

2er 47

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ingenieria



**GUIA DE ESTUDIO Y CUADROS SINOPTICOS
DE APUNTES DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS DE INGENIERIA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO CIVIL
P R E S E N T A**

HUMBERTO CONRADO DOMINGUEZ PASTRANA

MEXICO, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

- 1.- Desarrollo de la Teoría de la Administración
- 2.- Las funciones del Administrador.
- 3.- La Planeación
- 4.- Técnicas cuantitativas aplicada a la toma de decisiones.
- 5.- Estructura de la organización
- 6.- Relaciones de línea y staff
- 7.- La organización como un sistema social.
- 8.- Comunicación administrativa
- 9.- Motivación y comportamiento
- 10.- Liderazgo
- 11.- El control
- 12.- Aprendizaje y desarrollo del empleado
- 13.- Desempeño administrativo.

UNIDAD I

EL DESARROLLO DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION

A. TEORIAS DE LA ADMINISTRACION

A.1. Están basadas en la suposición de que existe un grupo común de principios detrás de una actuación administrativa exitosa, en una diversidad de campos. Se discutirán 3 teorías de la Administración:

B. ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR

B.1. Una de las suposiciones es la utilización de los "Métodos científicos" que darán como resultado una "eficiencia industrial más elevada".

B.2. Los métodos científicos que se aplican a problemas de la Administración son:

B.2.1. Observación.

B.2.2. Medida.

B.2.3. Comparación experimental.

B.3. Una segunda suposición básica, es el incentivo de salarios más elevados, que promoverá la comunidad de intereses entre trabajadores y los administradores, lo cual dará como resultado una alta eficiencia industrial.

B.4. El enfoque de la administración científica incluye varios objetivos que son:

B.4.1. Estandarización de las condiciones de trabajo y que -

principalmente lo determinan:

- a. el clima.
- b. temperatura.
- c. pausas de trabajo.

B.4.2. Estandarización de los métodos de trabajo.

Principalmente sirve para mejorar un sistema, ejecutar un trabajo y el estudio de movimientos, ya que es una técnica para alcanzar los objetivos, que incluye el uso de la cámara de cine.

B.4.3. Planeación de una "gran tarea diaria". Una técnica para alcanzar dichos objetivos es el estudio de tiempos, que incluye la utilización de un cronómetro y que determina la producción estandar.

B.4.4. Alentar al alto productor que produce por arriba del estandar. Implica el plan de pagos diferenciales por pieza.

C. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION DE FAYOL

C.1. Se enfoca principalmente a los niveles superiores de la organización.

C.2. En la organización, Fayol identificó sus actividades principales.

C.2.1. Técnica. Principalmente son la producción, transformación o servicio.

C.2.2. Comercial. Se relacionan las funciones de compra-venta y cambio dentro de una organización.

C.2.3. Financiera. Implica el uso óptimo del capital.

C.2.4. De Seguridad. Protección de la propiedad, personas y operaciones.

C.2.5. Contable. La determinación de la posición financiera.

C.3. Principios Generales de Administración.

La importancia de dicha actividad aumenta a medida que asciende uno en la línea de mando y que se componen de:

- C.3.1. División del trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
- C.3.2. Autoridad y Responsabilidad. Concibe la autoridad en dos componentes:
Autoridad Oficial que se deriva de la posición del administrador y la autoridad personal que se desprende de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, etc.
- C.3.3. Disciplina. Para lograrlo, se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
- C.3.4. Unidad de mando. Significa que cada empleado no debe recibir órdenes más que de su superior.
- C.3.5. Unidad de Dirección. Significa que las actividades -- que tengan un mismo objetivo deben tener un solo jefe y un solo plan.
- C.3.6. Subordinación del interés individual al interés general. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos que haya discrepancia.
- C.3.7. Remuneración. Así como la forma de pago, deben ser -- justas y permitir la máxima satisfacción posible de empleados y patrones.
- C.3.8. Centralización. Depende de las circunstancias individuales que determinarán el grado de los mejores resultados finales.
- C.3.9. Línea de Autoridad. Es una "cadena de superiores", en

la cual, sigue el conducto regular desde los niveles más altos a los más bajos.

C.3.10. Orden. Lo divide en orden material y orden social, siguiendo el refrán popular de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

C.3.11. Equidad. Los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal, por medio de cortesía y justicia en su trato.

C.3.12. Estabilidad en el trabajo. Se presenta cuando existe una buena administración.

C.3.13. Iniciativa. Es la creación y ejecución de un plan.

C.3.14. Espíritu de Grupo. Se sigue el siguiente principio, - "la unión hace la fuerza"

C.4. Funciones de la Administración:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Dirección
- d. Control

D. INFLUENCIA DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO EN LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION.

