Es el principio de especialización que los economistas concideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo, esto implica todo tipo de actividades, tanto administrativas, como técnicas.

2.- Autoridad y Responsabilidad. Fayol considera relacionadas la autoridad y la responsabilidad, señalando que la -- primera se desprende de la segunda como un corolario. Concibe - la autoridad de dos componentes: La autoridad oficial, que se - deriva de la posición del administrador; y la autoridad perso - nal, que se desprende de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc...

3.- Disciplina. Definiendo esta como respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, - energía y señales exteriores de respeto.

4.- Unidad de mando. Significa que cada empleado no debe recibir ordenes de mas de un superior.

5.- Unidad de dirección. Las actividades que tengan un mismo objetivo, deben tener un solo jefe y un solo plan. Se

distingue del anterior principio en que se refiere al conjunto de la compañía.

6.- Subordinación del interes individual al interes general. Es Función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancias.

7.- Remuneración. Estas y las formas de pago deben ser justos y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados y de los patronos.

8.- Centralización. Dentro de este principio se analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse.

9.- Línea de autoridad. Se concibe como una cadena de superiores en la cual se debe seguir, en general, el conducto regular desde los niveles mas altos a los más bajos, pero el conducto puede modificarse cuando se crea necesario.

10.- Orden. Se divide en orden material y orden social y nos dice: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Este es un principio de organización de personas y cosas".

11.- Equidad. Los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal, por medio de la cortesía y justicia en su trato.

12.- Estabilidad en el trabajo. Los peligros y costos de cambios frecuentes de personal, los señala Fayol como causa y efecto de mala administración.

13.- Iniciativa. Esta la interpreta como la creación y ejecución de un plan, viendola como una de las mayores satisfacciones que un hombre pueda experimentar. Es deber de los administradores que sacrifiquen su vanidad personal con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa cuando sea necesario.

14.- Espíritu de Grupo. Este principio se sintetiza como "la unión hace la fuerza", es una extensión del principio de la unidad de mando, con énfasis en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

Dentro de esta corriente administrativa, ya existe una motivación, se descubre que al hombre hay que motivarlo con algo, para que realice una labor, y esta es hagalo por dinero! Motivación económica.

Se puede preguntar: ¿Se podría cubrir con ello los valores de un ser humano?, es difícil determinarlo, ya que hasta épocas recientes es una motivación que sigue en boga.

Henry Fayol fué de los primeros dentro de la administración, en marcarnos y darnos las pautas de como llevar a cabo una mejor administración. Dentro de sus principios enumera aspectos de valores humanos, al tomar en cuenta la iniciativa de las personas, y con ello nos abre una nueva brecha para la corriente de la Administración de Relaciones Humanas.

1-3 LA ADMINISTRACION DE RELACIONES HUMANAS

Dentro de la Administración de Relaciones Humanas comprendida entre los años 1950 a 1960, encontramos como principales exponentes a Wechler y a Tannenbaun.

Una de las causas que originaron esta corriente administrativa es la existencia de grupos numerosos y problemas competitivos.

Siendo objetivo del administrador, el lograr la coordinación del grupo, y por lo tanto, llegar a una completa satisfacción. El Administrador, para conseguir esta satisfacción, daba al empleado un trato paternalista y los resultados que se obtenían eran muy pocos. Con ello observamos que esa forma de actuar nos perjudica, y así tenemos que conjugar mayor número de aspectos para llegar a la eficiencia y satisfacción que queremos.

Dentro del área de las Relaciones Humanas encontramos al profesor Elton Mayo, de la Escuela de Administración de Negocios, de la Universidad de Harvard, a quien se puede considerar como el punto de partida del redescubrimiento de la importancia de las Relaciones Humanas, con sus famosos experimentos de Hawthorne, realizados en la Fabrica de Hawthorne de Chica --go, perteneciente a la Westwern Electric Company, empresa que --fabricaba materiales eléctricos y que contaba con cerca de 30 --mil trabajadores. Esto surgió de la siguiente manera. El Ing. --

George A. Pennok, tenía desde hace tiempo en mente averiguar cual era la influencia de diversos aspectos o factores en la eficiencia del trabajo. Comenzó sus investigaciones tratando de determinar los efectos que las variaciones de iluminación producían en la producción en relación con los obreros. Después de varios experimentos se dió cuenta de que en el taller que escogía para experimentar, registraba un rendimiento superior al normal, independientemente de la intensidad y de los sistemas de iluminación ensayados. Con esto se dió cuenta de que los experimentos no pudieron demostrar que existiera una relación directa entre los factores ambientales y de productividad, sino que dentro de un organismo social, es de mayor importancia el aspecto humano y la formación de grupos, aunque las condiciones ambientales no sean óptimas.

Para llevar a cabo esta corriente, se les dió a los obreros de la empresa, en forma detallada, cual era el fin de este experimento, se les permitió que decidieran por ellos mismos la forma en que tomarían sus períodos de descanso. Así se les dió una motivación con sensación de importancia para formar grupos y haciéndoles sentir que los valores del grupo sobrepasaban a los valores empresariales e individuales.

El autor Koontz O'Donnell, nos dice que las presunciones sobre los seres humanos, implícitas en los informes de Elton Mayo son:

1.- El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales y obtiene un sentido básico de identidad - a través de las relaciones con otros.

2.- Como resultado de la Revolución Industrial y de la racionalización del trabajo, gran parte del significado ha dejado el campo del trabajo en sí mismo y por consiguiente de be buscarse en las relaciones sociales en la empresa.

3.- El hombre responde mejor a las fuerzas sociales del grupo homogéneo que a los incentivos y controles de la -- administración.

4.- El hombre responde a la administración, cuando el supervisor puede satisfacer las necesidades sociales y de aceptación de un empleado.

La crítica o análisis que se podrían hacer a estas presunciones es que el hombre, es por naturaleza un ser so -- cial, y a través de la convivencia humana, puede desarrollar sus aptitudes, desarrollandose plenamente dentro de una área.

De ahí la importancia de los grupos de trabajo, de la dinámica de grupo, de hacer participe a los individuos de - los objetivos de la empresa, que se sientan que realmente forman parte de un todo dentro del organismo social y no es tan so lo un ente aislado.

Dentro del libro de "Clasicos de la Administración", se nos enuncia que un gran error de los expertos en lo que --

respecta a la eficiencia, fue el no haber consultado con los trabajadores, ya que consideraban que en declaraciones de estos, eran exageradas, debido a un concepto erróneo de los hechos, y por lo tanto, habían de ignorarse.

Los resultados demostraron lo contrario, una consideración cuidadosa de la situación de los trabajadores, -- tomada como parte de un diagnóstico clínico, nos conduce -- a resultados sorprendentes.

Es tan importante, también, el recalcar en forma breve las conclusiones principales de este experimento, uno de los autores que resulta más apropiado por la forma en -- que lo hace es el Profesor Reyes Ponce:

1.- El aumento de rendimiento se debía mucho más a la moral y entusiasmo de los trabajadores, y solo, secundariamente, a las demás modificaciones efectuadas como iluminación, ritmo de trabajo, forma de pago, etc...

2.- Los individuos que se reúnen para efectuar un trabajo en común, no siguen actuando igual que cuando trabajan solos, sino que constituyen una nueva realidad, que es el grupo, en cuyo seno se desarrollan numerosas y complejas relaciones totalmente nuevas, que además se influyen mutuamente.

3.- Cuando a los trabajadores se le impone una -- determinada pauta de comportamiento, sin tratar de asociar-

los de algún modo en la elaboración de las decisiones, se -- crean en ellos conflictos, inhibiciones y aún a veces se favorece y hasta se les inclina a formas de deslealtad con la empresa, ya que juzgan que una actitud meramente pasiva no -- va de acuerdo con su dignidad humana.

De todo esto, debemos concluir que el administrador debe prestarle especial atención a los valores humanos -- y a su dignidad. Tomar a la persona como tal, y no como un engrane mas de la maquinaria para obtener mayor eficiencia.

1-4 LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL DENTRO DE LAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

Esta rama abarca los años de 1960 a 1965. Uno de los principales exponentes es Douglas Mc. Gregor, así como Rensis Likert.

El objetivo de Douglas Mc. Gregor era fomentar el desenvolvimiento de los subordinados y darles mayores estímulos para poder fijar objetivos de antemano. Este autor -- fue uno de los primeros en darnos la pauta para la dirección de acuerdo a la naturaleza del hombre, ya que durante mucho tiempo el factor humano fué elemento desconocido en la producción.

Douglas Mc. Gregor, es uno de los que más dramatizan la cuestión del factor humano, en una obra que él realizó y que lleva por nombre "The Human Side of Enterprise" --

(El Lado Humano de la Empresa).

Fijó en extremos opuestos de suposiciones sobre el ser humano, que imagino, estaban implícitas en las actuaciones de los administradores: El administrador despótico y los tolerantes. El administrador despótico lo sitúa en la teoría X y al Tolerante en la teoría Y.

La teoría Y implica una relación más dinámica entre los seres humanos, o sea, más optimismo sobre sus posibilidades de crecimiento, y desarrolla más preocupación para la auto dirección y la responsabilidad; sus herramientas son los conocimientos de las ciencias sociales y las de comportamiento humano han ido acumulando.

Mc. Gregor nos dice; detrás de toda decisión o acción ejecutiva, hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana. En ambos casos nuestras suposiciones y premisas basadas en la Teoría X y la Teoría Y, influirán en gran medida la forma en que organizamos y utilizamos el potencial humano de la empresa, para tomar decisiones y acciones.

Si aceptamos y seguimos la teoría X, se establecerá como consecuencia lógica: a) La comunicación unidireccional.

b) La estrategia y la acción planificada, el nivel alto por el líder principal.

c) Las decisiones hechas a nivel alto y las ordenes de ejecutadas por trabajadores del nivel más alto.

de ejecución, así como la implimentación dar sin explicación al nivel más bajo. Se dan ordenes e instrucciones desde arriba para ser ejecutadas por trabajadores del nivel más bajo.

d) No hay comunicación hacia arriba, excepto los informes que se exigen.

La Teoría Y, hace mucho más significativa la interacción humana en el trabajo e implica la existencia de: a) La comunicación multidireccional.

b) Envolvimiento y la confianza puesta en la forma en que se fijan los objetivos, en los planes, en las decisiones que se hacen a distintos niveles.

La Teoría Y se funda en el principio de Integración o sea, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus objetivos encaminando sus es fuerzos hacia el éxito de la empresa.

Dentro de la Teoría Y, se confía en el auto-con -- trol y en la autodirección.

Douglas Mc. Gregor decía que ahora tenemos que aprender como utilizar las ciencias sociales para ser verdaderamente eficaces como organización humana.

Dentro de la Teoría X se trabaja a través de la -- fuerza, y hay que recordar que la fuerza dura engendra con -- tra-fuerza, restricciones de rendimiento, antagonismo, sabotaje de los objetivos de la administración en una forma sutil -

pero efectiva.

En cualquier Teoría Administrativa, con respecto al personal, existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana. Esto hace notar que el hombre es un animal insatisfecho, que en cuanto satisface una de sus necesidades, tendrá otra, y la primera dejará de constituir un motivo.

Y nos dice que la organización industrial solo brinda a los miembros de la parte inferior de su jerarquía, oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la personalidad.

Tenemos el enfoque suave, y nos causa dificultad para que exista.

Algunos autores nos dicen que hay que hablar con suavidad pero llevar un gran garrote (Teddy Roosvelt).

Otro enfoque suave es la confianza sustancial, pero no completa, se conserva el control sobre las decisiones. Se motiva con recompensas, castigos emocionales y cierta participación. Hay interacción moderada y a menudo con una cantidad razonable de confianza.

Otro enfoque es la entera confianza en todos los asuntos. Recompensas económicas basadas en un sistema elaborado por medio de la participación del grupo en la fijación de objetivos. Interacción excesiva y amistosa con un alto

grado de confianza.

Este último enfoque es el que se considera el más óptimo, pero exige un cambio radical de actitud mental, hábitos y patrones de conducta de los ejecutivos a todos los niveles.

Bajo una Teoría X y algunos más maduros, bajo una Teoría Y, que el individuo es un ser cambiante y como tal tiene y experimenta diferentes actitudes de conducta.

Y el hecho de que ahora sea una persona que se le tenga que dirigir, podrá llegar a ser una persona que se auto-dirija y se autocontrole. Pero todo ello necesitará tiempo y gran capacidad de un administrador.

Los aportes que la Psicología Industrial y Social han dado a la Eficiencia son:

1.- A través de una aplicación correcta de las ciencias sociales podremos hacer eficaces nuestras organizaciones.

2.- Para el logro de la eficiencia de las organizaciones tendremos que dejar madurar o crecer y desarrollar las actividades y actitudes que dejar madurar o crecer y desarrollar las actividades y actitudes de autodirección y autocontrol.

3.- Es necesario, conocer la escala de motivación del ser humano, ya que es a través de ella, como se manifiesta la voluntad de actuar, y saber aplicar esa motivación.

4.- Para lograr eficiencia, hay que conjugar aspectos

de dirección.

1-5 LA CORRIENTE SICOLOGICA Y LA EFICIENCIA

Esta corriente administrativa abarca los años de -- 1965 y 1968. Las Razones que la originaron son la existencia de conflictos problemas del concepto de autoridad y toma de -- decisiones. Uno de sus principales exponentes dentro de esta corriente es Harold Leavitt, que apporto dentro de sus generalidades del comportamiento de las personas, los siguientes -- principios básicos para lograr la eficiencia:

1.- La Idea de Causalidad.- En la cual menciona el ambiente y la herencia como factores que afectan el comportamiento.

2.- La Idea de Dirección.- Dice que el comportamiento no es causado, sino dirigido.

3.- La Motivación.- Que detrás del comportamiento se encuentra un motivo, una necesidad por lo que el comportamiento se puede ver como un proceso que va de causa a motivo y posteriormente a la acción que va encaminado a una meta.

1-6 LA ADMINISTRACIÓN MODERNA Y LA EFICIENCIA

Esta corriente abarca de los años de 1968 a 1970. - Uno de los principales exponentes de esta corriente fue Edgar Shein, que clasifico al hombre de acuerdo a sus actitudes en 4 categorías, que son:

- Hombre Completo
- Hombre Económico
- Hombre Social
- Hombre Autorealizado

Shein observa que de estas 4 categorías, en las que clasifico al hombre, resaltan los incentivos económicos, de esta forma el hombre está motivado, es por eso que inclina a producir la mayor utilidad económica.

Reyes Ponce nos dice, que la teoría de Mc. Gregor, es solo un fundamento, ni aún siquiera una prolongación de la Administración por Objetivos o por Resultados, sino que se les da su verdadera fuerza, su eficacia plena.

Koontz O'Donnell nos dice, mientras más definida sea la responsabilidad de los administradores, mayor cuidado tendrá en utilizar los factores de producción, incluyendo el factor humano.

En realidad el Administrador emplea todos los grados de dirección y control, según la naturaleza de los subordinados, porque al final lo que quieren es el pleno esfuerzo de sus empleados.

Dentro de esta corriente administrativa encontramos al autor Rensis Likert.

Este autor nos hace incapie en la importancia trascendental que tiene el factor humano y la necesidad que impone

ra para administrarlo también o mejor que el capital de la em presa.

Renis Likert nos dice que las variantes causales del comportamiento administrativo y de la estructura de la organización, afectan y son afectados por tres variables medidoras, - como: Factores motivacionales, desempeño de la meta, alcance - y naturaleza de la comunicación.

En su Teoría establece 4 formas de dirección adminis trativa que es importante analizarlas, ya que dan pauta para - una mayor eficiencia.

Sistema 1.- No se confía en los subordinados, se motiva con el temor, amenaza, castigo y recompensas ocasiona --- les.

Resultados: Poca interacción y siempre subsiste el - temor y la desconfianza.

Sistema 2.- Se tiene una confianza condescendiente, co mo la del amo con el sirviente, se motiva con recompensas y -- ciertos castigos reales o potenciales.

Resultados: Poca interacción y usualmente con cierta condescendencia de parte de los superiores y con temor y caute la de los subordinados.

Sistema 3.- puesto que los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el hombre es esencialmente un agente positivo, susceptible de ser manipulado, moti-

vado y controlado por la organización.

Sistema 4.- Los sentimientos humanos son esencialmente irracionales, y se les debe impedir que interfieran con el cálculo racional del propio interés del hombre.

Las organizaciones pueden y deben ser concebidas de tal modo que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y por consiguiente los rasgos del hombre que no pueden conocerse por anticipado.

Shein nos menciona una serie de presunciones que -- tiene sobre el hombre complejo:

1.- El hombre no es solamente complejo, sino profundamente variable.

2.- El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos mediante sus experiencias de organización.

3.- Los motivos del hombre, en diferentes organizaciones o diferentes subdivisiones de la misma organización, pueden ser diferentes.

4.- El hombre puede responder a diferentes clases de estrategias administrativas.

Koontz O'Donnell nos dice. El Hombre, dentro de su naturaleza, compuesto por su herencia animal, sus tendencias sociales o individuales y su dotación espiritual; es algo complejo.

Entre los principales aportes a la eficiencia de es

ta corriente esta el abrir nuevos caminos al tratar de desglosar el concepto del factor común humano.

El Hombre es difícil administrarlo, ya que el cuenta con diferentes elementos que se conjugan y a la vez son cambiantes. No es un sistema o una máquina, que sea algo -- repetitivo.

Los sistemas administrativos van cambiando, de -- acuerdo al hombre a que se vaya aplicar, para un hombre algún sistema será ideal, para otro será obsoleto. Para esto en esta corriente, se dan ciertas pautas las cuales son totalmente referentes al aspecto económico, según los autores.

Una empresa traza un plan previsor, bien pensado, prometedor, preñado de beneficios potenciales. De nada le servirían, mientras no lo pongan en practica la dirección, a todos los niveles. La realización, de los objetivos de la empresa, depende de su competencia y juicio practico y entusiasmo.

En la primera visita, esta no presenta grandes dificultades. Podemos: Dictar a cada directivo con toda precisión lo que debe hacer.

Establecer un sistema de controles adecuados para que la alta dirección pueda corregir a tiempo, cualquier desviación en que incurran los distintos directivos con relación a los resultados o estandares establecidos.

Adiestrar sistemáticamente a los directivos en los conocimientos y técnicas que necesitan.