- D.1. Implica la aplicación de los métodos y descubrimientos de la psicología, psicología social y sociología para comprender el comportamiento de la organización.
- D.2. Los estudios de Hawthorne desarrollaron el campo de las relaciones humanas, que es el estudio del comportamiento humano en el trabajo.
- D.3. Los factores que llevan a una elevada productividad así como una alta moral dentro de una organización son:

- D.3.1. Motivación. Determinación de las metas del empleado - y factores personales detrás de una elevada productividad y alta moral.
- D.3.2. Organización como Sistema Social. Influencia de los - grupos informales en el desempeño individual. Planeación del modelo informal de relaciones en la organización.
- D.3.3. Mando. Factores de Obligación e identificación de ca-
racterísticas personales.
- D.3.4. Comunicación. Factores que conducen al entendimiento-
común y su evaluación.
- D.3.5. Desarrollo del Empleado. Mejoramiento de las habilidades
del empleado. Determinación de la eficiencia en -
el aprendizaje y aplicación apropiada a una situación
nueva de lo que se ha aprendido.

UNIDAD 2

LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

A. EL ENFOQUE FUNCIONAL A LA ADMINISTRACION

- A.1. Enfoque funcional elaborado por Fayol se resume en las actividades administrativas, que tienen que llevarse a cabo para lograr los objetivos de la organización y que son:
 - a. planeación
 - b. organización
 - c. dirección
 - d. control
- A.2. No confundir las funciones de la administración y las funciones de la empresa.
- A.3. No confundir entre las actividades administrativas y actividades técnicas.
- A.4. Los administradores de primera línea se encuentran en las funciones de dirección y/o control.
- A.5. Los administradores de nivel superior usarán más tiempo en las funciones de planeación y/o organización.

B. PLANEACION

- B.1. Identificar los objetivos de la organización.
- B.2. Identificación de las políticas o principios generales para guiar la toma de decisiones, que se clasifican de acuerdo con el nivel administrativo.
- B.3. Otros componentes del proceso de la planeación son:
Los procedimientos y los métodos.

Todos estos puntos nos servirán para lograr los objetivos dentro de la organización.

C. ORGANIZACION

- C.1. Dentro de la función administrativa de la organización se encuentran; la determinación de las actividades, su agrupación y la asignación de autoridad y la responsabilidad administrativa.
- C.2. Existen dos tipos de desarrollo:
 - C.2.1. Desarrollo vertical, cuando existe aumento de niveles dentro de la administración.
 - C.2.2. Desarrollo horizontal, cuando se añaden más funciones con un mismo número de niveles organizacionales.
- C.3. La estructura general de la organización se ve afectada por dos fenómenos; la centralización y descentralización.
- C.4. Para el logro de los objetivos existen dos tipos de actividades, las de línea que actúan en relación directa y las de asesoría en relación indirecta dentro de la organización.
- C.5. En una empresa existe una organización social informal y la organización social definida.

D. DIRECCION

- D.1. La función de dirigir implica la guía y supervisión de los esfuerzos hacia el logro de las metas de la empresa.
- D.2. Existen los métodos de motivación positivos o negativos.
- D.3. El proceso de comunicación esta relacionada con su eficacia para guiar el comportamiento de las personas, así como la transferencia de información y el entendimiento de una persona.
- D.4. La organización formal puede ser vista como un conjunto de cen-

tros de decisión intercomunicados por los canales de la comunicación.

E. CONTROL

- E.1. Tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de una organización y la aplicación de los correctivos necesarios.
- E.2. Se tienen los siguientes pasos dentro del control:
 - E.2.1. Establecimiento de estándares.
 - E.2.2. Comparación de los resultados reales con los estándares.
 - E.2.3. La toma de la acción correctiva.
- E.3. Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de diferentes tipos:
 - E.3.1. Cantidad
 - E.3.2. Costo
 - E.3.3. Calidad
 - E.3.4. Tiempo
- E.4. Los medios para lograr un control administrativo son; los presupuestos, informes de control estadístico y análisis del punto de equilibrio.
- E.5. El sistema de control formal se ve afectado.
 - E.5.1. La tendencia a evitar hechos desagradables.
 - E.5.2. No aceptar las metas de la organización.
 - E.5.3. La no apreciación para aceptar la autoridad de grupos asesores.

F. COORDINACION

- F.1. La coordinación es un objetivo de la administración, que está li

gada a las funciones de planeación, organización, dirección y - control para una menor eficiencia dentro de una empresa.

UNIDAD I

EFICIENCIA INDUSTRIAL MAS ELEVADA

ADMINISTRACION
CIENTIFICA
(F. TAYLOR)

Pago de salarios más elevados clima
Estandarización de las temperatura
condiciones de trabajo pausas de trabajo
etc.
Aplicación de Estandarización de los Estudio de Movi--
Métodos Cien- Métodos de trabajo mientos (Cine)
tíficos. Planeación de una "Gran tarea diaria".
Estudio de tiempos (cronómetro)
Alentar al alto productor o permanecer en su
trabajo.- Plan de pagos diferenciales.

ACTIVIDADES:

Técnica.- Producción, transformación o servicio.
Comercial.- Compra, venta y cambio.
Financiera.- Uso óptimo de capital.
De Seguridad.- Protección de la propiedad, personas y opera-
ciones.
Contables.- Determinación de la posición financiera.

DESARROLLO DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION

PRINCIPIOS
GENERALES DE
LA ADMINIS--
TRACION.

(H. Fayol)

Administración
Clásica

o

Proceso
Administra-
tivo

Principios de
la administra-
ción.

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina.
4. Unidad de Mando
5. Unidad de Dirección
6. Subordinación del interés Individual al general
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Línea de Autoridad
10. Equidad
11. Orden
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de Equipo

Funciones de Planeación
la Administra- Organización
ción Dirección Coordinación
Control

AREAS DE INVESTIGACION

1. Motivación: Factores personales detrás de una elevada productividad y alta moral. Determinación de las metas del empleado.
2. Organización como Sist. Social: Planeación del modelo informal de relaciones en la organización.
3. Mandos: Factores de ubicación e identificación de características personales.
4. Comunicación: Factores que conducen al entendimiento común y su evaluación. Mejoramiento de las habilidades del empleado.
5. Desarrollo del Empleado: Determinación de la eficiencia en el aprendizaje. Aplicación apropiada a una situación nueva de lo que se ha aprendido.

CIENCIAS DEL
COMPORTAMIENTO

(Estudios de
Hawthorne y
Elton Mayo)

PSICOLOGIA
PSICOLOGIA SOCIAL
SOCIOLGIA

UNIDAD 2

FUNCIONES DE LA ORGANIZACION

	Identificación de los objetivos	
PLANEACION	Formulación de Políticas (Guía general para la toma de decisiones)	<ul style="list-style-type: none"> a. Según nivel Administrativo b. Según su formación c. Según función Empresarial
	Procedimientos: Es la secuencia de pasos para lograr un objetivo.	
	Métodos: La forma de realizar un paso del procedimiento.	
	Determinación de Actividades	
	Agrupación de Actividades (En base a:)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Función empresarial Desarrollo vertical. 2. No. de personas 3. Producto Desarrollo horizontal. 4. Territorio, etc.
ORGANIZACION	Asignación de autoridad y responsabilidad (Area Ideal)	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización • Descentralización
	Identificación de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Línea: relación directa en el logro de los objetivos. Asesoría: relación indirecta con el logro de los objetivos.
	Conocimiento de la organización informal.	
	Guía y supervisión de los subordinados para el logro de las metas.	
DIRECCION	Estudio de la motivación	<ul style="list-style-type: none"> Positiva. En base a premios, bonos a la producción, etc. Negativa. En base a castigos
	Comunicación. Basada en canales adecuados y comprensión.	
	Area de mando. Estudio del líder y sus seguidores y la forma de mando.	
	Evaluación del Funcionamiento de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> Establecer Estandares Cantidad Costo Calidad Tiempo
CONTROL		Comparación de lo real con los standares
	Correctivos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> Tomar acción correctiva Presupuestos Informe de Control. Análisis - punto de equilibrio

UNIDAD 3

PLANEACION

A. NIVELES DE PLANEACION

A.1. La función de la planeación para lograr los objetivos generales de la organización, se componen de:

A.1.1. Selección y definición de las políticas.

A.1.2. Procedimientos.

A.1.3. Métodos.

A.2. Al determinarse lo anterior, el proceso de la toma de decisiones es un componente esencial de la planeación.

B. POLITICAS

B.1. Sirven para indicar la estrategia general por medio de la cual - se lograrán los objetivos, además, como una guía amplia y general para la toma en las decisiones en una organización.

B.2. Una clasificación útil de las políticas está basada en el nivel organizacional de los administradores afectados.

Las políticas que identifican el nivel organizacional pueden clasificarse en:

B.2.1. Políticas Básicas.- Son aquellas que afectan a toda - la organización.

B.2.2. Políticas Generales.- Es más específica ya que se aplica a grandes secciones de la organización.

B.2.3. Políticas Departamentales.- Se aplica a las actividades diarias a nivel departamental.

B.3. Otra clasificación de las políticas se basa en la manera en que se forman en la organización, estas son:

B.3.1. Política creada.- Es la iniciada por los administradores con el fin de que sirva de guía a ellos y a sus subordinados, y que está relacionada con los objetivos organizacionales.

B.3.2. Política Solicitada.- Se origina por la solicitud de un administrador a su superior y que se basa en el manejo de casos individuales.