En estos últimos años se ha demostrado que desarrollando un sistema diferente, basado en la Dirección por Objetivos.

Para mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la empresa hay que desarrollar este sistema de Administración por Objetivos.

Algunos de los rasgos esenciales que ayudarán a -- una mejor eficiencia y eficacia dentro de la empresa moderna son:

*Aclarar con los directivos, los resultados clave y los estándares de eficiencia que debe conseguir, de acuerdo con los obreros de la empresa y de su unidad y entusiasmo, con la idea de realizarlo.

*Acordar con los directivos , un plan de mejoras de trabajo que contribuyan de una manera realista, a los planes de mejoras de la empresa.

* Realizar sistemáticamente una revisión de eficiencia, para medir y discutir los avances hechos en la marcha hacia la meta.

* Desarrollar planes de adiestramiento a los directivos para superar eficiencias y deficiencias, y poder encontrar los puntos fuertes de cada persona

Algunas ventajas de la eficiencia:

- Todo el personal de la empresa se concentran en las tareas que realmente importan, en las que contribuyen a aumentar los beneficios, en vez de gastar sus energías en cosas que, aún ejecutadas a la perfección, apenas influyen en el resultado general, ni en el desarrollo del conjunto.

- Se definen y delegan mejor las atribuciones, a medida que cada directivo, aclara con mayor precisión a sus subordinados, y con la colaboración de estos, los resultados que deben alcanzar.

- Se localizan los problemas que obstaculizan el logro de altos índices de eficiencia, y se establecen planes para mejorar, y poder llegar con mas éxito, a las metas programadas. Uno de los elementos más usados para el logro de mayor eficiencia es la Dirección por Objetivos, y una de las características de la Dirección por Objetivos, es la siguiente: Se descubren talentos ocultos y hombres capaces, con los cuales se pueden forjar planes de sucesión de directivos, con la total garantía que se obtendrá el mayor éxito.

- La formación de directivos y trabajadores de otros niveles, será mucho mejor y a un costo inferior. Se mejorarán los controles de la dirección.

En este capítulo, es indispensable hablar de los directivos, ya que en todo organismo son la parte principal del engranaje de la empresa, y parte esencial de la eficiencia.

cia.

Pese algunos resultados logrados, se reconoce que no se han obtenido los resultados mas optimistas.

Trataremos de exponer, algunos de los puntos en -- que los directivos incurren en errores de fondo:

a) No armonizan la formación de directivos con los objetivos.- El problema está en que son pocos los directivos que comprenden realmente los objetivos fijados por la empresa, y la función específica que ellos deben desempeñar, provocando con esto el desconcierto de las actividades y por -- que no mencionarlo, llegar a una posible frustración.

b) Valorar los dotes de las personas más que su - eficacia.- En este punto trataremos de explicar la importancia de una adecuada seleccion de nuestro personal, es decir, en ocasiones no importa que tan calificado pueda ser un em--pleado, si no da los resultados que la dirección, en un principio fijo. Pero lo que nos interesa primordialmente es la - forma en que uno pone en juego sus dotes personales, para -- obtener resultados seguros, y así alcanzar las metas fijadas por la dirección, y con esto una mayor eficiencia.

c) Algunas empresas ponen demasiada importancia -- al mecanismo de sus procedimientos.- Las empresas suponen -- que con mandar al personal a cursos programados, todo marcharía sobre ruedas. Con mucha frecuencia se implementan métodos sin tener la plena certeza de la efectividad. Muchos pro

gramas de formación de directivos fallaron por no influir -
en los alumnos esa voluntad de colaboración.

CAPITULO 2

PRINCIPIOS PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA

- 2-1 LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA UNA ORGANIZACION.
- 2-2 LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION.
- 2-3 LOS PRINCIPIOS DE LA EFICIENCIA.
- 2-4 LA EFICIENCIA DESDE UN PUNTO DE VISTA DE DIRECCION SOCIAL.
- 2-5 PODER Y AUTORIDAD.

2-1 LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LA ORGANIZACION

Aunque no exista en forma tajante y precisa ciertos principios que constituyan un verdadero éxito en la empresa, - se han recopilado algunos principios que son fundamentales -- en toda organización.

Koontz O'Donnell los clasifica de la siguiente manera:

1) Principio de la Unidad de Objetivo.- Una estructura de la organización es efectiva si los miembros de ella - conjugan los esfuerzos individuales para el logro de los objetivos de la empresa.

2) Principio de Eficiencia.- La organización es -- eficiente si esta estructurada en tal forma, que los objetivos de la empresa se obtienen con el mínimo de costo o de consecuencias imprevistas.

Bernard nos dice, que una estructura es efectiva -- si ofrece a sus componentes el medio para que, como un grupo, -- alcance los objetivos de la empresa.

3) Las Causas de la Organización.- La razón básica - para organizar, radica en el principio de la amplitud de mando de la Administración.

Si no existiera esta limitación, las empresas operarían con un solo administrador y no tendrían necesidad de -- organización.

4) Principio de la Amplitud de Mando de la Administración.- Nos dice que existe un límite en el número de subordinados que un administrador puede supervisar efectivamente.

Existen formulas para el cálculo exacto del número máximo de subordinados para cada administrador.

Aunque existe contradicción, de parte de otros autores, ya que consideran que esto no es medible, sino que depende de la habilidad de el administrador, naturaleza de su labor, etc.

5) La Estructura de la Organización: Autoridad.- La Autoridad es la herramienta que permite al administrador crear el ambiente adecuado para la actividad individual.

6) Principio Escalar.- Entre más claras sean las líneas de autoridad, que van desde el nivel del más alto ejecutivo, hasta cada subordinado, más efectivo será el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.

7) Principio de Delegación.- A cada administrador se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de el se esperan.

8) Principio de Responsabilidad Absoluta.- El subordinado tiene, por sus actuaciones, responsabilidad absoluta ante su superior. Así mismo el superior es responsable --

por las actividades de su subordinado dentro de la organización.

9) Principio de Paridad de Autoridad y Responsabilidad.- Responsabilidad es igual al grado de autoridad que se haya delegado.

10) Principio de la Unidad de Mando.- La relación operacional de cada individuo con un solo superior, evita conflictos en las instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad individual.

11) Principio del Nivel de Autoridad.- Para que sea efectiva la delegación de autoridad, es necesario, que quién la reciba tome las decisiones que sean de su competencia, sin trasladarlas a los niveles superiores de la organización.

12) La Estructura de la Organización: Actividades-Departamentalizadas.- Se refiere al esquema de la departamentalización y a la asignación de actividades a los departamentos (descripción de puestos).

13) Principio de División del Trabajo.- Será mas efectiva y eficiente la estructura de la organización, a medida que sea mayor la división del trabajo en cada empleado, se obtendrá un incremento de la eficiencia, precisión y destreza.

Debe tomarse en cuenta que la división del trabajo,

es solo el medio para obtener una mayor especialización.

La especialización tiene como limite los que impone la naturaleza humana del trabajo, se debe tener cuidado - cuando no se reconozcan estos límites, pues provocaría una - superespecialización, ocasionando daños tales como: * Monot
nía

*Lesión de la dignidad humana del trabajador, reduciendolo - a una máquina, o parte mecánica de un sistema.

Por otra parte, entre mejor refleje la clasifica-- ción de las diversas actividades que se deben realizar, y en
tre mejor defina las diversas posiciones para adecuarlas a - las capacidades y motivaciones, de quienes vayan a ocupar -- las.

Es frecuente, al confundir el Principio de la Divis
ión del Trabajo, con el Principio Económico de la Especia - lización Ocupacional.

La esencia del Principio de la División del Traba-
jo es, dividir o agrupar las actividades que se deben reali-
zar, y entre mejor defina las diversas posiciones para ade -
cuarlas a las capacidades y motivaciones, de quienes vayan -
a ocuparlas.

Es frecuente, al confundir el Principio de la Di-
visión del Trabajo, con el Principio de la División del tra-
bajo es, dividir o agrupar las actividades para contribuir-
más efectivamente a la obtención de objetivos.

14) Principio de la Definición Funcional.- Se logra una contribución individual más adecuada para los fines de la empresa, si se define, claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento, las actividades que deben realizar, la autoridad que les ha sido delegada y las relaciones de autoridad e información con otros individuos o departamentos.

15) Principio de Separación.- Si una actividad, ha sido creada para controlar los resultados obtenidos en otra, quien realiza la primera de ellas, no puede ejercer adecuadamente su responsabilidad, si depende del departamento cuya actividad debe evaluar.

16) El Proceso de Organizar.- Se engloba, dentro de este concepto y los principios que se ocupan específicamente del proceso global de organizar.

17) Principio de Equilibrio.- La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse de acuerdo con su eficacia general en la obtención de los fines de la empresa.

El Principio de Equilibrio es aplicable a todas las ramas de la ciencia, y a todas las funciones de administración.

Las deficiencias, asociadas con las extensas amplitudes de mando de la Administración, deben equilibrarse con las deficiencias de contar con las líneas largas de comunica

ción. Las desventajas de no seguir, siempre el Principio - de Unidad de Mando deben equilibrarse con las ventajas de los conocimientos especializados y uniformidad, que se obtiene dando autoridad funcional a los grupos de nivel ---- staff y a los departamentos de servicios.

18) Principio de Flexibilidad.- La estructura -- de la Organización puede cumplir más adecuadamente su proposito, si dispone de un mecanismo que lo haga flexible.

Este principio, significa que es necesario introducir en la organización, los instrumentos y las técnicas - que le permitan anticiparse y adecuarse a posibles cambios, ya que todas las empresas operan en medios cambiantes.

19) Principio de Oportunidades para el Liderazgo.- Si la estructura de la organización, y la delegación de autoridad, permiten que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, se facilitará el ejercicio de sus habilidades para el liderazgo.

Si la asignación de autoridad y los mecanismos es tructurales crean la situación en que el jefe de un departamento vea facilitada su labor y sea considerado como un li-der, la organización habra realizado su tarea fundamental.- Pero, sí este jefe se encuentra sumergido en asuntos de detalle, o sí la verdadera autoridad para planear, organizar, dirigir y ejercer control sobre el departamento, está en --

otras manos, entonces la estructura de la organización ha --
bra fallado, y sus Administradores se encontraran posiblemente
te frustrados.

2-2 LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION.

Alexander H. Church y León Pratt Alford aportan a
la Administración tres principios fundamentales.

- 1.- El empleo Sistemático de la Experiencia.
- 2.- El control Económico del Esfuerzo
- 3.- El fomento de la actividad.

1.- El empleo Sistemático de la Experiencia.- En -
su libro, nos define la experiencia como, el conocimiento --
de las consecuencias pasadas, incluyendo dentro de este, un-
conocimiento de lo que se ha hecho y el como se ha hecho.

Nos da ciertas pautas de que es lo que debemos ha-
cer al examinar un trabajo, las cuales las encierra en las siguien-
tes interrogantes: ¿Que experiencia, en forma de métodos y normas
de rendimiento, existen ya?. ¿Es, nuestro rendimiento igual al
de esas normas?. ¿Están tan atrasados, que compensará emplear-
tiempo, energía y dinero para acercarse más?. ¿Están basadas
las normas existentes sobre el empleo de las prácticas y me-
todos más avanzados en la actualidad, o existe razón para su-
poner, que el rendimiento experimental de esas normas muestra

ría un nuevo máximo de efectividad?.

La experiencia tiende a mezclar la práctica tradicional. Es la forma más útil. Todo tipo de experiencia tiene que mezclarse en la mente de un hombre antes de que pueda -- utilizarse prácticamente; de aquí se sigue, que la nueva experiencia debe cristalizarse, tan rápidamente, como sea posible a nuevas prácticas.

La nueva experiencia se puede transmitir en una de dos formas, o bien en instrucciones detalladas de las que los trabajadores no perciben la intención, o como una explosión conjunta de la nueva práctica. Es preferible la última forma, aunque existe la exigencia de esfuerzos educativos -- algo diferentes de la rutina de taller ordinaria. No será, -- sino que hasta que la nueva experiencia constituya un hábito, cuando se comprobará todo su valor.

2.- El Control Económico de Esfuerzo.- Church y -- Alford nos define el esfuerzo como la experiencia en acción. Y que el objeto de producir una acción organizadora es controlar el esfuerzo varias formas, que pueden ser: a) División de Esfuerzo. b) Coordinación del Esfuerzo. c) Conservación del Esfuerzo. d) Remuneración del Esfuerzo. e) La Función de Comparación.

a) Es un principio universal en todas las activi -

dades de fabricación, comenzando con el diseño que controla el límite máximo de división eficaz.

b) Es la Predisposición de varios esfuerzos separados, en tal forma, que produzca un fin determinado. Cuando este fin ha de alcanzarse en un tiempo definido, se pretende una coordinación aún más perfecta.

c) Esto significa seguir la línea del mínimo esfuerzo, para alcanzar un fin determinado.

d) Dentro de este punto, el autor nos dice, que tiene muy poca relación con alguno de los demás manejos del esfuerzo. Porque estos serían siempre necesarios, aunque no se ofreciera remuneración alguna.

e) Registra simplemente los resultados: Incluye la comparación del producto real con las normas marcadas, llamadas comunmente inspección.

3.- El Fomento de la Actividad.- El fomento de la eficiencia personal, Church y Alford, nos enuncian que la fabrica ideal es aquella que dispone de un buen equipo, de métodos buenos y de buenos trabajadores. Es un descubrimiento relativamente moderno, que el bienestar de la fabrica y el de sus trabajadores estan estrechamente ligados. El Autor entiende como bienestar, la aplicacion del trato justo a las relaciones laborales durante las horas de trabajo.

Aunque el termino "trato justo" encierra varios-

conceptos y da lugar a polémicas, ya que para muchos, podría ser el que el trabajador reciba una remuneración adecuada - a sus horas de trabajo, y para otros, que se les tome como parte importante dentro de una organización, y así, podríamos enunciar un sin número de términos.

Estos autores nos enuncian factores de vital importancia para el fomento de la eficiencia personal, como:

- a) La Salud Física.- Que las condiciones del medio de trabajo sean tales que pueda conservar la salud.
- b) El individuo tiene que seguir la dirección
- c) Tener el estímulo y recompensa adecuados
- d) Estar en buenas condiciones físicas
- e) Recibir una asignación definida de responsabilidad

Como podemos notar, esto se enfoca en tratar de -- lograr una eficiencia personal, para luego llegar a una eficiencia grupal, o de organismo social.

Dentro de estas normas, para el logro de la eficiencia personal también se toma mucho en cuenta, que el individuo tenga un estímulo y a la vez una remuneración adecuada a su trabajo, el que sienta una dirección, lo cual, también estaría estrechamente relacionado con el principio de la fijación de objetivos, que el individuo logre saber, hacia donde se dirige y cual es su meta.

El que el individuo, tenga perfectamente delimita-

da su responsabilidad, lo cual también es de vital importancia, si es que se busca una plena eficiencia.

2-3 LOS PRINCIPIOS DE LA EFICIENCIA

Harrigton Emerson nos menciona algunos principios para logra mayor eficiencia:

1.- Ideales Claramente Definidos. Si se pueden alinear todos los ideales que dan vida a toda la organización, de arriba hacia abajo, para poder empujar en idéntica línea recta, los resultados serían un esfuerzo muy poderoso; pero cuando estos ideales empujan en diferentes direcciones, la fuerza resultante puede ser insignificamente positiva, en realidad puede ser negativa.

2.- Sentido Común. Dentro de este principio, Alexander H. Church y L.P. Alford, los critican, ya que no consideran que sea un principio, sino que sencillamente es una de las condiciones básicas de todo esfuerzo triunfante.

Y la clasifican como Sano Juicio, perseverancia y otros atributos normales y mentales.

3.- Consejo Competente. Significa el consejo de aquellos más calificados para darlo.

4.- Disciplina. Impedir actividades irregulares que no esten coordinadas con las actividades utiles y necesarias para el trabajo.

5.- Trato Justo. Englobar aspectos psicológicos de factor humano.

6.- Registros Confiables e Inmediatos. Se refiere a controles verídicos y a la mano.

7.- Condiciones Estandarizadas. La estandarización significa conformidad con el Principio de Conservación del Esfuerzo.

8.- Instrucciones de Práctica Normal. Forma parte de la planeación y por lo tanto de la coordinación de esfuerzos.

9.- Recompensa de la Eficiencia. Es referente a remuneración de esfuerzos.

2-4 LA EFICIENCIA DESDE UN PUNTO DE VISTA DE DIRECCION SOCIAL.

En el libro, "La Dirección de los Grupos Humanos" de Guzman Valdivia, nos cita un nuevo concepto dentro del ámbito Administrativo, "La Dirección Social".

Esta la cataloga como la existencia de una ciencia para los dirigentes sociales. La dirección de los múltiples y diversos grupos sociales.

Este nuevo concepto administrativo, por su fundamentación filosófica, proporciona normas de validez universal,

que permiten evaluar las técnicas administrativas en función de dos conceptos fundamentales: La dignidad de la persona humana y el bien común de la sociedad.

Nos hace notar la diferencia de la eficiencia en -- las técnicas administrativas, con un solo objetivo, el criterio utilitario.

En tanto que la ciencia de la dirección social busca la mayor eficacia en la actuación de los dirigentes con un criterio ético.

Guzman Valdivia, dentro de su nueva ciencia de la - dirección social enjuicia a la sociedad contemporánea, ana -- lizando el fenómeno de la enajenación del hombre, principal -- mente en los aspectos de despersonalización y masificación.

Para hablar de eficiencia, dentro de la dirección - social, ya que hablamos de conceptos de Dirección Social, --- ahora daremos las causas que Guzman Valdivia, nos dice que -- son las que crean la ineficiencia dentro de la Dirección So - cial, para en forma posterior definir la eficacia.

Guzman Valdivia nos dice, la Dirección Social ha -- fallado porque: En un primer caso, ante la debilidad de los - fines propuestos por la moral social, por el derecho, por la - política y las demás disciplinas del deber ser. La Dirección - Social hizo de la eficacia, su unico fin secundario o instru - mental, suplanto a los fines principales.

Predominando en lo económico y en lo político, el afán de lucro y la conquista del poder respectivamente, la Dirección Social empleo como medios de motivación, para lograr aquellos fines, los más altos valores de la vida humana.

Nos enuncia que las causas son mas multiples, pero entre ellas, la más efectiva, por ser acción inmediata, es ma la dirección de la sociedad, por las razones indicadas.