B.3.3. Política Impuesta.- Es el resultado de una fuerza externa que presiona la organización, tales como la acción gubernamental, de la asociación comercial o del sindicato.

B.4. Una última clasificación de las políticas tiene como base el área de trabajo a la que se aplican, que básicamente son:

B.4.1. Política de Ventas.- Selección del producto que va a fabricarse, su precio, su promoción de ventas y la selección de los canales de distribución, etc.

B.4.2. Política de Producción.- Fabricación y compra, la elección del sitio de producción, inventarios, etc.

B.4.3. Política Financiera.- Obtención de capital, métodos de depreciación y el uso de los fondos disponibles. Esta puede afectar a las otras áreas de formulación de políticas, etc.

B.4.4. Política de Personal.- Solución del personal, desarrollo, compensación, desarrollo de una moral, relaciones sindicales, etc.

C. PROCEDIMIENTOS Y METODOS.

- C.1. La declaración de procedimiento es más específica que la declaración de políticas. Un método enumera la secuencia cronológica de pasos que deben tomarse para lograr un objetivo.
- C.2. Un procedimiento es la descripción de como debe realizarse una serie de tareas cuando y por quien.
- C.3. Los procedimientos permiten, al igual que las políticas, amplitud en la toma de decisiones administrativas.
- C.4. El mejoramiento de métodos se refiere al mejoramiento de la manera de realizar tareas específicas, así como la simplificación -- del trabajo puede aplicarse tanto a métodos como a procedimientos.

D. TOMA DE DECISIONES.

- D.1. Para la toma de una decisión se debe cumplir tres fases:

Entendimiento del problema, después diagnóstico y al último prescripción.

- D.1.1. Diagnóstico.- Identificar y esclarecer un problema y que depende de los objetivos organizacionales.

- D.1.2. Descubrimiento de las alternativas.- Depende un cuidadoso diagnóstico y que se compone de:

- D.1.2.1. La creatividad

- D.1.2.2. Nivel de presión en el ambiente

- D.1.2.3. Tiempo disponible adecuado

- D.1.3. Análisis.- Consiste en comparar los posibles cursos - de acción y en escoger una de las alternativas.

- D.2. El enfoque de la investigación de operaciones (I/O) pone énfasis en la importancia de identificar y cuantificar todas las variables implicadas en una situación de toma de decisiones y construir un modelo matemático para representar una situación.

UNIDAD 3

PLANEACION

NIVELES	Selección y definición de las políticas Procedimiento Métodos	Proceso para efectuar la toma de decisiones
Nivel organizacional afectados		<p>Básicas.- Afectan a toda la Organización (Nivel Superior) Generales.- A grandes secciones de la organización pero no a toda ella (Nivel Medio) Departamentales.- Más específicamente se aplica a actividades diarias (Primera Línea)</p>
POLITICAS	De la manera como se forman por la Administración	<p>Creada.- intimamente ligada con objetivos organizacionales Solicitada.- Cuando no hay coordinación en los desempeños circunstancias especiales, casos individuales. Impuesta.- Originada por una fuerza externa (Acción gubernamental, sindicatos, etc)</p>
	Area de trabajo afectada	<p>Ventas.- Selección de precios, - promoción. Producción.- Decisión de fabricación elección del sitio. Finanzas.- Obtención del capital, método de depreciación. Personal.- Selección de Personal, desarrollo.</p>
	Definición: Descripción cronológica de los pasos a seguir para lograr un objetivo.	
PROCEIMIENTO	Esquema típico de contratación de personal	<p>Entrevista preliminar Solicitud Verificación de referencias Prueba de aptitud Entrevista de trabajo Aprobación del Supervisor Examen Médico Orientación</p>
METODOS	Definición: Es la manera de realizar tareas específicas.	
TOMA DE DECISIONES	Debe cumplir los siguientes pasos o secuencias.	<p>Diagnóstico.- identifica los objetivos organizacionales y los principales obstáculos que impiden su logro. La creatividad Alternativas.- Nivel de presión - apropiada Tiempo disponible para pensar. Análisis.- Basarse en hechos y no corazonadas o sentimientos- intuitivos, un método cuantitativo es la INVESTIGACION DE OPERACIONES</p>

UNIDAD 4

TÉCNICAS CUANTITATIVAS APLICADAS A LA TOMA DE DECISIONES

A. INVESTIGACION DE OPERACIONES

- A.1. El desarrollo de la investigación de operaciones, es a nivel de sistema, empleándose cada vez más las técnicas cuantitativas.
- A.2. La IO (Construcción de modelos matemáticos) está constituida por los siguientes pasos:
 - A.2.1. Orientación a nivel de sistema o de empresa.
 - A.2.2. Identificación específica y medición de metas del sistema y de las variables que afectan el logro de la meta.
 - A.2.3. Construcción de un modelo matemático para representar la situación que se estudia.
- A.3. Cualidades de los modelos matemáticos.
 - A.3.1. Debe ajustarse a los datos del problema.
 - A.3.2. Debe proporcionar certidumbre para poder tomar un gran número de decisiones.

B. ILUSTRACION DE UN MODELO

- B.1. Un modelo matemático puede implicar el uso de cualquiera de las herramientas matemáticas estadísticas, donde la solución óptima puede ser la obtención de un mínimo o un máximo, dependiendo del tipo de meta implicada, el problema es elegir la mejor combinación de valores para estas variables.

B.1.1. Teoría de las Probabilidades, Teoría de las Colas, la Teoría de los Juegos, el Método de Monte Carlo y la Programación Lineal.

B.2. Los modelos matemáticos pueden ser:

- B.2.1. Cálculo Diferencial.-** Se utiliza para determinar valores máximos o mínimos deseados.
- B.2.2. Teoría de la Probabilidad.-** Es adecuada donde el valor de una o más variables en el modelo no se pueden especificar.
- B.2.3. Teoría de Colas.-** Se aplica a las situaciones de línea de espera.
- B.2.4. Teoría de Juegos.-** Es un método para el estudio de situaciones, en las cuales dos competidores están motivados de manera semejante para maximizar ganancia y minimizar la pérdida, en donde el éxito de uno puede lograrse solamente a costa del otro.
- B.2.5. Método Monte Carlo.-** Es útil para predecir el tiempo o frecuencia de los eventos dentro de un intervalo de tiempo particular.
- B.2.6. Programación Lineal.-** Es útil cuando existen diversas variables relacionadas con el logro de una meta deseada, la relación entre cada una de estas variables y la meta debe ser lineal.

UNIDAD 4

Su uso es a nivel sistema, empleándose cada vez más las técnicas cuantitativas.

Orientación a nivel sistema o de empresa.

El modelo matemático (ID) se constituye

Identificación específica y medición de metas y variables que afectan las metas.

Construcción de un modelo matemático representando lo que se va a estudiar.

Debe ajustarse al problema -- real.

Cualidades de los Modelos Matemáticos

Debe ser capaz de dar numerosas decisiones.

Cálculo Diferencial.- Valores máximos o mínimos.

Teoría de la Probabilidad.- Cuando uno o más variables en el modelo no se pueden especificar.

Teoría de las Colas.- Se aplica a la línea de espera.

Teoría de los Juegos.- Estudios de situaciones para maximizar ganancia y minimizar pérdidas.

Método de Monte Carlo.- Para predecir el tiempo o frecuencia de los eventos.

Programación Lineal.- Cuando la relación de las variables con las metas es en forma lineal.

Implica el uso de las matemáticas estadísticas para la obtención de un máximo o un mínimo y elegir, la combinación a estas variables.

TECNICAS COMPARATIVAS APLICADAS A LA TOMA DE DECISIONES

INVESTIGACION DE OPERACIONES

ILUSTRACION DE UN MODELO

UNIDAD 5

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

A. DIVISION DE DEPARTAMENTOS.

A.1. La división en departamentos se refiere a la agrupación de actividades para formar unidades organizacionales y que es necesario para el crecimiento de una empresa, cuyas bases son:

A.1.1. Por su número: Implica el asignar un número de personas, a cada unidad disponible.

A.1.2. Por su función: Es compatible con la necesidad de especialización ocupacional, los departamentos que desempeñan las funciones de producción, ventas y finanzas han sido llamados a menudo principales departamentos funcionales.

A.1.2.1. La producción.- Es la obtención de utilidades en forma de bienes o servicios.

A.1.2.2. Ventas.- Es el intercambio de bienes o servicios por poder de compra.

A.1.2.3. Finanzas.- Asignación de fondos a la empresa.

A.1.3. Por Producto.- Las ventajas de esta división es el desarrollo total de todas las líneas de productos y el desarrollo del conocimiento especializado del producto.

A.1.4. Por Territorio.- Es donde la cercanía a las condiciones locales dan como resultado economías de operación, ya sea al producir o al vender.

A.1.5. Por Cliente.- Poner énfasis para ser capaces de servir

mejor a las diferentes categorías de compradores de productos de una empresa.

A.1.6. Por Proceso.- Está basada en el proceso o tipo de equipo utilizado, no obstante que dicho equipo de servicio a distintas áreas.

A.2. La división en departamentos a diferentes niveles organizacionales en una empresa se divide en: la división primaria, intermedia y última.

B. DESARROLLO VERTICAL Y HORIZONTAL EN LA ORGANIZACION.

B.1. La estructura de la organización crece tanto vertical como horizontalmente.