Además sabemos que la Dirección empieza a triunfar, cuando los dirigidos aceptan las metas que aquellos proponen, pero triunfa eficazmente cuando satisfacen las aspiraciones vitales.

Y la dirección fracasa irremisiblemente, cuando los hombres a quienes dirigen, expresan su inconformidad, su protesta, su rechazo, su extrañable repudio.

Por lo que concluimos, para lograr una eficacia dentro del ámbito de Dirección Social es necesario.

- Mantenerse en el sitio que le corresponde como valor secundario y como fin meramente instrumental, reconociendo su subordinación a los valores éticos a los que sirve.

- La eficacia exige, por último, que los valores y fines supremos de la vida humana, no se empleen como medios al servicio de fines secundarios, porque cuando así se procede, la reacción de los dirigidos acaba por ser mas violentas y radicales que nunca, la dirección se vuelve absolutamente -

ineficaz.

Por lo que la eficiencia, dentro de la dirección social, es la debida conformidad de los medios con los fines en el proceso que implica la evolución en sentido de desarrollo de los grupos humanos de trabajo.

La Dirección Social es un esfuerzo siempre de coordinación y de conducción de esfuerzos, es "un llevar hacia", es "un ir a" gobernando a otros.

La Dirección Social, la cataloga, el Lic. Guzman -- Valdivia, como poner en juego los medios por los que tal grupo pueda desenvolverse, desarrollarse, realizarse así mismo, haciendo que sus potencialidades dejen de serlo para convertirse en realidades positivas.

Dirigir en este sentido, es facilitar el tránsito de lo que un grupo humano es, a lo que puede y debe llegar a ser. Y nos da ciertas normas, las cuales cataloga, como normas primarias de la Dirección Social: 1) La Dirección Social puede ser eficaz, debe apoyarse en el conocimiento de la realidad concreta de los grupos humanos sobre los cuales dicha dirección se ejerce.

Dentro de esta norma, nos quiere decir, que el dirigente esta en obligación de conocer al grupo que dirige, en su condición física, características intelectuales y morales, antecedentes históricos, vida social, propósito, deseo, etc.

Los que es de vital importancia para llegar a descubrir como es ese elemento humano con el que contamos. Y además, que la individualidad de los grupos humanos sea debidamente respetada por los dirigentes del grupo y de otros grupos.

S.S. Juan XXIII vio esto con singular claridad en su Encíclica "Mater et Magistra".

Las comunidades políticas en fase de desarrollo -- económico suelen prestar un sello inconfundible de individualidad. Ya por los recursos y características específicas del propio ambiente natural, ya por sus tradiciones, ricas en valores humanos, las comunidades políticas económicamente desarrolladas, al prestar su cooperación debe reconocer y respetar esta individualidad y superar la tentación que les empuja a proyectarse, a través de su cooperación en las comunidades que se están desarrollando económicamente.

2) La Dirección Social, para ser eficaz, debe apoyarse también en el conocimiento de la realidad antropológica -- del hombre y de la sociedad.

Dentro de esta norma, esta implícita la necesidad -- que todo dirigente tiene que tener muy en cuenta, como un -- fundamento de su actuación, las notas esenciales de la persona humana, un ser inteligente, con voluntad libre, responsa-

ble, etc...

Por otra parte, la norma exige como condición, para la eficacia de la dirección, que esta se apegue a la esencia de toda sociedad, una unión de seres humanos, de naturaleza estable, sujeto a un orden interno de justicia y orientado -- por la autoridad a la realización de un bien común.

Desde los experimentos Hawthorne, al comprobar que -- tratando de elevar la eficiencia mediante los cambios que sistemáticamente se hacían en las condiciones ambientales, principalmente, los de grado e iluminación; se descubrió la presencia de un factor, que hasta entonces no se había tomado -- en cuenta, la actitud de los seres humanos. El que si los hombres están dispuestos a cooperar, si hay en ellos una actitud positiva de comprensión e interés, la eficiencia en su trabajo aumenta.

A partir de entonces, este hallazgo de la actitud -- humana, en el trabajo, se hizo objeto de particulares estudios e investigaciones.

Dentro del campo de la Administración se consolidaron las Disciplinas de Administración de Personal y Relaciones Industriales, y después de la Segunda Guerra Mundial, --- cuando la Sociología de la empresa apareció como una nueva -- rama de la Sociología General y naciendo también las Relaciones Humanas en la empresa, con el fin de orientarlos con un --

criterio de eficiencia, pero respetando la dignidad de los hom
bres relacionados.

De todo ello podemos decir, que la Dirección Social, reconoce, que su verdadera eficacia exige que respete la au --
tentica calidad humana de los dirigidos. Viendo en ellos, su -
dignidad personal, su inteligencia y voluntad y se les trate -
siempre como seres libres y responsables.. Y que la función --
directiva debe abarcar todos los aspectos de la vida humana.

2-4 PODER Y AUTORIDAD

En los capítulos anteriores, han adelantado, en cier
ta manera esta exposición sobre el Poder y la Autoridad en las
organizaciones humanas; las características que definen a ta -
les organizaciones, el desarrollo de las organizaciones, desde
formas estructurales primitivas, hasta formas complejas; y la-
naturaleza de los papeles organizacionales. Se ha definido a -
la organización como un sistema social abierto, que se distin-
gue de otros sistemas abiertos, por ser una estructura de acon
tecimiento o de actos humanos más que de componentes físicos.-
También se ha definido como papel, el conjunto de actos que --
se han de realizar por un individuo y, por consiguiente, la --
organización se entiende por un sistema de roles.

Merton (1957) había opinado, que ya que constituye-
necesidad intrínseca de las organizaciones humanas, que resul

te confiable la conducta del papel.

De hecho, tal es el significado que se incluye en la definición de organización como sistema de papeles. Cada papel consiste en una serie de prescripciones o conductas, que deben llevarse a cabo y que en general, incluyen también, una serie de proscripciones o conductas que deben evitarse. En el proceso de crear tales prescripciones y proscripciones se tiene el comienzo del subsistema gerencial de la organización.

En gran medida se debe a que parte de los actos realizados en la organización produzcan consecuencias esperadas e inesperadas. En este ámbito, todo acto interpersonal va a un concepto individual final, quien ha de descifrar e interpretar el mensaje según le llegue. El producto de dicha interpretación siempre tiene algo de quien lo recibe, aparte de lo propuesto por el mensaje.

Por otra parte, las organizaciones no son sistemas perfectos y sin fricciones y sus partes componentes se gastan; todas las personas envejecen o pierden capacidad, y han de ser reemplazadas. Máquinas y edificios corren con igual suerte -- y esto quizá sea lo más importante, las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante y se toma todo cambio ambiental como una necesidad de que el sistema organizacional cambie -- también en respuesta a ello.

Weber bosqueja, las siguientes características de --

la autoridad legal racional:

1.- Una organización continua de funciones oficiales sujetas a reglas.

2.- Una esfera específica de competencia, basada en la división del trabajo, con autoridad y sanciones que aseguren una adecuada ejecución del papel.

3.- Un ordenamiento jerarquico de puestos en base a supervisión y control.

4.- Gobierno sobre la conducta de un puesto, mediante reglas o normas técnicas y sobre el entrenamiento especializado para quienes ocupan esos puestos.

5.- Completa separación de los bienes de la organización y las pertenencias del empleado; de hecho, éste no deberá poseer algo que sea propiedad de la compañía.

6.- Quien ocupa el puesto no tiene derecho sobre este; no puede apropiarse de su posición oficial, en interés propio.

7.- Se formulan y se ponen por escrito actos, decisiones y reglas administrativas. La conuinación de documentos-escritos y una organización continua de funciones oficiales -- constituyen el puesto, que es foco de todos los tipos de acción organizacional moderna.

La pirámide es resultado de esa proliferación de ni-

veles de vigilancia que buscan reducir el riesgo del fracaso en la ejecución, así como un esfuerzo concomitante por reducir al mínimo los costos de supervisión, prescribiendo para cada puesto de la misma, el tramo de control más amplio posible. Se ganaría mucho en eficiencia, de reducirse el volumen de supervisión; inclusive, eliminando en la estructura de autoridad, niveles completos. Sin embargo, ello obligaría a que la organización creara otros medios de asegurar la ejecución en el papel, y aún se encuentra relativamente sin explotar las alternativas a la aplicación jerárquica del poder legítimo.

CAPITULO 3

ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL LOGRO DE UNA EFICIENCIA

- 3-1 LA MOTIVACION
- 3-2 BASES SICOLOGICAS DE LA EFECTIVIDAD OERGANIZACIONAL
- 3-3- LA DIRECCION
 - 3-3-1 LA DIRECCION AUTOCRATICA
 - 3-3-2 LA DIRECCION LAISSEZ-FAIRE
 - 3-3-3 LA DIRECCION DEMOCRATICA
 - 3-3-4 LIDERAZGO

3-1 LA MOTIVACION

En este capítulo, ya no tratamos del hombre como tal, sino que lo colocaremos frente a un algo, que será su trabajo, - y trataremos de saber algunas cosas de esta relación.

En primer lugar trataremos de dar una definición de - Motivación, y después de revisar muchas, seleccionamos una que nos parece la más apropiada. La motivación constituye un conjunto de factores biofísicosociales que impulsan al individuo hacia metas, es decir, la conducta humana es la resultante de un conjunto de variables independientes interactuando entre sí.

Otra definición muy simple sería inducir a la persona a actuar del modo deseado, se puede decir también que puede ser el arte de lograr que la gente haga lo que uno quiere.

Ahora bien, los métodos para llegar al conocimiento - de la motivación generalmente son cuestionarios o entrevistas. - También se ha intentado el empleo de técnicas proyectivas, pero se ha deshechado, debido a que estas revelan solamente aspectos reprimidos. También, el empleo de ellas, hacen que las personas pierdan el derecho a ser creídas y que mientras el individuo se preocupa por su vida presente y futura, el psicólogo examina -- únicamente lo reprimido, es decir, que se preocupa por retroceder y mirar hacia el pasado.

Volviendo a los cuestionarios, estos han explorado - aspectos conscientes de la persona, susceptibles a una investi-

gación directa, o sea lo que para algunos autores constituyen los intereses o factores. Entonces, podemos decir que interés o factor es un rasgo por el cual el individuo presta atención, busca, se dirige o se esfuerza para obtener algo que tiene un valor potencial para él.

Por lo que se refiere al método de entrevista; este será tratado por separado y en forma especial, para reunir --- ciertas características muy novedosas de acuerdo con las teorías de Snyderman Maunser y Herzberg.

Por lo que toca al término actitud, lo usaremos para referirnos a las opiniones en grado de aceptación o rechazo -- de los trabajadores de una empresa determinada, respecto a políticas, sistemas, prestaciones, etc., de la misma. En otras -- palabras, las actitudes constituyen opiniones y conductas congruentes sobre situaciones y condiciones concretas y vigentes de una compañía.

La Motivación está basada, no en eliminar la libertad de pensar por sí mismo, sino en usar esa libertad. Un factor primordial para motivar a una persona, es el que sepamos -- todo lo posible acerca de ella, ya que a medida en que más se le conozca, mejor será la comprensión que tengamos con ella, y mejor será el trabajo que hagamos para motivarla.

Dentro de la definición de motivación, encontramos la terminología ACTUAR, pero en base a que, se va a actuar? -

y que va a ser lo que impulse a actuar?.

Algunos autores como Koontz O'Donnell nos dice "la gente actua para satisfacer sus necesidades humanas.

Se han realizado numerosos estudios para determinar las necesidades humanas y cuales son los que satisfacen organismos desde el punto de vista social.

Las principales contribuciones estan dadas por Abraham H. Maslow con su piramide de necesidades.

Federick W. Taylor, sostiene en su obra "Administración Científica", que los trabajadores responden al estímulo de salarios proporcionales a la obra ejecutada, que contem --- plen las condiciones de ambiente, de la herramienta utilizada, la dificultad de la labor realizada y el valor agregado por la mano de obra.

Elton Mayo, quien sostuvo que un elemento indispensable para el logro de una mayor productividad, es el que el individuo se sienta que forma parte de un grupo y se le respete como tal, todo ello por encima de los factores ambientales.

Todos estos autores dieron pautas fundamentales para el campo de la motivación. Pero dentro de ella existe gran confusión, ya que antes de entrar a profundizar en lo que es motivación, debemos cercionarnos que entendemos lo que quiere decir este concepto, lo que es y lo que no es.

Lo mismo se puede decir del castigo, cuando la dis-

ciplina y el castigo son negativos, se aproximan mucho al temor y a la ansiedad.

Significando un poco, los impulsos y motivos son -- iguales, en cambio, los incentivos varían según el individuo, puesto que son los logros intermedios que impulsan a la persona a los logros finales o metas.

Un incentivo es todo aquello, que para un individuo representa la particularidad de sentir una satisfacción de un impulso o motivo.

La alabanza, la recompensa, la aceptación en un grupo, son incentivos. Por lo tanto, lo que nosotros debemos dar para el logro de la eficiencia, es una motivación; y para el logro de una buena motivación demos dar incentivos y no motivos.

Los motivos, son condiciones humanas que son iguales para todos, o sea, son universales. El concepto fundamental que distingue a los impulsos y a los motivos, es que los segundos son condiciones, y una condición es algo que precede al clima de un acto, pero no produce por si misma el resultado final. Son los primeros que producen resultados.

Como resumen de los conceptos anteriores, sacamos -- como conclusión que, para lograr una organización eficiente -- hay que dar incentivos a las personas.

Pero como saber que estamos dando una motivación --

correcta y eficiente?: Algunos autores dicen, la motivación puede considerarse eficiente cuando :

1.- La efectividad del aprendizaje va en aumento.

2.- Los esfuerzos del individuo o del grupo para alcanzar la meta fijada, son persistentes.

3.- El incremento de la motivación ha ido en aumento, en proporción directa a lo cerca que estamos de alcanzar la meta.

4.- El individuo o grupo, expresa voluntariamente interés satisfacción y deseo de alcanzar la meta.

Todo esto se resume en que el individuo por sí solo -sienta deseo de lograr la meta y no por presiones.

¿Que es lo que los trabajadores desearían encontrar en su situación laboral?. A continuación damos una lista de factores que merecen ser destacados:- Supervisión técnica adecuada.

- Empleo estable

- Naturaleza del trabajo

- Salarios

- Política y Administración de la empresa

- Prestaciones de tipo social.

- Relaciones interpersonales con los compañeros

- Condiciones del trabajo.

- Oportunidades para realizar iniciativas

- Reconocimiento.

- Responsabilidad.

De lo anterior sacamos estas conclusiones:

a) No existe un interés central y común para todos los trabajadores, por el contrario, varían de una situación a otra.

b) La remuneración económica exagerada no constituye el principal factor de motivación, no obstante que existe cierta tendencia en nuestro medio a monetizar ciertas situaciones.

Snyderman Mausner y Herzberg han presentado una teoría práctica de motivación para el trabajo. Ellos se propusieron estudiar la unidad FACTORES-ACTITUDES-EFECTOS. Para este estudio utilizaron la entrevista, pero dejaron que el entrevistado relata una historia del trabajo comprendida en un período de tiempo perfectamente determinado, identificara un evento concreto, como la fuente de sus sentimientos excepcionalmente buenos o malos con respecto al trabajo. El evento debía haber ocurrido en el período definido que se marco para su historia de trabajo. -- Luego relata sus razones de tales sentimientos, sus reacciones psicológicas y las necesidades o motivos que fuerón o no satisfechos.

Se seleccionaron las historias de trabajo y las aceptables se fraccionaron en grupos significativos de factores y eventos o actitudes.

La frecuencia de su aparición fue tratada estadísticamente.

Los resultados de estos estudios se presentan grafica-

dos para una más fácil interpretación.

En la gráfica existe una línea o punto cero, y se debe a que los autores consideran al individuo operando desde un punto neutral, sin actitudes positivas o negativas con respecto a su trabajo.

De entre los factores encontrados con las historias -- de trabajo, hubo unos que conducen a sentimientos o actitudes -- buenas o otros que conducen a sentimientos o actitudes malas.

Los que conducen a actitudes buenas pasan a ser satisfactores que incrementan las satisfacciones del individuo por el trabajo más allá del punto neutral y su ausencia solamente los hace regresar al punto neutral. Por lo que toca a las actitudes-malas, son los insatisfactores que producen un empleado infeliz, pero que cuando son corregidos, no necesariamente producen un empleado feliz. Por ejemplo, cuando el individuo considera la situación de su trabajo como injusta y desorganizada se produce la insatisfacción en el trabajo. La mejoría de este, eliminará los orígenes de su infelicidad, pero no lo motivará para un mejor desempeño y rendimiento, aunque desde luego, sí está proveyendo una base esencial para ello.

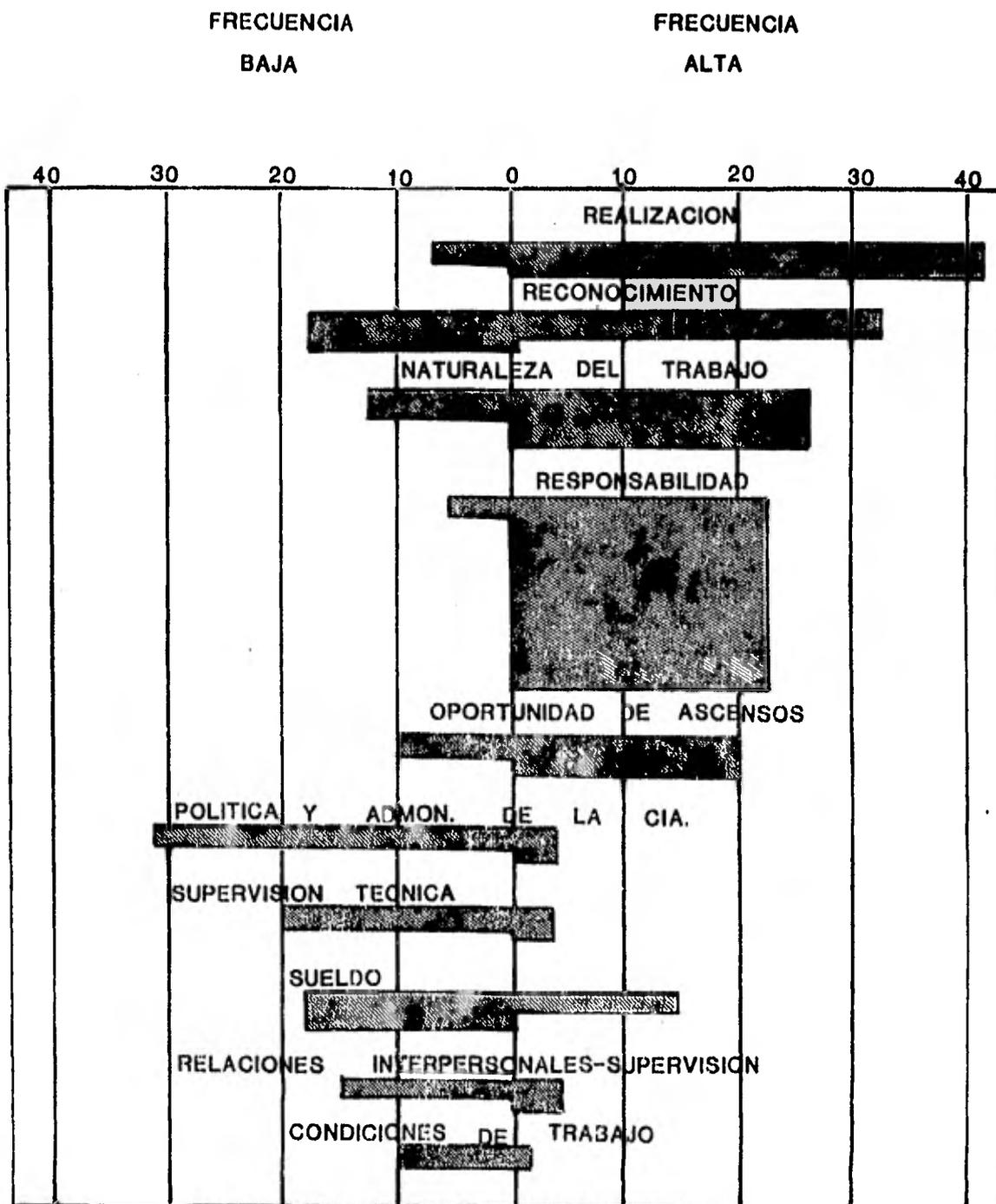
En la observación de la gráfica encontramos que, la distancia entre la media y el extremo de los trazos horizontales, nos muestra la frecuencia con que los diferentes factores aparecieron en la historia de trabajo, mientras que la anchura

de los trazos, nos muestra la duración de tales actitudes.

De 16 factores que se derivaron de las historias, se encontraron solamente 5 efectivos, con satisfactores: Realización, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad y oportunidad de ascensos. Se observará que estos satisfactores se refieren al trabajo, en si, al hecho de realizarlo, al progresar en el, al hecho de que se le reconozca o se le recompense por el. Estos 5 factores no aparecen como insatisfactores.

Por otro lado, los once factores que se encontraron como insatisfactores se relacionan con condiciones dentro de las cuales el trabajo se efectua, o a la ubicación del trabajo, como la política de la empresa, la supervisión de las condiciones de trabajo. El gran numero de insatisfacciones registradas, nos hacen ver el gran número de cosas que pudieron ser origen de actitudes negativas.

La empresa y la sociedad han aceptado en su mayoría, el método negativo para tratar los estados de ánimo del personal. Concentrar sus esfuerzos en los factores higienicos para evitar las renunciias reales y sicológicas, y otros aspectos del funcionamiento defectuoso del individuo, y desde luego, la buena higiene no puede ser un fin en si misma. Cuando se convierte en un fin, conduce a un énfasis indebido de la ubi -



GRAFICA 1

cación y/o de las condiciones dentro de las cuales se efectúa el trabajo.

La empresa y la sociedad deben encontrar su esfuerzo en fortalecer la motivación para el trabajo por medio de énfasis en un cumplimiento más de las metas directamente relacionadas, con el hecho de desempeñar el trabajo.

EL GRUPO, SU ORGANIZACION Y SU DINAMICA.

En cualquier lugar donde se reúnan dos personas o más de inmediato va a surgir, de manera espontánea, una serie de relaciones interpersonales de simpatía, antipatía, identificación de caracteres, dirección, subordinación, etc...

Estas relaciones espontáneas íntimas, se caracterizan en pequeños núcleos, más o menos cambiantes, más o menos visibles, pero cargados de vida, de realismo y de actividad. A estos pequeños núcleos es a los que llamamos Grupos de Trabajo, o Grupos Informales.

De esta manera vemos que en la empresa moderna que es un vivo ejemplo de donde estas relaciones se pueden propiciar de una manera efectiva, que todos los miembros de la misma forma y pertenecen a un grupo desde los directivos y vicepresidentes, siguiendo por toda la escala de jerarquías, hasta a los mozos.

¿Porque se forman los grupos?

En un principio la empresa reúne bajo un mismo techo-

a individuos a quienes reúne la necesidad de trabajar. Fuera de esta necesidad, nada más es común entre ellos, sin embargo, con el tiempo acabarán formando un verdadero núcleo social.

Todo esto se debe a que existen, en el hombre ciertas necesidades puramente humanas que a toda costa deben satisfacer, entre ellas se destaca la "necesidad de pertenencia".

Hablando de esta, digamos que el ser humano para poder sobrevivir, necesita, salvo raras excepciones, de aliarse, Requiere vivir, dentro de una comunidad, y no solo eso, sino que necesita sentir que pertenece a ese grupo en que se desenvuelve y que además se le acepte en su seno; lo que es imprescindible emocionalmente, darse cuenta de que se le estima en el grupo. -- Es así, cuando en el trabajo el hombre busca la confianza de sus compañeros y platica con estos, no solo de tópicos de trabajo, sino que comentan diferencias, aspectos, hechos de su propia vida, y escucha con interés los recíprocos que a él le relatan, -- está cumpliendo esta necesidad, quiere ser estimado, quiere que se le considere no como ejecutor de otra parte del trabajo total simplemente, quiere en una palabra "ser una persona estimada en su grupo".

Esta necesidad es tan fuerte, que se comprobó durante la segunda guerra mundial, que el individuo de comportamiento heroico, lo era así, mas por la lealtad y espíritu de servir a su

grupo, a su unidad; que por los ideales patrióticos o de la causa.

Necesidad de Estatus.

El hombre no solo necesita sentirse aceptado y estar seguro de que así sea, sino que además necesita tener -- cierto prestigio dentro del grupo. En otras palabras, se vera impedido a hacer sobresalir algún aspecto de su personalidad. Una o alguna de sus características personales, o alguna de -- sus capacidades deberá tener preponderancia entre las de co -- mún del grupo y al singularizarse, de esta manera, adquiri -- ra estatus. El estatus constituye una posición dentro del gru -- po que tiene deberes y privilegios plenamente reconocidos den -- tro de las jerarquías naturales del grupo.

En este aspecto, cabe aclarar, que nuestras sociedades o grupos existe el estatus adscrito y el adquirido.

En la necesidad de trabajar en grupo o equipo, pone en contacto e identifica a las personas quienes desempeñan -- determinadas labores, por este motivo, han de comunicarse resultados de trabajo, rendirse reportes, solicitarse asesorías, etc., además de que, el hecho de que otras personas se dedi -- quen a la misma labor o a una similar, hacen que existan entre ellas muchas cosas comunes, lo que a la postre se encargará -- de crear lazos interpersonales.

Cuando un nuevo empleado llega al trabajo, se encuentra indeciso sobre la manera de actuar, cuestiones tan simples como el saber si es necesario avisar al jefe todas las salidas que se hagan de la oficina, o hasta que limite puede uno conversar con un compañero, le abruma y le mantiene confuso.

Espacios Físicos.

Los espacios físicos, también propician la formación de grupos, pues lógicamente, personas que tienen que estar durante toda la jornada frente a frente, por razón de limitación de flujo de materiales o atención de máquinas, o labores complementarias, forzosamente tendrán que dar como resultado simpatías o antipatías.

Pero también en este caso, el grupo formado a fuerza en un espacio determinado, puede ayudar a la resolución de problemas planteados por el mismo trabajo, ya que en ese grupo siempre va a haber un trabajador que es más antiguo que todos los demás, y cuando el grupo está bien coordinado, es decir, que se llevan bien, el flujo de trabajo va a ser fácil y eficiente, además de que las comunicaciones mejoran notablemente y se ha notado que en este tipo de grupo la motivación para el trabajo es más fuerte.

Afinidad.

También la afinidad propicia la formación de grupos.

Es muy frecuente ver que elementos, tales como la antigüedad, la edad, la procedencia escolar; reúne y aglutina a personas en razón de las características comunes que tiene entre sí.

Evolución del Grupo.

Las relaciones interpersonales iniciadas y propiciadas por alguna de las condiciones enumeradas, y que en un principio solo se referían a cuestiones puramente de trabajo, poco a poco van rebasando estas limitaciones, y se comienzan a programar otras actividades completamente diferentes y ya en la órbita extra-labor.

Así vemos que el grupo se reúne para excursionar, para celebrar festividades y para toda clase de actividades sociales y además de eso, cuando surge una dificultad, ya no son uno o dos los que dan la solución, sino que esta es sometida a la deliberación de todo el grupo. A partir de este momento el grupo ha quedado organizado, y también a partir de este momento, el grupo tendrá sus leyes propias y su individualidad de grupo estará perfectamente definida.

También es entonces cuando los miembros comienzan a sentir orgullo de pertenecer al grupo o sea el espíritu del grupo. Esta es la forma en que los grupos adquieren una organización sólida, que como dijimos esta formada por normas no escritas y hábitos que son muy difíciles de cambiar.

Características Internas de los Grupos.

Todo grupo tiene jefes. Esta jefatura que también -- puede llamarse "Liderazgo", "el poder", "el control", o la influencia, puede ser permanente y hasta ciertos límites temporal.

Hablando de jefes o lider, diremos que el liderazgo entre gente mayor no es considerado ya como cualidad permanente que permita el dominio lineal del grupo. En el grupo de --- trabajo, el liderazgo es considerado ya como una función del mismo y sus tres elementos son: a) La capacidad de procurar -- un nivel eficaz de funcionamiento, es decir, la utilización -- de los materiales disponibles para lograr los fines del grupo, en lo particular.

b) La capacidad de provocar la cohesión del grupo, - es decir, la habilidad para reunir al grupo y relacionar a los miembros del mismo, emocionalmente entre sí y en la tarea común.

c) La capacidad para mantener la estabilidad, es decir, la fuerza que resiste la alteración o la frustración.

La jefatura de los grupos nunca es por tiempo indefinido, generalmente conserva su posición cuando es útil al grupo, o mientras persiste la situación que lo llevó a la jefatura. Si cambia la situación o las necesidades, o los problemas-

del grupo, es seguro que el jefe va a ser diferente.

Operación del Grupo.

1.- El grupo reúne individuos, y por consiguiente -- se forma una nueva fuerza, es obvio que la reunión de esfuer - zos e impulsos surgen una energía colectiva superior al alcan - ce de cada uno de sus componentes considerado aisladamente.

2.- Uniformiza la manera de pensar y de actuar creando un ambiente colectivo y estableciendo la personalidad del - grupo de manera bien definida (grupos cooperativos, grupos -- competitivos).

3.- Otorga satisfactores sociales a sus miembros - (amistad, reconocimiento, prestigio, comprensión, ayuda, etc.) y crea un sentido de adhesión y lealtad de parte de cada miem - bro para con el grupo.

4.- Establece objetivos y medios comunes, e identi - fica a sus miembros unos con otros, reforzando así los víncu - los entre ellos.

Reglas del Grupo.

Una vez que el grupo se consolida por el hecho mismo de su consolidación, perfecciona sus características y pasa a ser un organismo social que tiene, impone y obedece reglas.

El muchacho de 15 años se comportará y vestirá --- igual que lo hagan todos los de la pandilla, si es que quiere

ser uno de ellos.

La muchacha adolescente vestirá igual a las de su -- misma edad a despecho de contrariar a sus padres.

Igual cosa sucede en el trabajo; haremos lo que hacen todos para poder pertenecer.

También los grupos tienen reglas para facilitar el -- trabajo, por ejemplo, las meseras generalmente juntan todas -- las propinas y luego se las reparten de manera equitativa. El dependiente que va a darle ayuda a su compañero cuando se le -- amontonan los clientes, o en una cuadrilla de estibadores quedan el trabajo menos duro al miembro enfermo.

En los grupos, cada miembro del grupo es un vigilante celoso que cuida de que todos se apeguen a las reglas y costumbres del grupo, y si alguno viola esas normas, de inmediato es sancionado por el resto. En la cuadrilla de estibadores, -- cuando uno de ellos flojea es presionado para que vuelva a tomar el ritmo de trabajo del resto.

Por lo demás, los miembros de un grupo se apegan voluntariamente a las normas de un grupo; en primer lugar porque tienen intereses comunes y porque el grupo cuenta con medios -- propios de castigo. El ostracismo o "la ley del hielo" es uno de los medios más eficaces con que los grupos disciplinan a -- sus miembros.

Otras veces se acude a procedimientos mas indirectos --

tos, "alguien" puede hacer llegar a la superioridad informes -- sobre los errores que comete el "descarrilado".

Rango de los Grupos.

Así como ya vimos, que entre los individuos que forman un grupo, hay diferencia de posición entre unos y otros, -- así también entre los grupos hay rangos. Por ejemplo; el grupo de secretarias tendrá más rango que el de las mecanografías, el de jefe de sección, que el de supervisores.

Los honorarios también establecen rango en los grupos; por ejemplo, los obreros entran a las 7 am. y los empleados a las 8 am.

El hecho de usar determinada vestimenta también es -- acusativo de un rango determinado.

Conclusión.

Hemos analizado, aunque sea de manera somera, ese -- conglomerado social llamado grupo.

A pesar de que las direcciones de las empresas se -- encargan de limitar funciones, deberes y obligaciones, el grupo en sí no obedece a estas delimitaciones. El grupo tiene -- su vida misma y sus normas propias, además no aparece en ninguna de las cartas organizativas de las empresas.

Por todo lo que hemos visto las personas buscan pertenecer a un grupo y crear también nuevos grupos. Parece que-

existe un afán de buscar satisfactores que no se pueden encontrar directamente en el trabajo, tales como compañerismo y protección.

Los grupos informales tienen su propia vida, sus formas habituales de hacer las cosas y sus jerarquías. No es posible hacer caso omiso de ellos, ni ignorarlos. Por lo contrario, una buena administración de personal deberá hacer lo posible por entenderlos, orientarlos y cuidar de su conservación para fines positivos en beneficio de la empresa y de sus componentes.

3-2 BASES SICOLOGICAS DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Varias razones permiten que la organización funciona a un alto nivel de efectividad; por ejemplo, en el aspecto técnico, el hecho de contar con mejores máquinas y equipo automatizado más moderno.

Con esto pretendemos que se entienda lo complejo que es la motivación existente en las organizaciones, si se elabora un marco analítico, lo bastante amplio para que identifique las principales fuentes de variación, y tan detallado como que permita predecir diferencias entre unidades organizacionales diferentes.

1.- ¿Qué tipo de conducta necesita un funcionamiento organizacional efectivo?, siendo que la organización exige

rá a casi todos sus miembros varias pautas de conducta.

2.- ¿Qué pautas motivacionales diferentes se usan y pueden usarse en el ámbito organizacional?.

3.- ¿Qué condiciones permiten producir una pauta - motivacionada en un cierto ámbito organizacional?

Una vez que se analizan estos puntos y que se establezcan las pautas motivacionales de acuerdo a la organización específica, los miembros del grupo contribuirán al funcionamiento del mismo, coadyubando a crear un clima favorable en la colectividad que rodea a la organización.

Los empleados comentan con amigos, parientes y conocidos sobre las cualidades de la compañía en la que prestan sus servicios. Un ámbito favorable ayuda definitivamente a los problemas de reclutamiento, y a veces influye en una mayor aceptación y a la distribución del producto de que se trate.

Algunas organizaciones de voluntarios presentan un menor grado la pauta de todo o nada. Estas organizaciones, a menudo solo imponen mínimas demandas a sus miembros, quienes en realidad están al margen del grupo. Se pide a ese grupo marginal, considerable apoyo verbal y financiero y que mantenga un clima de opinión favorable, que permita trabajar al núcleo de activistas, sin embargo, para dicho elemento las -

demandas son estrictas y no cumplir con ellas significa pasar a formar parte de los marginales inactivos.

Las fuentes motivacionales de esta pauta de actividad instrumental varian. No se intentará basar esta en una causa fisiológica primera, pues basta reconocer que muchas acciones humanas, son medios para satisfacer pulsiones anteriores o necesidades de ego, y solo por esta razón es que se realizan.

La expresión de valores, no solo alcanza la imagen de si mismo, sino que la aproxima a las aspiraciones del individuo, quien siente satisfacción al ver que el concepto persona, se va aceptando. Es decir, la necesidad de saber quien soy, se agrega la de comprender que soy el tipo de persona que deseo ser.

Satisfacciones del Trabajo y Productividad.

Como la satisfacción en el puesto esta definitivamente ligada con una relación que pida capacidad y responsabilidad, se espera que también lo este con la productividad, es decir, que una mayor satisfacción en el trabajo vendrá acompañada de una mejor ejecución.

Se ha intentado en este capítulo, elaborar un marco general para predecir la efectividad de las organizaciones; de modo que se especifiquen los tipos de conducta requeridos -

por esa efectividad organizacional; las diferentes pautas de motivos que pueden evocar tal conducta y las condiciones organizacionales que hacen posibles tales pautas.

El motivo de la auto-expresión, depende, ante todo, -- de los atributos objetivos del trabajo en sí. A medida que esté en complejidad, variedad y responsabilidades, el individuo tiene mayores oportunidades de expresar su capacidad y sus habilidades, ejecutándolo.

Distinguen a esta pauta de motivación, una elevada -- productividad y una fuerte atracción por el sistema ocupacio --
nal.

Motivación y Manipulación.

En el punto anterior mencionamos que la motivación -- positiva es aquella que funciona sin utilizar los controles negativos, como el temor, ni destruye valores positivos y éticos. Sin embargo, desafortunadamente, vivimos en una época, en que -- se utiliza la manipulación, en vez de la motivación.

Se manipula al individuo para el logro de los objetivos, a través de presiones, pero no se les da los incentivos -- necesarios para que este logre los objetivos por iniciativa pro --
pia. Esta es la diferencia entre la motivación y la manipula --
ción.