B.1.1. Desarrollo vertical o Proceso Escalar.- Son aquellos que añaden niveles adicionales a una estructura de organización.

B.1.2. Desarrollo Horizontal o Proceso Funcional.- Es la adición de más funciones o más puntos sin aumentar el número de niveles organizacionales.

C. AREA DE LA ADMINISTRACION

C.1. El área de la Administración se le llama también "Área de Control" o "Área de Supervisión", como parte de la función de organización deben considerarse las características de cada situación antes de determinar el área de administración.

C.2. Los factores que incluyen son:

C.2.1. Nivel Organizacional

C.2.2. Tipo de Actividad Supervisada

C.2.3. Tipo de Personal Implicado

C.3. La organización puede ser centralizada o descentralizada parcial mente una de ellas.

C.3.1. La Organización Centralizada.- Es donde la planeación detallada y general la realiza el ejecutivo superior o un pequeño grupo de administradores de alto nivel y tienden a promover; la supervisión estrecha de los -- subordinados en cada nivel para asegurar que se sigan las políticas, los procedimientos y los métodos establecidos.

C.3.2. La Organización Descentralizada.- Las decisiones de - operación se dejan al nivel más bajo posible y tiende a promover un área de administración amplia.

D. DESCENTRALIZACION Y LA ORGANIZACION TOTAL.

- D.1. No solamente afecta el área de administración sino también el nú mero de niveles en la estructura de la organización.
- D.2. La descentralización administrativa da como resultado un área de administración amplia, una estructura de la organización plana, - tiene líneas de comunicación entre ejecutivos más largas y más - ejecutivos.
- D.3. La centralización administrativa da como resultado un área de ad ministración estrecha, una estructura de la organización eleva-- da, tiene líneas de comunicación entre ejecutivos más cortas y - menos ejecutivos.

UNIDAD 5

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

	<p>Por su número.- Implica la asignación de un número igual de personas a cada unidad disponible.</p> <p>Producción.- Es la obtención de utilidades en forma de bienes o servicios.</p> <p>Por su función Ventas.- Es el intercambio de bienes o servicios por poder de compra.</p> <p>Finanzas.- Asignación de fondos a la empresa.</p>
DIVISION EN DEPARTAMENTOS	<p>Por su producto.- Implica el desarrollo del conocimiento especializado del producto por parte de su personal -- con respecto a otros productos de la misma.</p> <p>Por su territorio.- Se da donde las cercanías a las condiciones locales dan como resultado economías de operación ya sea al producir o vender.</p> <p>Por sus clientes.- Su función es abastecer las necesidades específicas de diferentes tipos de clientes.</p> <p>Por proceso.- Está basada en el proceso o tipo de equipo implicado aunque den servicios a diferentes departamentos.</p>
DESARROLLO VERTICAL Y HORIZONTAL EN LA ORGANIZACION	<p>Desarrollo Vertical.- Se refiere al aumento o disminución de niveles en una organización.</p> <p>Desarrollo Horizontal.- Se refiere al aumento de más funciones o más puestos sin aumentar el número de niveles.</p>
AREA DE LA ADMINISTRACION	<p>Nivel Organizacional.- Identifica el número de subordinados y está en función del nivel en la división que se está supervisando.</p> <p>Tipo de Actividad.- Dependiendo de la actividad que se trate, ya sea de rutina fija o variados será también la amplitud o estrechez de la supervisión.</p> <p>Tipo de personal implicado.- Dependiendo del tipo de personas implicadas en la organización será la supervisión del área.</p>
AREA DE LA ADMINISTRACION APROPIADA	<p>El tipo de organización ayuda a determinar el área de Administración apropiada, la cual puede ser centralizada y descentralizada.</p>
DESCENTRALIZACION	<p>Afecta no solamente el área de Administración sino el número de niveles en la estructura de la organización. La estructura descentralizada da como resultado líneas de comunicación más cortas en la organización.</p>

UNIDAD 6

RELACIONES DE LINEA Y STAFF

A. FUNCIONES DE LINEA Y STAFF.

- A.1. Son actividades de línea las que tienen que ver directamente con el logro de los objetivos de una empresa en una organización.
- A.2. Las actividades staff existen para ayudar a que las actividades de línea sean más efectivas, aunque no siempre está subordinado a la organización de línea.
- A.3. Dependiendo del tipo de organización, se definen las actividades de línea y de staff.
 - A.3.1. Como actividades de línea se encuentran:
 - a. Producción: Está íntimamente ligada con el -- fin primordial de la empresa.
 - b. Ventas: Es la acción de mercadear un producto por su consumo o uso.
 - c. Finanzas: Es la actividad de proporcionar una ayuda monetaria para la obtención de un objetivo.
 - A.3.2. Las actividades de staff son:
 - a. Las compras: Adquisición de insumos necesarios para la producción.
 - b. Las relaciones de personal: Tratos a clientes, sindicatos, mismos empleados.
 - c. La contabilidad: Obtención de Estados Financieros y de posición de la empresa.