Debemos recordar, que la clave para alcanzar algo, --

es tener el deseo de realizarlo y que el espíritu y las emociones humanas están constituidos en tal forma, que la única manera en que podemos obtener una cooperación y un esfuerzo real de los hombres, es lograr que ellos deseen hacer algo.

La pregunta que los administradores se hacen con mayor frecuencia es ¿como motivo al personal? ¿como logro que trabajen?

No existen formulas magicas, ni nada por el estilo, pero lo que si esta claro, es que se debe hacer algo para que los hombres cooperen y colaboren en el trabajo como equipo, a fin de alcanzar las metas que persigue la dirección.

Muchos administradores y personas que dirigen al personal tratan de empujar a los hombres y obligarlos a trabajar, esto parece la formula más rápida, fácil, breve. Dar ordenes y exigir a la gente no requiere ni pensar, ni hacer esfuerzo, pero este método no funciona, debido a la resistencia inherentes de la gente a ser dominada.

3-3 LA DIRECCION.

La dirección, es el término que en administración resume las funciones de planeación, organización e integración.

La dirección es el objetivo principal de la administración, el cual es dirigir. Hay dos interrogantes que son: el como dirigir con eficiencia y que estilo de dirección se

debe aplicar.

Sobre dirección hay varias definiciones:

Dirección.- Llevar rectamente una cosa hacia un termino o lugar señalado.

Dirección.- Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia o pretensión.

Dentro del ámbito administrativo existen tres tipos de dirección, perfectamente delimitados, son:

- Dirección Autocrática
- Dirección Laissez-Faire
- Dirección Democrática

3-3-1 Dirección Autocrática.

Este tipo de Dirección, que esta inspirada en tipos militares y eclesiasticos, se tipifica mejor por el hecho que el dirigente realiza toda la actividad pensante, de planificación y de organización. El personal tan solo cumple con los deberes, según las directrices del dirigente.

La clave del tipo de Dirección Autocrática, es que el dirigente no recibe bien las sugerencias o ideas que le son presentadas por los miembros de su personal.

No es la clase de personas que le gusta delegar responsabilidad y autoridad.

Da ordenes directas a sus subordinados y espera a --

que ellos las obedezcan.

La consecuencia de estas características en el dirigente es que fijan políticas y toman decisiones sin tomar en cuenta opiniones del personal. Con esto, les quita la iniciativa propia y el personal no está bien informado, ya que por lo común siempre hay deficiencia en la comunicación.

Este tipo de dirigente tiende a la crítica abierta hacia su personal, y en ocasiones es hostil. El personal que trabaja para él, rinde al máximo solo cuando está él, pero en su ausencia baja el ritmo de producción considerablemente.

Por lo general, no logra desarrollar dirigentes que puedan sucederlo, y cuando deja el trabajo, los asuntos se tornan difíciles por algún tiempo, hasta que otras personas forman directivos capaces de asumir responsabilidades.

El dirigente autocrático es eficiente, ya que toma decisiones rápidas y obtiene acción enérgica, siempre y cuando el personal sea ignorante y carezca de Administración de personal.

La característica principal de este dirigente, es que es un hombre decisivo, de acción, que va directamente al corazón del problema, sabe lo que quiere y cómo obtenerlo, y es por ello, que no ve la necesidad de colaboración de sus subordinados. Es decir, que no hace ningún esfuerzo por compar-

tir su dirección.

Este tipo de liderazgo funciona generalmente, en forma eficiente en empresas pequeñas, ya que ahí, es donde se debe centralizar la toma de decisiones por no existir mucho personal.

3-3-2 Dirección Laissez-Faire.

En frances, esta expresión significa "dejad las cosas como están". Y lo que en realidad es, falta de dirección, ya -- que se alude que el dirigente deja las cosas como estan.

El dirigente actua como una especie de camara de compensación, pasa la información de la dirección a los hombres de su organización.

Por lo regular deja que los hombres hagan las cosas - por sí mismos y en la forma en que lo consideren adecuado. Se - sintetiza como "He aquí el problema, esto es lo que yo quiero - que hagan, utilicen la cabeza y haganlo a su manera".

No proporciona la dirección, ni motiva a su personal, generalmente es la persona a la que le falta impulso y entusiasmo, en alguna ocasión teme a la gente, gobierna a través de memorandum o boletines a la gente, en ellos les da instrucciones - y no presentandose ante ellos para darles las ordenes y motivar los a desarrollarlas.

Esto es, deja al personal que trabaje a su manera y-- no hace ningún esfuerzo para dirigirlos, o por participar con -

ellos en el esfuerzo del grupo.

El resultado de este tipo de Dirección es: Moral baja de los empleados, no existen estímulos, no hay espíritu de grupo por lo tanto hay una deficiente Administración.

Cabe señalar, que en determinada ocasión es bueno aplicarla, o sea este tipo de liderazgo; como en el caso de que la empresa tenga mucha mano de obra, como en el ramo de la maquila de ropa, porque se necesitarían muchos dirigentes para asegurar el funcionamiento de la línea de producción, y con este tipo de dirección, la gente se siente con más libertad, como por ejemplo, en ver que cosa es primero, si las mangas o los cuellos. Este y otros son casos reducidos donde es conveniente en seguir esta dirección.

En el ámbito empresarial mexicano, la forma de pensar del individuo no se adapta a este tipo de dirección y no tiene la responsabilidad suficiente para seguirlo.

3-3-3 Dirección Democrática.

El objetivo primordial es, hacer que la gente tome parte en las decisiones que se toman, a fin de hacerlos sentir participes y permitirles tener la sensación de que hay algo suyo en la empresa, de suscitar en el empleado el deseo de trabajar en favor de los objetivos de la organización, de permitir saber a la gente que sus directivos, la entienden y estiman como personas.

Es una nueva tendencia de dirección, a raíz de las ciencias de comportamiento y de la importancia que ha nacido de ver al individuo como tal, y no como un engrane de un mecanismo.

Este tipo de dirección funciona, cuando el directivo les dice a su personal que es, lo que quiere lograr, explicandole las metas, de manera que entiendan y les interese.

Tratar de explicarles no solo que hay que hacer, sino las razones de sus deseos, después los estimula a pensar y discutir el problema. Con esto los hace sentir que son un equipo, así las presiones de hacer las cosas bien, provienen de ellos. El espíritu de equipo los impulsa y resultan motivados por un esfuerzo para hacer un buen trabajo para el grupo.

En esta situación, el dirigente comparte su dirección con su personal y aumenta la fuerza, ya que ellos se sienten con mayor confianza.

Con respecto a esta Dirección, Jack H. McQuaig nos dice: Los hombres son mas felices bajo un dirigente democrático, porque a la mayoría de la gente le gusta ser libre, le gusta pensar por sí misma, utilizar su propia iniciativa. Como resultado de ellos, el dirigente democrático, obtiene más de sus hombres, hace que sus hombres le digan lo que quieren hacer, lo que pueden hacer y como lo quieren hacer. Participan como un miembro más en el esfuerzo de equipo, recomienda a la gente por su buen desempeño y crítica constructivamente cuando un trabajo no llena las nor

as de calidad necesaria. Su disciplina tiene más forma de educa
ción y de esfuerzo de equipo, que de castigo.

para lograr ser un eficiente dirigente hay que saber -
que tipo de gente tenemos, para saber que tipo de dirección ---
empleamos.

3-4 Liderazgo

Es casi universal la suposición, de que incluso una --
parte mínima de la organización funcionará con éxito solo si-
e ha nombrado como dirigente formal a alguien.

Muchos que han estudiado a fondo las organizaciones -
explican la efectividad y supervivencia con comitente en base a-
la conducta de los líderes formales. Mc. Gregor (1960) y Likert-
(1961) proporcionan enfoques notables a ese tema; March y Simon-
(1958) escribieron una importante obra sobre la organización for-
mal, en el que ni el índice de contenido, ni el analítico regis-
tran la palabra liderazgo.

Por otra parte, la esencia del liderazgo organizacio--
al esta, en aumentar la influencia por arriba del nivel de la -
obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organi-
zación. Y esto es cuando se compara el liderazgo con la ejecución
rutinaria de un papel.

El autor Koontz O'Donnell nos dice: Liderazgo es la ha-
bilidad de un Administrador para inducir a sus subalternos a tra

bajar con confianza y celo.

Esta definición nos dice, que es liderazgo, pero el -- problema a resolver es saber que tipo de liderazgo debemos em- - plear.

Uno de los principales autores que habla de liderazgo- Son Robert Tannenbaun y Warren H. Smith que nos dicen: "Nuestra- misión es poner el importante volúmen de conocimientos existentes, con respecto a la naturaleza de liderazgo, en una perspectiva en que resulte más facil su utilización por personas en posición -- ejecutiva.

En los últimos años, se ha venido destacando el proble- ma de como podría el gerente moderno, ser demoráticoo en las re- laciones con sus subordinados y al mismo tiempo mantener la nece- saria autoridad y control en la organización de la que es respon- sable. Y en forma gradual y procedente, de las ciencias sociales surgió el concepto de "Dinamica de Grupos", que concentra su --- atención en los grupos en total, en vez de concéntrala en el li- der.

Los esfuerzos de investigación de los científicos so- ciales, subestimarón la importancia de la cooperación del emplea- do y su participación en la toma de decisiones. La evidencia em- pezo a poner en duda la eficiencia de un estilo de dirección al- tamente construtivo y se empezo a prestar más atención a los pro- blemas de motivación y de las relaciones humanas.

A través de los laboratorios de capacitación, en desarrollo de grupos, muchas de las nuevas ideas sobre liderazgo empezaron a cobrar impacto. Estos laboratorios de capacitación se concibieron cuidadosamente con el propósito de proporcionar a la gente una experiencia de primera mano en la participación total de la toma de decisiones. Los líderes designados, pretendían, de liberadamente, reducir su propio poder y trasladar a los miembros del grupo la mayor responsabilidad posible con respecto al establecimiento de sus propios objetivos y métodos dentro del marco de referencia del laboratorio.

Algunos que atendieron a estos laboratorios de capacitación, consideraron que esta clase de liderazgo era democrático y se volvieron a sus casas con la decisión de crear un sistema de toma de decisiones plenamente participativo en sus organizaciones. Cuando sus jefes tomaban decisiones, sin convocar primero a una reunión de personal, tendía a considerar, que tal conducta era autoritaria.

Es decir, que llegaron a clasificar la conducta del líder en democrática o autoritaria. Sólo las clasificaban en un solo aspecto de sus conductas.

Podemos simplificar este punto al decir, que el tipo de liderazgo va de acuerdo al tipo de subalternos que tengamos, ya que como lo expusimos en puntos anteriores, la Dirección Autocrática se lleva a cabo en subordinados que no tienen educaci-

que son poco ambisiosos y sin iniciativa propia; y esta clase de personas se da a niveles bajos.

Por otro lado, podemos decir que el liderazgo Democrático lo llevemos a cabo en niveles altos, en los que el personal tiene ambiciones, educación e iniciativa propia y puede aportar ideas efectivas y creativas.

Debemos tomar en cuenta, que se pueden presentar sus excepciones, o sea, que con una Dirección Autocrática podemos encontrar que haya gente con iniciativa propia y pueda aportar ideas buenas. Y que en la Dirección Democrática, en niveles superiores, haya gente sin iniciativa y de poca capacidad.

Por lo que respecta al tipo de liderazgo autoritario-- de ninguna manera lo consideramos bueno, ya que no sería aportar nada nuevo a la organización.

Dentro de este capítulo, nuestro objetivo fué el presentar en forma clara dos elementos que consideramos de vital importancia para la Administración y así llegar a la eficiencia, que es lo importante de esta tesis. Los dos elementos son: La Motivación y la Dirección. Estos elementos van estrechamente relacionados y actúan sobre el individuo; y siendo este el factor de la eficiencia, debemos cultivar más estos elementos.

NECESIDAD DE LIDERAZGO.

Uno de los motivos de la necesidad de liderazgo es la imperfección del diseño organizacional. Es obvio que el diseño--

organizacional es ovio que el diseño, organizacional es incompleto e imperfecto cuando se compara al organigrama, o la política escrita de la organización, con los ciclos de conducta enmarcha que definen la pauta de la entidad real.

Un segundo motivo está, en cuán abierta se muestre -- como sistema una organización y el hecho de que funciona en -- un ambiente cambiante.

La dinámica interna de las organizaciones, como sistema, es una tercera fuente de desequilibrio organizacional y una consecuente necesidad de cambios en el sistema.

La cuarta y última razón de que las organizaciones, -- una vez en marcha, no queden sin modificar en los espacios sociales está en la naturaleza de la membrecía.

Son exclusivos del ser humano, los procesos de enseñanza y aprendizaje del papel organizacional, la adaptación -- mutua y la propiedad de trabajar cuando se está motivado y gran parte de liderazgo tiene que ver con esos procesos y propiedades.

NATURALEZA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.

En las organizaciones se tienen tres tipos básicos -- de conducta de liderazgo: a) La introducción de cambios estructurales, o sea, la formulación de políticas.

b) La interpolación de estructuras

c) Y el uso de las estructuras formalmente proporcio

das.

Selzinck (1975) ha descrito muy bien, como la organización Ford pasó de construir el modelo T a construir el modelo A, cambio organizacional que fué una reacia y demorada respuesta a una baja desastrosa de ventas. La readaptación de la fábrica fué amplia, pues se alteraron departamentos completos según se iban eliminando las máquinas especiales para el modelo T. El cambio de personal fué tremendo.

El uso de una estructura ya existente, la respuesta-- que la organización, como sistema, da a alguna posible ruptura, tan claramente prevista, que se prescriben los mecanismos y procedimientos correctos y se les incluye en la organización.

Además, no sólo deben estipularse los efectos de un acto de liderazgo respecto a un criterio específico del funcionamiento organizacional, sino también respecto a algún período-- específico.

Pautas de Liderazgo Organizacional y Posición Jerárquica.

De ningún modo se distribuyen al azar, actos de liderazgo. Algunas posiciones (puestos) están en gran medida definidas en base a expectativas que incluyen tales actos de influencia. Es ejemplo de ellos una presidencia o el puesto de supervisor de primera línea.

Ejercer esas tres pautas de liderazgo organizacional exige estilos cognostitivos distintos, grados y tipos alternos

e conocimiento y características efectivas diferentes.

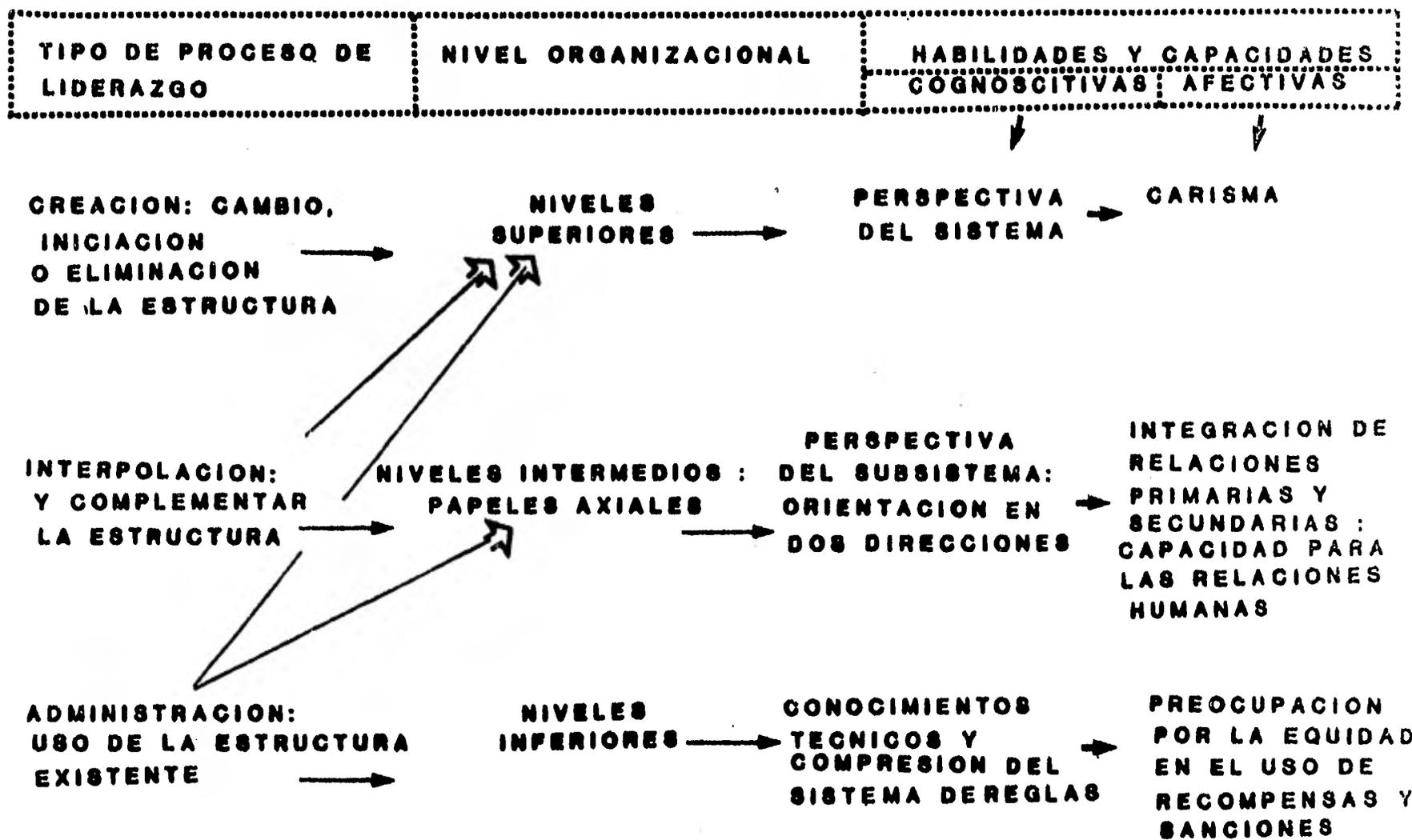
Requerimientos Cognositivos y Afectivos de las Tres --

autas del Liderazgo Organizacional.

Dirección de la tarea y apoyo socioemotivo. Al estu- -
iar grupos sin lideres formales, Bales (1958) halló que apare--
ian invariablemente esas dos funciones: Ir hacia la meta de la-
area y un apoyo social, venido de los miembros del grupo, a ve-
es en la persona de un solo lider, pero más a menudo en indivi-
uos distintos.