A.4. Existen dos categorías generales de actividad de staff:

A.4.1. Especialista.- Es aquel que sirve a diversas componentes de la organización de línea, de acuerdo con el tipo de relación de autoridad con los que realizan actividades de línea, los principales tipos de asesores especialistas son:

- a. Asesoría
- b. Servicio
- c. Control
- d. Funcional

A.4.2. Personal.- Es el que sirve o trabaja para un ejecutivo particular realizando algunas funciones de rutina.

B. AUTORIDAD DEL STAFF DE ASESORIA.

B.1. Ofrece sugerencias y prepara planes en su campo de especialización para ser o no consideradas por los gerentes de líneas, lo que a menudo se denomina como el concepto del trabajo staff completo.

B.2. El objetivo es que las proposiciones sean únicamente producto de sus propias ideas, siendo necesaria la discusión con el personal de línea afectado, y que sea compatible su contribución con la eficiencia de toda la empresa.

C. AUTORIDAD DEL STAFF DE SERVICIO

C.1. Es la que se responsabiliza de realizar cierta área de actividad que ha sido separada del trabajo de línea como un servicio a ella.

C.2. Su uso obligatorio por los gerentes de línea permiten el trabajo efectivo, y las economías de operación centralizada.

D. AUTORIDAD DEL STAFF DE CONTROL.

- D.1. Tiene la responsabilidad de controlar ciertos aspectos de la actuación de línea.
- D.2. Los staff de control ayudan también a lograr una actuación de más alto calibre en las unidades de línea.

E. AUTORIDAD DE STAFF FUNCIONAL.

- E.1. Se encuentra implicada fuera de la estructura de la organiza ción formal.
- E.2. La autoridad funcional no debe ir más allá de un nivel organiza cional ya que ampliar es la que más afecta a una autoridad de línea.
- E.3. Es la asignación de la autoridad staff sobre actividades especí ficas que están fuera de los canales ordinarios de la organización.

F. AUTDRIDAD DE STAFF PERSONAL.

- F.1. Las actividades más comunes de un staff personal son: contestar la correspondencia para el gerente de línea, el estudio y reco mendación de cursos de acción alternativos y el actuar como unión con otros departamentos.

UNIDAD 6

RELACIONES DE LINEA Y STAFF	CATEGORIAS GENERALES DE LA ACTIVIDAD STAFF	ESPECIALISTA	LINEA.- Las que tienen que ver directamente con el logro de los objetivos.
			STAFF.- Existen para que las actividades de línea sean más efectivas, aunque no siempre está subordinado a la organización de línea.
POR SU TIPO DE ORGANIZACION	LINEA	Producción	
		Ventas	
POR SU TIPO DE ORGANIZACION	STAFF	Finanzas	
		Compras	
			Las relaciones del personal
			La contabilidad
		ASESORIA	Ofrece sugerencias y prepara planes para ser o no considerados por los Gerentes de línea.
			Su objetivo es que las proporciones sean producto de sus propias ideas, siendo necesaria la discusión con el personal de línea afectada.
		SERVICIO	Se responsabiliza de realizar cierta área de actividad que ha sido separada del trabajo de línea como un servicio a ella.
			Uso obligatorio para Gerentes de Línea permiten el trabajo más efectivo y las economías de operación centralizada
		CONTROL	Controla ciertos aspectos de la actividad de línea.
			Logran una actuación mejor en actividades de línea importante.
		FUNCIONAL	Se encuentra implicada fuera de la estructura de la organización formal.
			No debe ir más allá de un Nivel Organizacional ya que es la que más afecta a una actividad de línea.
			Es la asignación de la autoridad --- staff sobre actividades específicas que están fuera de los canales de la organización
		PERSONAL	La acción de alternativas, actuar como unión con otros departamentos, recomendación de cursos, etc.

UNIDAD 7

LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA SOCIAL

A. STATUS.

A.1. Se refiere a la posición relativa de un individuo comparada con la de otras en un grupo.

A.2. El factor más importante del status de una persona es un nivel en la jerarquía administrativa o status escalar.

A.2.1. Status escalar.- Es la autoridad para dirigir las actividades de otros y es el rango de un individuo dentro de una organización.

A.3. Status funcional es aquel que se basa en el trabajo de una persona o área de actividades en la organización.

A.4. El status relativo es aquel que utiliza símbolos, prestigio e insignias de rango dentro de una organización y que son llamados los "símbolos del status", por lo que facilitan el logro de las metas organizacionales.