PAUTAS DE LIDERAZGO SU UBICACION EN LA ORGANIZACION

Y LAS HABILIDADES QUE REQUIEREN



CAPITULO 4

DIFERENCIA ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

ADMINISTRATIVA

4-1 EL CONCEPTO DE EFICACIA ADMINISTRATIVA

4-2 MODELO FARMER--RICHMAN

4-3 MODELO NEGANDHI--ESTAFEN

4-4 MODELO KOONTZ O'DONNELL

4-1 EL CONCEPTO DE EFICACIA ADMINISTRATIVA

Como ya definimos anteriormente, **eficacia es la virtud y afcultad de hacer las cosas; pero es común que se le confunda con eficacia.**

Eficacia es lo que se logra después de la eficacia.

Eficacia es, también una virtud, actividad, fuerza y poder para actuar, pero en terminos superiores, generalmente no se logra en un organismo, ya que si es difícil lograr obtener eficiencia, sería mucho más difícil obtener la eficacia.

Otros autores dicen que la eficiencia es la facultad para lograr un efecto determinado; y la eficacia es el caracter de lo que produce un efecto deseado.

¿Pero porque algunos autores hablan de eficacia administrativa, y dicen que es a través de ella como se logra una eficiencia?.

Algunos autores opinan que la eficacia administrativa está limitada por medios externos, que son los que influyen en ella.

MARCO DE REFERENCIA Y EL SUPERSISTEMA

La explicación del marco de referencia tiene como base el diferencial las efectividades a corto y largo plazo; se ve la efectividad desde el punto de vista de la organización.

Todas las marcas de referencia son arbitrarias y el-

que se usa en este tema presenta ventajas y desventajas.

	<u>TIEMPO DE TRABAJO ACTUAL</u>	<u>FUNCIONAMIENTO A LARGO PLAZO O FUTURO.</u>
EFICIENCIA ECONOMIA O TECNICA	100% de proporción energética entre consumo y producción.	Reservas parciales para cuando el equipo se deteriora. Mejoría de la tecnología.
	<u>GANANCIAS</u>	<u>SUPERVIVENCIAS</u>
EFICACIA POLITICA TARIFAS DERROTAS DE SINDICATOS	Máximización del retorno actual a la organización a costa del personal propio de grupos externos.	Control del ambiente y crecimiento.

Por otro lado, se puede observar la efectividad organizacional a partir del supersistema, la sociedad de la que es parte la organización. En dicho nivel se medirá la efectividad de la organización según contribuya ésta, a la eficiencia, poder de supervivencia y control ambiental, de todo el sistema social.

Toda definición de efectividad incluye algunas suposiciones respecto al punto de vista:

- a) De organización como sistema por derecho propio.
- b) El de la sociedad o sistema más amplio, del cual la organización es un subsistema.

CONCEPTO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Existe bibliografía abundante, referente a la efec--

tividad productiva, rotación de personal, ganancias, ausencias, ofrecidas por separado o en combinación, en forma explícita o implícita; como definición de la efectividad organizacional.

Dentro de estos escritos, los criterios resultan tanto lógicos como contradictorios. Por lo tanto el término efectividad organizacional se presenta, como sujeto a usos numerosos y contradictorios.

Se ha intentado resolver tales conflictos diferenciando de entre varios componentes de la efectividad organizacional. La eficiencia organizacional es el primero de tales componentes.

LA EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Se define como la proporción que existe entre productos e insumos energéticos.

De tal forma, la eficiencia informa la cantidad que queda absorbida por el sistema. Las organizaciones como sistemas abiertos sobreviven mientras que son capaces de incorporar en todas sus formas mayores volúmenes de energía de los que envían al ambiente como producto.

Uno de los problemas principales de las organizaciones humanas, están en las formas múltiples en las que se importa energía.

Se absorbe la energía en dos formas:

a) La gente como recurso de energía.

b) Los materiales; traen en sí, la inversión energética del abastecimiento, extracción o manufactura parcial.

Existen otras clasificaciones, como:

a) Trabajo directo.- Significa toda la energía que actúa directamente sobre los materiales que pasan a través de la organización.

b) Trabajo indirecto.- Es la energía que actúa indirectamente sobre los miembros de la organización, sobre materiales que no son parte del procedimiento organizacional.

Otra dificultad en el estudio de la eficiencia de las organizaciones humanas, esta en lo inadecuado de los métodos usados para explicarla y medirla.

Mirar los ciclos de la vida organizacional en términos energéticos no resuelve todos los problemas conceptuales de la eficacia organizacional.

EL POTENCIAL Y LA EFICIENCIA REAL

El coeficiente de la eficiencia informa como se está utilizando la organización, la energía de que dispone y como invierte la energía en todas sus formas (trabajo, materias, primas, poder, etc...) que necesite cada unidad del producto. Este concepto de eficiencia puede ser resuelto en dos componentes distintos:

- 1.- La eficiencia potencial del diseño del sistema.
- 2.- El grado en que se utilice en la práctica ese potencial.

Estos dos aspectos no son totalmente independientes.

Dicha distinción compara la elegancia de determinado diseño organizacional con el grado en que cierto diseño es llevado a la realidad en la práctica organizacional.

GANANCIAS Y EFICIENCIA

En este caso intervienen las organizaciones de lucro.

Para que una empresa obtenga más ganancias, requiere de un aumento de eficiencia, ya que significa un menor costo por unidad de producto y no indica una reducción inmediata en precio de venta.

Es importante señalar que eficiencia y ganancia, no son sinonimos, aunque desde luego, se relacionan.

EFICIENCIA Y SUPERVIVENCIA

El estudio de la eficiencia puede aplicarse a períodos de tiempo:

- 1.- El analisis a corto plazo, que es más fácil y obvio.

La organización más eficaz, puede bajar los precios y ampliar su dominio de mercado o puede, mediante cierto precio -

de mercado, obtener mayores ganancias brutas que sus competidores.

La organización más eficaz, está en proceso de adquirir un superavit energético.

2.- La ventaja funcional del corto plazo provoca en el análisis a largo plazo, consecuencias de importancia, comenzando con el almacenamiento de energía.

Las principales consecuencias a largo plazo de los superavits generados por la eficiencia, constituye un crecimiento organizacional y un crecimiento en la capacidad de supervivencia de la organización.

El superavit de ingreso, de una organización, es difícil que se llegue a distribuir totalmente en el costo de la producción. Se acostumbra usar parte de este superavit como fondo de reserva, como capital de expansión, como fondo para el reemplazo de equipo y para otros tipos de emergencias.

Todos estos fondos representan un almacenamiento de energía que la organización lleva a cabo, el proceso de almacenamiento adquiere formas distintas a la del dinero.

LA EFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Dentro de este tipo de organizaciones se encuentran las de carácter social y civil, que no persiguen ningún fin ca-

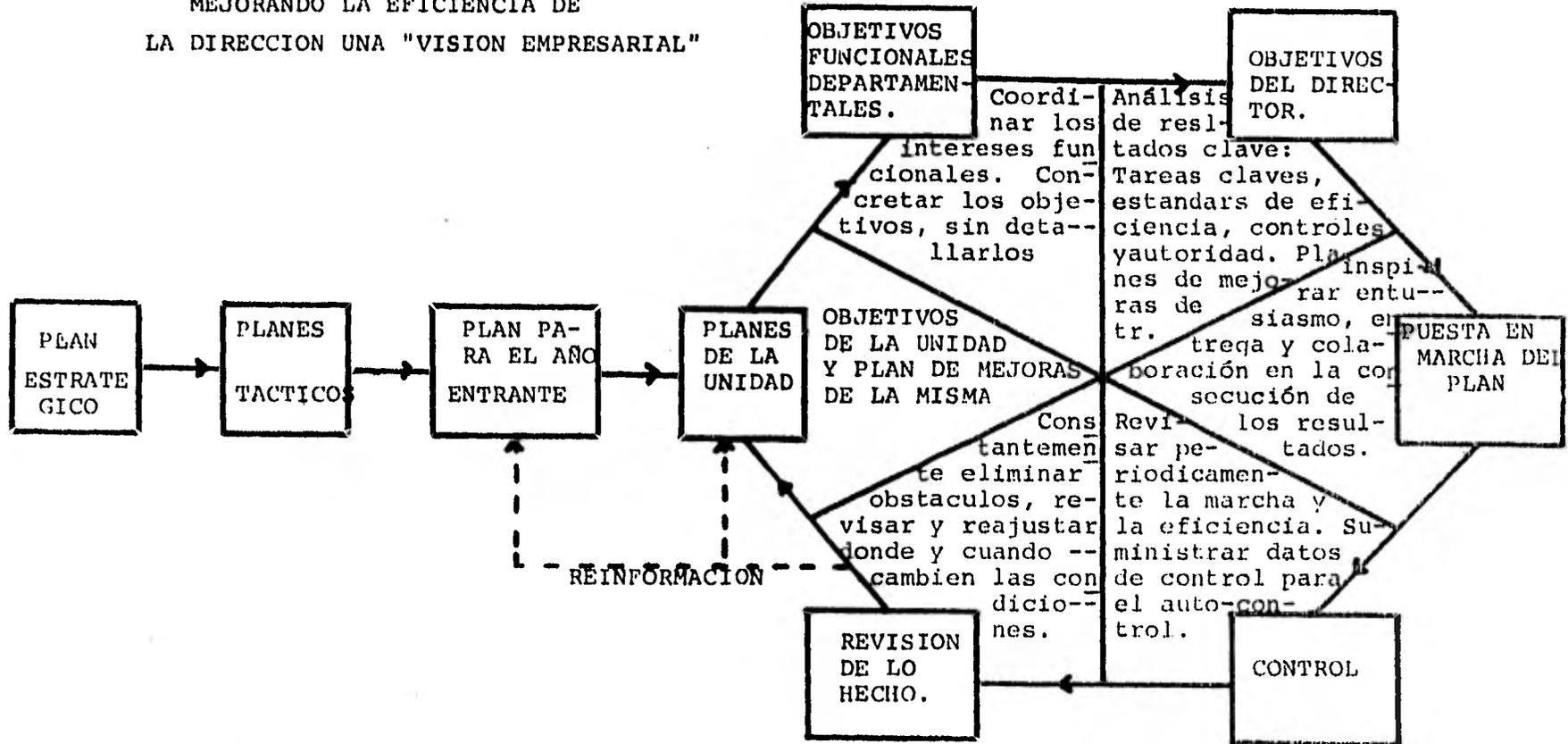
pitalizador (recuperación del dinero invertido).

En realidad este tipo de organizaciones venden sus productos al público y el cuerpo legislativo les suministra los fondos necesarios para el funcionamiento de las mismas.

Este cuerpo legislativo decide, si el organismo seguirá existiendo o no. A diferencia de estas organizaciones, el caso del comercio; ningún comprador de bien toma la decisión de dar apoyo al establecimiento o de condenarlo a la ruina organizacional, por lo tanto, el total de las decisiones tomadas por los consumidores, en forma individual, crea tal determinación.

El poder legislativo, invierte en este tipo de empresas la cantidad necesaria de los impuestos obtenidos que sirven como fondos.

MEJORANDO LA EFICIENCIA DE
LA DIRECCION UNA "VISION EMPRESARIAL"



POLITICAS DE LA EMPRESA

PROCESO
BASICO
DE
DIRECCION

OBJETIVOS
DE LA
UNIDAD

RESULTADOS
QUE DEBE
CONSEGUIR
EL DIRECTI-
VO

REVISAR Y FIJAR
NUEVAMENTE LOS
OBJETIVOS.

REVISAR Y
FIJAR NUE-
VAMENTE LO
OBJETIVOS.

REVISAR Y
FIJAR NUE-
VAMENTE
OBJETIVOS.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

CALIFICA-
CION DE LA
PERSONA.

ESCALAFON
JERARQUI-
CO.

CAPACIDAD
Y CAPACI-
TACION.
Sumario.

REVISION ANUAL
MAS COMPLETA QUE
CULMINARA EN UN
NUEVO CUADRO DE
RESULTADOS.

RECLUTAMI-
ENTO, SE-
CCION Y
PROMOCION
Políticas
y Técnicas
empleadas

ESTRUCTURA
SALARIAL.
SISTEMA Y
NIVELES DE
RETRIBUCI-
ON

Normas pa-
ra la re-
tribución
individual

Localizar la
capacidad de
desarrollo.

Adiestramien-
to individual
y por grupo.

Se repite el ciclo

Condicio-
nes del
trabajo.

Proceso de formación
y promoción de Directivos.

PLAN DE SUCESI-
ON DE DIRECTI-
VOS

GRAFICA

4-2 MODELO FARMER-RICHMAN

Los Profesores Farmer-Richman sostienen que la eficacia administrativa está afectada por restricciones externas, dividiendo estas restricciones externas y ambientales en cuatro -

categorías: - Educativas

- Socio-Culturales

- Juridico-Políticas

- Económicas

Dentro de las restricciones educativas se encuentran:

El nivel de analfabetismo, disponibilidad de educación secundaria y de educación técnica, vocacional especializada, educación superior, programa de desarrollo administrativo, la actitud que impere respecto a la educación.

En las restricciones Socio-culturales nos enumeran:

-La actitud general de la sociedad para con los administradores.

-Los conceptos predominantes, en cuanto a autoridad y subordinados.

-Hasta que punto está establecida la cooperación entre distintos grupos.

-El alcanza que existe entre la cooperación sindical y administrativa.

-Concepto de éxito y trabajo.

Dentro de las restricciones Juridico-políticas, Farnem y Richman las clasifican en seis categorías:

- 1.- Las reglas pertinentes del juego.
- 2.- Políticas de defensa y seguridad nacional.
- 3.- Política externa.
- 4.- Estabilidad política.
- 5.- Organización política.
- 6.- Flexibilidad de la ley y cambios en la legislación.

Las restricciones económicas identifican varias restricciones que varían de un país a otro, y que afectan al ejercicio de la Administración. Ejemplo: El sistema económico básico, pertenece al sector privado o al público. Si es competitivo y en que grado el gobierno controla las actividades económicas.

Farnem-Richman opinan que las condiciones externas de la índole mencionada anteriormente, afectan a los elementos del proceso y a la eficacia administrativa, la cual determinará la eficacia de la compañía y la de un país o una sociedad.

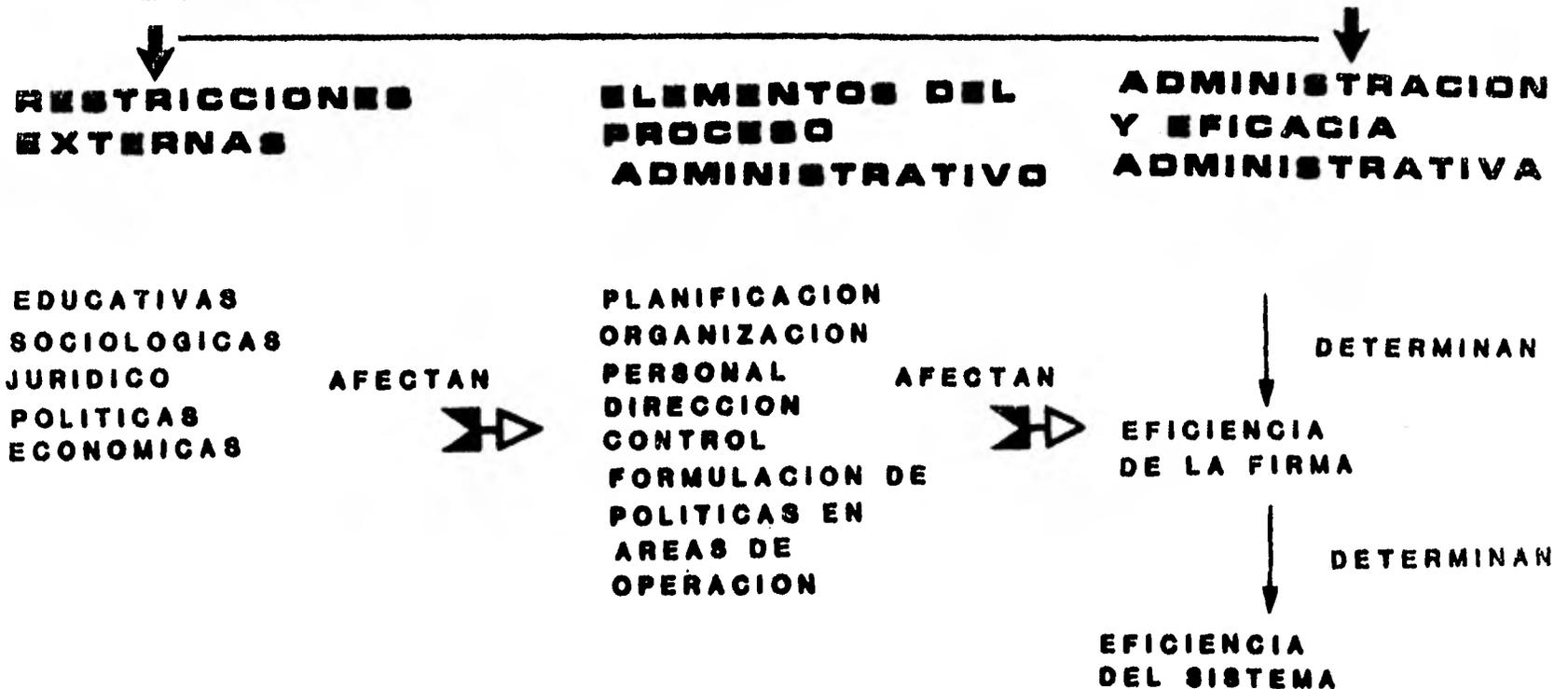
En nuestra opinión, debemos recordar que todo grupo, ser o empresa, vive dentro de un ambiente. Y que es lógico al suponer que estas fuerzas externas modifican la estructura administrativa y repercuten para el logro de una eficiencia.

Pero debemos recordar que existen técnicas motivacionales, estilos de dirección, técnicas de capacitación, princi-

pios administrativos que son armas, que nos ayudan a contrarrestar estas fuerzas externas, y a través de ellas se puede lograr una eficiencia.

MODELO

FARMER - RICHMAN



4-3 MODELO NEGANDHI-ESTAFEN

Debemos recordar que el propósito de esta tesis, es - analizar los factores que afectan una eficiencia administrativa, pero dentro del área personal.

Ya que es fácil pensar, qué es lo que afecta una eficiencia administrativa, pero en forma global, incluyendo los aspectos de recursos técnicos, materiales y humanos.

Pero lo que sí afecta al recurso humano y hace que - tenga una eficiencia, es complejo, ya que el hombre en sí es - complejo.

Siguiendo esta temática, podemos citar que los Profesores Negandhi-Estafen, en el año de 1965, dentro de la Administración Comparada, nos dicen: "que el ambiente cultural externo tiene un efecto sobre la marcha del proceso administrativo, así como la filosofía administrativa".

Negandhi-Estafen, definen la filosofía administrativa como: "La actitud o relación expresa o implícita, de una firma-para con algunos de sus agentes externos o internos, como consumidores, sindicatos de empleados, comunidad, gobierno local y nacional".

Es importante el recalcar, el que sí consideremos de vital importancia para la eficiencia administrativa, dentro del área de personal, la filosofía administrativa.

La actitud administrativa, que tenga la empresa hacia sus empleados, por ello es adecuado el seguir una actitud administrativa correcta. Como el mantener buenas relaciones con mis empleados, proporcionales buenas condiciones de trabajo, capacitación, cursos, etc... Todo ello ayudaría a aumentar mi eficiencia. Pero resultaría una pregunta interesante. ¿Cómo medir la eficiencia de nuestro personal?

Ya que actualmente existen técnicas para medir la eficiencia de nuestro capital, como la rentabilidad, la utilidad de lo producido, etc., de los recursos materiales, pero el recurso humano?

Nosotros consideramos, que la forma de ver que se tiene, en la eficiencia, dentro del área de personal, sería el ver que la gente trabaja con gusto, con interés de lograr algo para la empresa y no con miras egocéntricas, ni materiales. Sino luchando para alcanzar los objetivos, pero por deseos propios, con interés personal.

Es por ello, el que sí afecta la actitud administrativa de la empresa, hacia los competidores, proveedores, etc.. Ejemplo: Si la empresa no es nada formal para pagar sus deudas, que siempre hay inseguridad de pago, los empleados se dan cuenta, esta inseguridad se proyecta a ellos. Y se sentirá esta inseguridad en el trabajo, lo cual repercutirá en el logro de eficiencia.

Lo mismo, si la empresa actúa con políticas y actitudes nada correctas para sus competidores, y la competencia es - desleal y sin respetar y pisoteando los valores humanos. Esto - mismo se proyectará a los empleados y ellos pensarán que si la - empresa ha sido así con los competidores, porque no va a ser - así con ellos, y todo esto repercutirá en la eficiencia personal.

NEOHANDI-ESTAFEN

**FILOSOFIA
ADMINISTRATIVA**

ACTITUDES DE LA
ADMINISTRACION
HACIA:

EMPLEADOS
CONSUMIDORES
PROVEEDORES
ACCIONISTAS
GOBIERNO
COMUNIDAD

**PRACTICAS
ADMINISTRATIVAS**

PLANIFICACION
ORGANIZACION
STAFFING
MOTIVACION Y
DIRECCION
CONTROL

AFECTAN

**EFICACIA
ADMINISTRATIVA**

**FACTORES
AMBIENTALES**

SOCIOECONOMICAS
EDUCATIVAS
POLITICAS
JURIDICAS

AFECTAN

**EFICACIA DE
LA EMPRESA**

GRAFICA 6

4-4 MODELO KOONTZ O'DONNELL

Nos hemos dado cuenta de la diversidad de criterios - que existen para determinar, cuáles son los factores que afectan una eficiencia.

El profesor Koontz O'Donnel también nos aporta otra base y nos dice: "La eficiencia de las operaciones de una empresa, no depende solamente de la Administración, sino también de otros factores".

Los conocimientos administrativos, no constituyen, - de ninguna manera, todos los conocimientos aplicados en una compañía. Son esenciales para sus operaciones, los conocimientos - especializados o ciencia en áreas básicas del funcionamiento empresarial, tales como comercialización, ingeniería, producción y finanzas.

Son numerosas las empresas que apesar de ser mal administradas, han tenido éxito, gracias a sus magníficos mercados, brillante ingeniería, producción bien organizada y bien - llevada o astusia en las finanzas.

Esto es, dentro de su modelo propuesto, divide las - actividades administrativas y las no administrativas, y que - cualquiera de las dos, o ambas, pueden ser factores determinantes de cierto grado de eficacia empresarial.

Así mismo, que las actividades no administrativas se-

verán afectadas por la ciencia o los conocimientos básicos y -
pertinentes, así como las actividades administrativas se verán-
afectadas por la ciencia administrativa fundamental.

Y las actividades de ambas categorías estarán afecta-
das por la disponibilidad de recursos humanos y materiales, y -
por la restricción del medio externo.

Lo cual es muy cierto.

Y podemos concluir, que siempre un organismo social -
se verá afectado por restricciones externas ambientales, y que -
estas a su vez, determinan la eficiencia dentro de la misma.

MODELO KOONTZ

CONOCIMIENTOS PRINCIPIOS

TEORIA
CONOCIMIENTOS DE
APLICACION GENERAL

AFECTAN

CIENCIA DE LA FUNCION EMPRESARIAL

MARKETING
INGENIERIA
PRODUCCION
FINANZAS

RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

AFECTAN

AMBIENTE EXTERNO

EDUCATIVO
POLITICO- JURIDICO
ECONOMICO
TECNOLOGICO
SOCIO-ETICO

PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

CRITERIOS
TECNICAS
OBJETIVOS
POLITICAS

EFICACIA
DE LA EMPRESA

AFECTAN

AFECTAN

PRACTICAS NO ADMINISTRATIVAS

MARKETING
INGENIERIA
PRODUCCION
FINANZAS

DEBIDO A

EFICACIA
DEBIDO A
FACTORES
ADMINISTRATIVOS

EFICACIA
DEBIDO A
FACTORES
NO
ADMINISTRATIVOS

CAPITULO 5

EVALUACIONES DE ALGUNOS CONTROLES EN LA EMPRESA.

(caso practico.)

AGUAS DE TEHUACAN S.A.
GRO. VISA.

La embotelladora Aguas de Tehuacan S.A., Constituye-- una de las principales compañías del ramo de refrescos embote-- llados en el país. Esta empresa está ubicada en Tehuacan Puebla lugar que fué asignado por encontrarse la principal fuente de - materia prima, la cual se somete a una serie de procesos quími-- cos y físicos para la elaboración del producto (refrescos de sa - bores), destinados al público consumidor, tanto nacional como - internacional.

ANTECEDENTES.

Cuenta con una plantilla de 680 personas. Sus produc-- tos son de exportación a diferentes países de Sud-America, Cen-- tro-America, Estados Unidos, y Canada. Por lo que toca al merca - do NAL. cuenta con 105 plazas en la República.

En últimas fechas, empleando un 85% de la plantilla, - ha aumentado sensiblemente la producci ón en 1980 atravesó la -- compañía por una situación grave, los cambios tecnológicos, eco - nómicos, y alza del azúcar, uno de los principales, componentes para la realización de sus productos; y esto repercutió desfav o - rablemente en la demanda del producto, a pesar de que nuestro - país es de los principales consumidores de refrescos embotella - dos.

Además se conjugaron otros factores, como poner en marcha el buen funcionamiento de una planta química importante y muy compleja, y los costos generales y de producción estaban adquiriendo proporciones alarmantes.

Para entonces, se veía un horizonte negro y parecía poco probable la posibilidad de recuperar el nivel de rentabilidad.

Asesorados por un grupo de consultoría administrativa, decidieron abordar la situación atacando el problema por tres frentes:

- 1.- Adoptar las medidas prácticas que se pudieran, para mejorar la rentabilidad a corto plazo.

- 2.- Iniciar una serie de estudios preparatorios para trazar un plan estratégico para el futuro, con los correspondientes proyectos tácticos de apoyo, y poder pensar así -- las futuras políticas de la empresa.

- 3.- Introducir los métodos e ideas de la Dirección por Objetivos, con el fin de ayudar a los directivos a pensar y aclarar sus nuevas prioridades, teniendo en cuenta los cambios de situación.

Mejoras a corto plazo: Inmediatamente se tomaron medidas prácticas de urgencia para reducir los costos generales de producción, extracción de material y transportes. También se tomaron medidas de control en gastos innecesarios en el --

mantenimiento de las instalaciones, en el trabajo directo y - en las tareas administrativas de orden general.

Por otra parte se efectuaron cortes importantes en la gama de nuestros productos. Por ejemplo; en algunos envases dos de sabores.

Estas mejoras a corto plazo, suponían un ahorro considerable y pudieron realizarse entre Agosto y Septiembre de 1981.

PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PRACTICA:

Al mismo tiempo que se estudiaban las mejoras mencionadas anteriormente, se procedió a un estudio del ambiente exterior. Se analizaron factores económicos y políticos de los mercados de mayor importancia. Como resultado de estos estudios se obtuvo (investigación de mercados):

- Demanda presente y futura de nuestros productos
- Procesos de la competencia
- Eficiencia de la empresa, traducida en la combinación Producto/mercado.
- Valoración de la posición financiera y comercial de nuestros principales competidores.
- Nuestra política de precios.
- Valoración de la calidad de nuestras materias primas principales.

- Analisis de organización de la empresa.

ORGANIZACION DE LA EMPRESA.

La organización de la empresa está estructurada como sigue: a) Presidente de la Compañía

b) al mismo nivel: Gerente de Ventas
Gerente de Producción
Gerente de Compras
Gerente de Finanzas
Gerente de Personal

c) Dependiendo de estos gerentes, existe un Sub-Gerente, en ocasiones llamado ayudante o asistente, y abajo de ellos el resto de personal.

No está establecida ninguna gráfica de organización que la defina y es muy común que exista invasión de funciones, que los obreros y empleados en ocasiones se encuentren confundidos en cuanto a quien es su jefe.

En épocas de ajuste en que ha llegado a faltar el Gerente de Producción, el Gerente de Ventas ha intervenido en las funciones de producción, por acuerdo de la presidencia, sin que Ésto se haya comunicado al personal de manufactura.

Los procedimientos que la empresa tiene para dar -- fluidez a su funcionamiento (compras, ventas, contratación de personal, etc...) siempre han quedado al juicio del gerente -- respectivo. Esto ha originado que en ocasiones en que se ha -- cambiado a algún gerente, éste imponga un nuevo estilo y cambie los procedimientos a seguir, creando confusión en el per-

sonal subordinado.

En algunas entrevistas con supervisores de producción, ventas, contabilidad, etc.. encontramos quejas de que en ocasiones se les exigen responsabilidades que nunca les habian notificado, sin haberseles concedido tampoco la autoridad correspondiente, por ejemplo;

A un supervisor de producción se le llamo la atención porque tres hombres bajo sus ordenes no estaban trabajando, pues sus máquinas se habían descompuesto. El supervisor desde dos días antes, habia pedido mantenimiento sin habersele proporcionado.

Al supervisor de cuentas por pagar, en el departamento de contabilidad, se le llamo la atención por no haber pagado tres facturas a un proveedor muy importante, el cuál dejó de surtir por ese hecho. Las facturas habían sido aprobadas por ese departamento un mes antes, pero la programación de pagos no había sido incluida, porque por órdenes del gerente de Finanzas, todo pago mayor a cincuenta mil pesos debería ser detenido.

A un supervisor de Ventas se le llamó la atención porque sus vendedores no habían cumplido con la cuota asignada, sin embargo, esta cuota no se les había notificado y en su determinación nunca se les consultó.

Encontramos como problema la falta de un organigrama

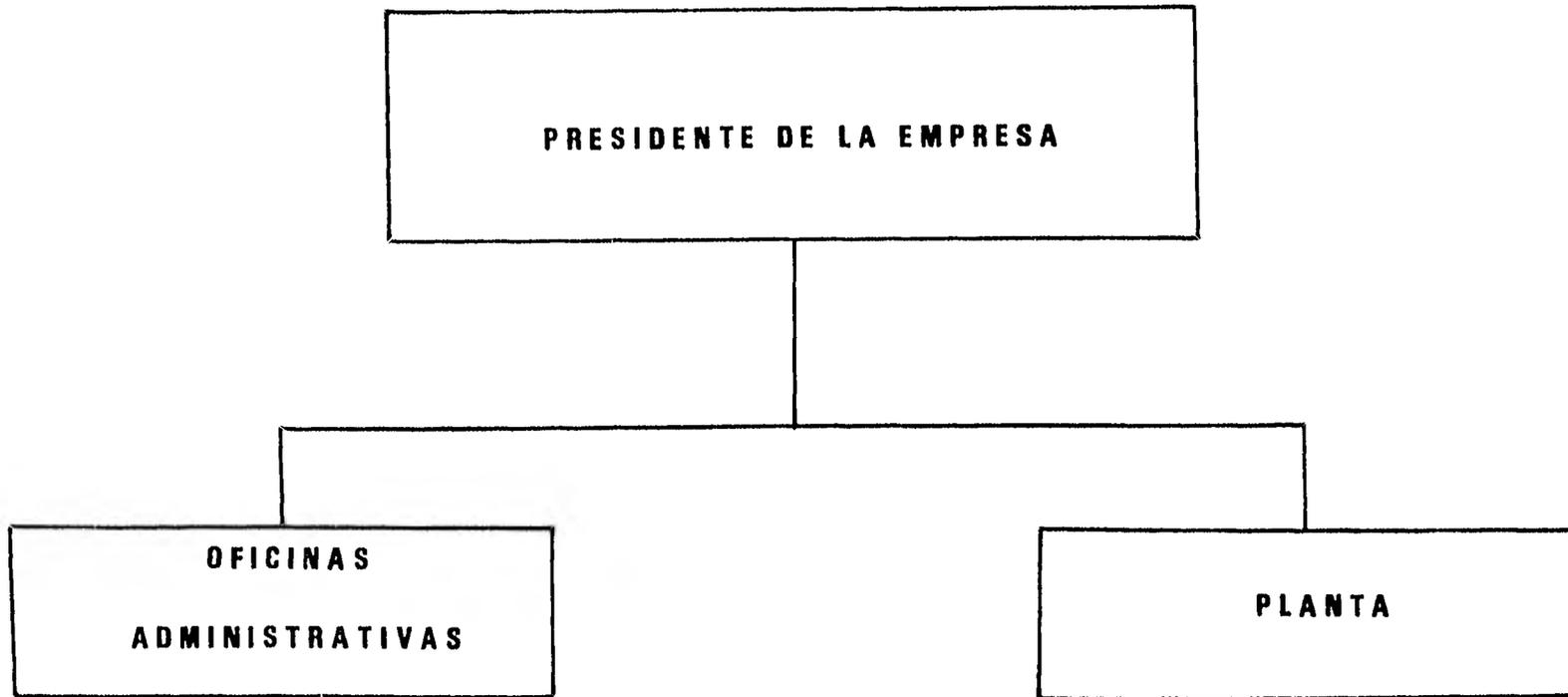
ma bien definido por lo cual existe invasión de funciones de Gerentes en los diferentes departamentos de la Compañía, lo que ocasiona confusión a los obreros y empleados con respecto a quien es su jefe y quien no; además de exigirles responsabilidad a los obreros por parte de autoridades que no les corresponden.

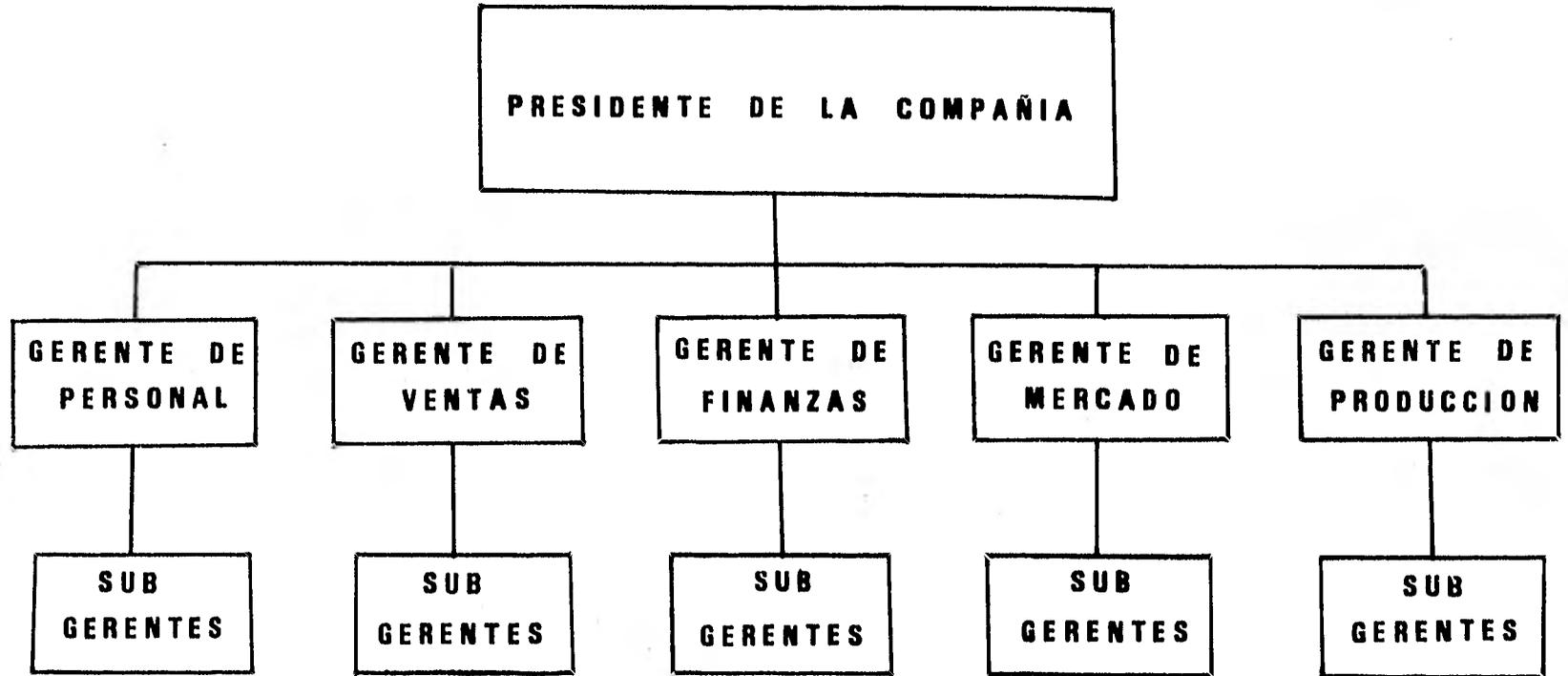
Otro problema es que no se sigue siempre el mismo procedimiento ni normas de trabajo, ya que estas son impuestas por cada Gerente, lo cual descontrola también a los empleados que están bajo su autoridad.

Los problemas anteriores producen como efecto:

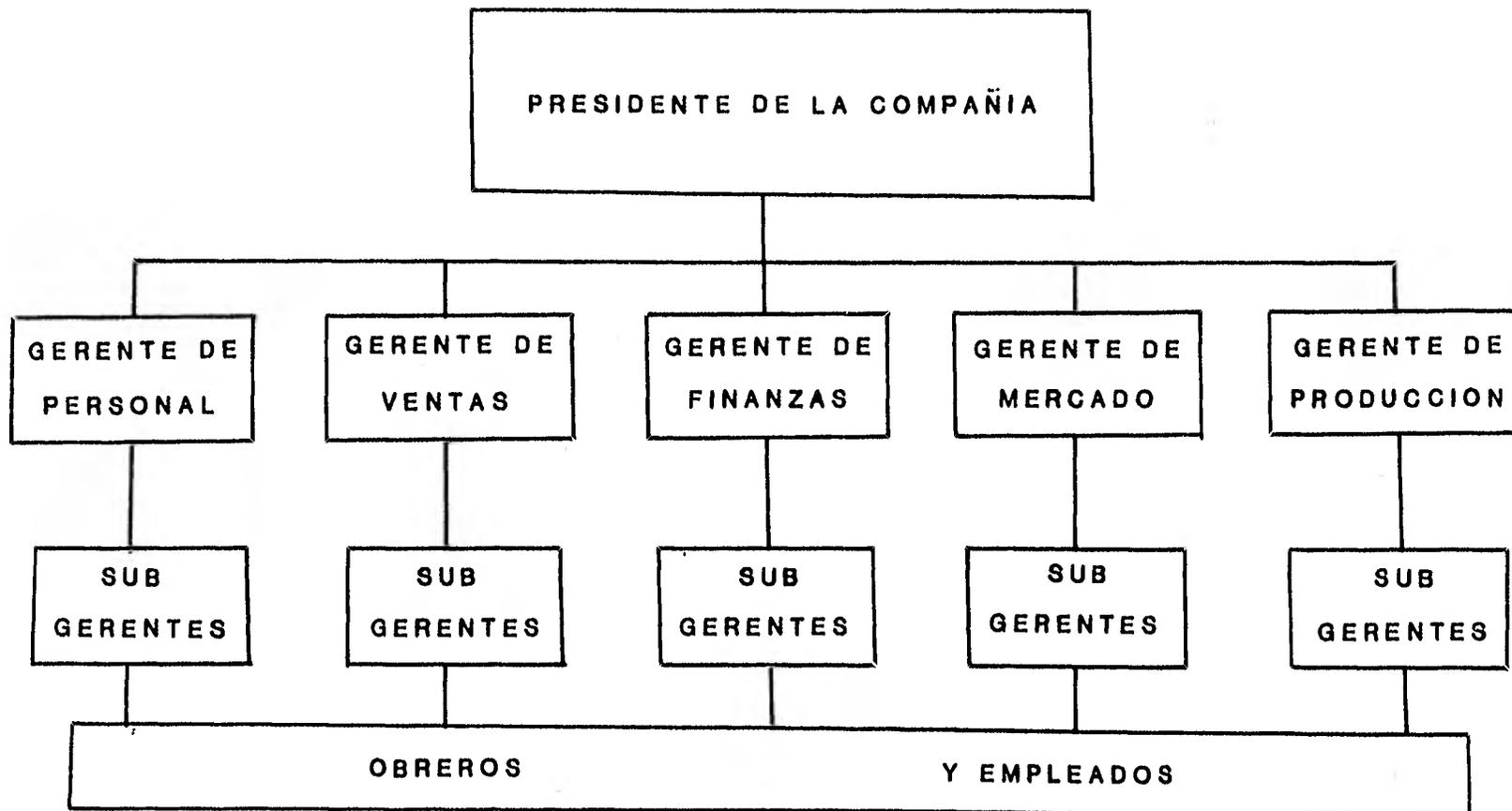
Que si una máquina no trabaja en el Departamento de Producción, y los obreros encargados de esta no saben quien es el responsable del departamento en ese momento no solicitan al departamento de Mantenimiento, o si lo hacen, no lo hacen en la forma debida y el servicio no se da, o si se da es muy lento, y por lo tanto la producción baja.

Si el Departamento de Finanzas detiene los pagos y no se lo comunican a Contabilidad como se acostumbra, porque la persona que ocupa el puesto en ese momento no sabe que eso es lo que se tiene que hacer, Cuentas por Pagar no cumplirá con los compromisos anteriores, de pagar a los proveedores y acreedores; perjudicando a la empresa en general, ya que no -





GRAFICA 9



será surtida de lo necesario.

Si los vendedores de la Empresa no cumplen con la cuota asignada porque el Departamento de Ventas no se los notificó, es por causa de que el responsable del departamento no es el correspondiente y no sabe los pasos a seguir.

Vemos que la invasión de funciones por parte de los Gerentes en otros departamentos que no les corresponden, originan que cuando se han presentado problemas a los que no se habían enfrentado con anterioridad, no saben como resolverlos, ni a quien acudir, y no son escuchados por los demas, ya que no son los supuestos responsables.

PERSONAL DE LA EMPRESA

La Compañía aguas de tehuacan S.A., cuenta con 680 empleados tecnicos, de los cuales son: 550 obreros, 104 empleados tecnicos, 26 profecionistas.

La mano de obra, no requiere ser muy calificada y generalmente se les entrenan dentro de la empresa practicando, no existen problemas para la contratación. Ha sido costumbre de la empresa respetar las disposiciones laborales que rigen en el contrato colectivo de trabajo firmado con el sindicato, al que se encuentran afiliados los obreros.

En lo que se refiere a los empleados administrativos, las relaciones se rigen por contratos individuales firma

dos por ellos y las disposiciones de la Ley Federal del trabajo.

Los sueldos del personal se encuentran dentro de -- los niveles que pagan las industrias del ramo.

La Gerencia de Personal se encarga de desarrollar -- todas las labores de Relaciones Industriales.

El posible problema que existe en el personal de es ta empresa, es el Contrato Colectivo firmado con el sindicato. Los efectos que produce este problema es que en el contrato -- van condiciones que están en contra de las políticas, normas y costumbres de la empresa, puesto que el sindicato controla a los obreros y los apoya, para que los problemas los resuel- van por medio de huelgas, si se requiere.

Se recomiendan contratos individuales, tanto para -- empleados como para obreros, con el fin de controlar con ma-- yor facilidad y sobre todo, para poder exigirles el cumpli--- miento de las normas de la empresa. Pero encontramos esta so- lución demasiado difícil de llevar a cabo.

INSTALACIONES PRODUCTIVAS.

La compañía aguas de tehuacan. S.A., cuenta con una planta, la cual se ha ampliado por razones de expansión debi- do al desarrollo de nuevos productos y a la nueva demanda de los ya existentes. Este crecimiento ha sido desordenado e im-

provisado y esto origina un problema.

Los efectos de este problema son:

a.- Que carezcan de instalaciones necesarias y adecuadas. Las instalaciones necesarias y adecuadas. Las instalaciones deben contar con medidas de seguridad e higiene, así - como elementos arquitectónicos dentro del concepto de funcionalismo, tomando en cuenta la actividad de la empresa.

b.- Que no se cuente con equipo suficiente. El equipo consiste en la maquinaria o herramienta que realiza la --- transformación de materia prima.

c.- Que el personal no este capacitado para desarro^llar su puesto asignado.

d.- Y el desperdicio de espacio, o el amontonamien- to de producto o personal.

Los efectos anteriores pueden afectar sustencialmen^{te} las actividades productivas por lo cual es recomendable -- que se hagan estudios previos a la planeación de ampliación - del local. Tomando en cuenta selección, ubicación y entrena-- miento del personal.

VENTAS DE LA EMPRESA.

Las ventas son realizadas a través de agentes.

Existen centros de distribución en las ocho ciuda-- des más importantes del país.

Se efectua publicidad de los productos a travéz de radio, televisión, revistas y cine.

Al parecer las ventas han sido planeadas correctamente, facilitando la distribución con las bodegas que se tienen por todo el país.

La publicidad y promoción en general, constituyen todos aquellos esfuerzos tendientes a lograr el conocimiento y aceptación de un producto, así como el servicio que se da.

Existen varios tipos de publicidad. Para lograr una selección adecuada, deben considerarse los recursos económicos, así como los beneficios que se esperan recibir y el tipo de consumidores a los que se destine el producto.

Estas consideraciones nos permiten también escoger los adecuados medios para la publicidad.

Se llevaron seis meses en terminar e interpretar este estudio y pudimos concentrar razgos sobresalientes de la situación, que son los siguientes:

1.- Se observan diferencias sustanciales en las relaciones de trabajo, a nivel gerencia.

2.- La rentabilidad de la mayor parte de nuestras exportaciones se veían afectadas considerablemente.

3.- Se esta sobrestimando la fuerza de la competencia nacional.

4.- Se presentaban buenas perspectivas a la expansion--

sión de nuestro productos, pero por el alza constante de materia prima, dejaban escasa ganancia bruta.

5.- Los gastos generales habían aumentado a un ritmo más acelerado que el desarrollo y expansión de la empresa.

Después de haberse analizado estos puntos se clasificaron los requisitos mínimos que habían de satisfacer cualquier plan estratégico:

1.- Lograr en el término de dos años el beneficio mínimo de un 15% anual sobre el capital empleado.

2.- La repercusión de este beneficio del 15% a cada uno de las secciones principales de la empresa.

3.- Elaborar y establecer planes detallados para el crecimiento y expansión

COMO LLEVAR A CABO DICHO PLAN.

- Formar una estructura sólida dentro de la empresa
- Incrementar volumen de ventas en el extranjero
- Reducir al máximo los gastos generales
- Reducir los costos de producción y proceso
- Reducción de personal al máximo.

EFICIENCIA DE LA DIRECCION.

Había que responsabilizar al personal, para tal efecto cada directivo elaboró un análisis de sus tareas y claves, y estableció los correspondientes niveles y controles de

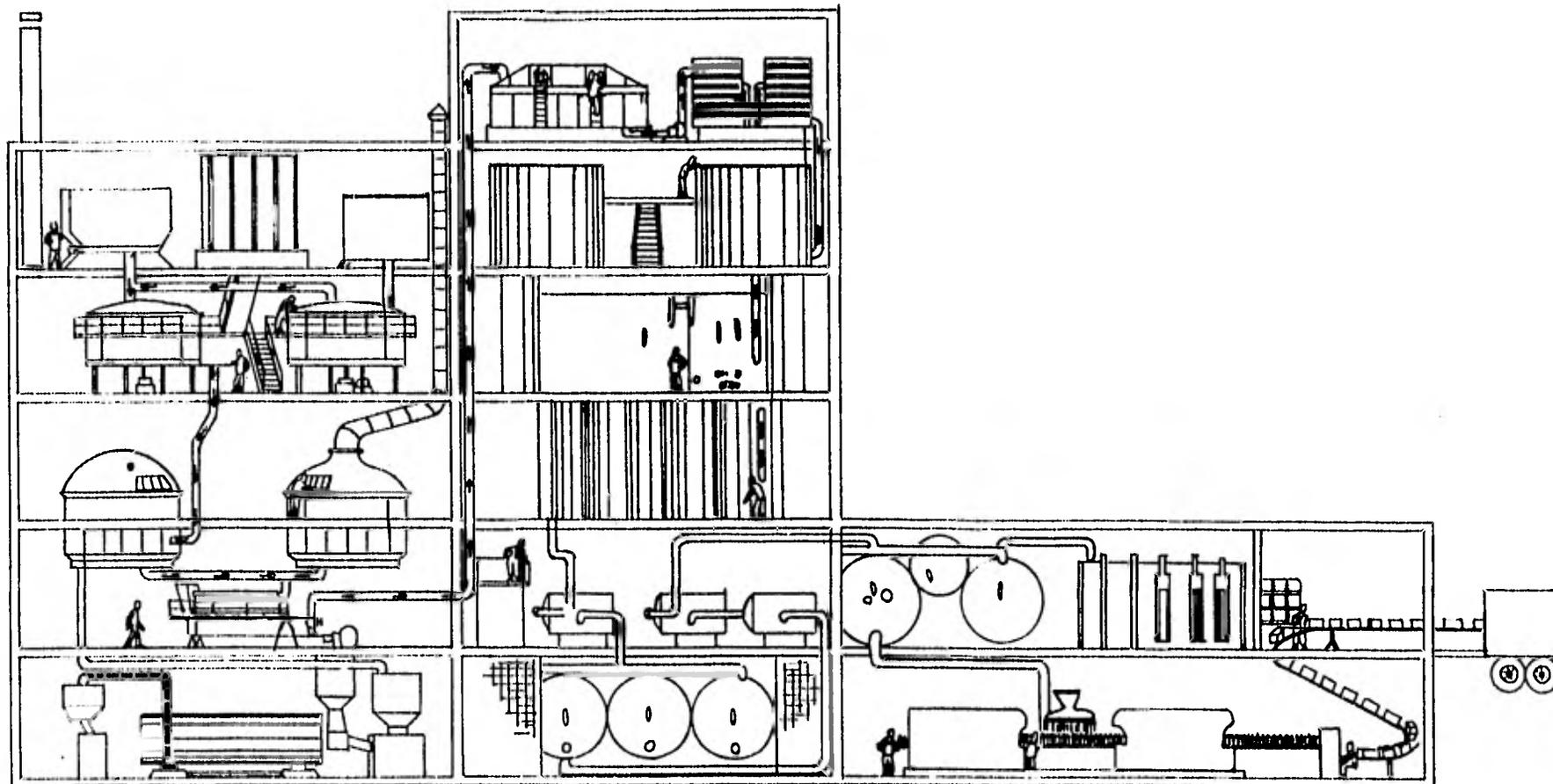
eficiencia. Además se fijaron las mejoras que debían de realizarse en un período dado.

Aunque el control y la revisión de resultados formaba parte de la función diaria, se estableció como norma, la comprobación trimestral de la marcha de las operaciones. Esta comprobación se haría en común con sus jefes inmediatos y en ella se concedería plena libertad de discusión. También se mediría la capacidad de dirección del funcionario y se indicaría el tipo de curso de capacitación que requiera.

Todo este proceso de establecer objetivos en común y discutir resultados era de vital importancia para el logro de metas y objetivos fijados por la empresa.

Con esto se está completamente convencido de que para conseguir los beneficios deseados, no se puede basar únicamente en los planes, sino que también en tener directivos capaces de ponerlos en práctica.

SISTEMA DE EXTRACCION Y PROCESO DE AGUA PARA LA INDUSTRIA REFRESQUERA



GRAFICA 11

CONCLUSIONES

El hombre ofrece una gran cantidad de capacidades - y habilidades que es necesario saber aprovechar, y para lo---grarlo, se debe recurrir a las técnicas y medios de la Admi--nistración, que se han estudiado ampliamente.

Teniendo en cuenta de que al aplicarlas, hay que to--mar en cuenta no solamente al individuo, sino al puesto o vi--ceversa. También hay que tomar en cuenta el medio ambiente, y hay que controlar todos los aspectos que lo rodean, tanto al individuo como a la empresa. Con la intención primordial de - Organizarlas y Administrarlas adecuadamente.

Pueden pensarse que el enfoque que se le dió al es--tudio de la Eficiencia dentro de la Administración es sólo --adaptable a organizaciones de gran dimensión, tanto estructu--rable como financieramente hablando. Definitivamente no, pue--den y deben utilizarlo todas las empresas que de algún modo -deseen integrarse de una forma más sólida, con el fin de al--canzar el máximo de eficiencia, para poder alcanzar las metas y objetivos que se hayan propuesto.

Por esta razón se insiste, en que la función de pla--neación debe estar representada por un grupo especializado e independiente de otras actividades. Lo que permite mantener -

un contacto con las variantes que se presenten, y como consecuencia tendremos un control más efectivo.

Quizá se piense que no en todas las empresas pueda aplicarse esta proposición, puede ser verdad, si se enfoca financieramente; sin embargo, hay que considerar que vale la pena invertir recursos económicos en la actividad de Auditoria Administrativa, y así poder mejorar perfectamente los elementos que componen la empresa.

Con el objetivo de contar con un modelo representativo de la Administración ideal se concluye que el desarrollo de la eficiencia es responsabilidad del ser humano, la cual - esta implícita en sus propias características, que le permiten moldear el ambiente que lo rodea. De tal manera que pueda mejorar cada vez mejor su nivel de eficiencia y así lograr un mejor nivel de vida, tanto para ejecutivos como para los empleados y obreros.

B I O G R A F I A

- 1 ADMINISTRACION MODERNA
Koontz O'Donnell
Editorial C.E.C., S.A. Tercera Edición
México, 1974

- 2 DICCIONARIO LAROUSE
Diccionario Enciclopédico Hispano Americano
Tomo I, VIII y XXIII

- 3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA
Federick W. Taylor
Editorial Porrúa
México, 1972

- 4 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION
Henry Fayol
Editorial Trillas
México, 1980

- 5 TWELVE PRINCIPALES OF EFFICIENCY
Harrigton Emerson

- 6 LA DIRECCION DE LOS GRUPOS
Guzmán Valdivia
Porrúa, 1976

- 7 RELACIONES Y EXITO
Radnos Stankovick

- 8 ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION
Ing. Gustavo V. Mastreta
Segunda Edición
Editorial Limusa

- 9 LA DIRECCION POR OBJETIVOS
John N. Humble
Traducción Cecilio Sánchez Gil
Impreso Carreras Méndez Pelayo
Madrid España, 1965

- 10 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias-Galicia
Editorial Trillas. Primera Edición.
México, 1975

- 11 MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES
Euquerio Guerrero
Editorial Porrúa. Segunda Edición
México, 1971

12. PRINCIPIOS DE DIRECCION DE PERSONAL
W. H. Knowles
Editorial Rialp. Segunda Edición
México, 1965

- 13 MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES
Dale Yoder
Editorial C.E.C.S.A. Cuarta Edición
México, 1974