B. EL PAPEL (ROLE O ROL).

B.1. Dentro de una organización lo que determina el papel, son las expectativas de comportamiento que afectan una posición particular y que está influenciado por dos fuentes principales.

B.1.1. Las indicadas por la empresa o la organización formal.

B.1.2. Las determinadas por los grupos con los que el individuo está en contacto o sea la organización informal.

B.2. Definición del papel en la cual el individuo intenta estructurar la situación social y definir su situación en ella, donde 3-

factores influncian su estructuración:

- a. El individuo
 - b. Las expectativas de la organización formal.
 - c. Las expectativas de los grupos informales.
- B.3. El conflicto del papel surge cuando un individuo se enfrenta a - dos papeles que son incompatibles y que puede tener su fuente en cualquiera de los tres factores anteriormente dichos.

C. FUNCIONES DE LA ORGANIZACION INFORMAL.

- C.1. La organización informal se otorga por aquellos que siguen el li- derazgo de un individuo particular, más que por una asignación - organizacional y que tienden a hacer resistencia a los cambios, - tanto en la organización formal como en la informal.
- C.2. Otra función de los grupos informales es la de proporcionar sa- tisfacción social a los miembros del grupo.
- C.3. Una tercera función, es la comunicación que se da como un chis- me o un rumor negativo para difundir información rápida positi- va.
- C.4. Una función última es la de control social del comportamiento y que puede ser:
 - C.4.1. Control Social Interno.- Es cuando la presión se di- rige a hacer que los mismos miembros del grupo se -- conformen con las expectativas del grupo.
 - C.4.2. Control Social Externo.- Son los intentos de contro- lar el comportamiento de aquellas que están fuera -- del grupo.

D. DIAGRAMA DE LA ORGANIZACION INFORMAL.

- D.1. Existen dos métodos generales para trazar las relaciones infor-

males en una organización.

D.1.1. Sociograma.- Está basado en el análisis de la atracción entre miembros de un pequeño grupo o sea que -- funciona mejor al estudiar las relaciones Informales dentro de una sección, existiendo tres categorías de grupos a los que puede pertenecer:

- a. Grupo primario
- b. Status marginal
- c. Grupo sin status

D.1.2. Estructura Formal e Informal.- Existen simultáneamente en la organización y cada perspectiva representa un modo distinto de contemplar la organización como sistema, donde se dibuja las interacciones informales en un mismo diagrama.

UNIDAD 7

ESCALAR. Es el determinante más importante para un individuo, porque define el rango de éste dentro de una organización.

FUNCIONAL. Se basa en la importancia del tipo o área de trabajo que realiza.

STATUS. Se refiere a la posición relativa de un individuo comparada con la de otros en un cierto grupo.

RELATIVO	ENTRE EJECUTIVOS	Tipo de oficina Tipo de escritorio Automóvil nuevo Ropa a la moda
	ENTRE EMPLEADOS DE MENOR RANGO	Sus ropas Herramientas de trabajo, etc.
SIMBOLOS	VENTAJAS	Sirven como incentivos para ayudar al logro de las metas.
	DESVENTAJAS	Cuando la gente se angustia por su status actual reduce su efectividad.

INFLUENCIA

1. Las indicadas por la empresa o la organización.
2. Los determinados por los grupos con los que el individuo está en contacto, o sea la organización informal.

EL PAPEL (ROLE). Se considera la definición del individuo basada en el comportamiento de una organización.

FUNCION	Donde el individuo intenta estructurar la situación social y definir su situación en ella.	FACTORES
		1. Organización Formal. 2. Organización Informal 3. El individuo mismo.

CONFLICTO DEL PAPEL

Cuando un individuo se enfrenta a dos papeles que son incompatibles y que pueden tener su fuente en cualquiera de los tres factores anteriormente dichos.

FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Actividades que no están bajo control administrativo directo.

Ayudar a los individuos a lograr objetivos específicos.
Proporcionar satisfacción social.
Servir como medio de comunicación.

Control Social del Comportamiento.

Interno. Cuando los miembros de un grupo se conforman a las expectativas del mismo grupo.
Externo. Cuando el comportamiento de estos miembros se intenta de fuera.

DIAGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

Métodos generales para trazar las relaciones informales.

Sociograma.- Apropiable para estudiar las relaciones en un pequeño grupo.

Estructura Formal e Informal.- Existen simultáneamente en la organización y cada perspectiva representa un modo distinto de contemplar la organización, como sistema, donde se dibujan las interacciones informales en un mismo diagrama.

UNIDAD 8

COMUNICACION ADMINISTRATIVA

A. CONCEPTOS BASICOS.

- A.1. La comunicación se define como el paso de información y comprensión de ella, de una persona a otra, o sea, es un proceso activo que implica al menos un emisor y un receptor con el fin de pasar información y comprensión de ella.
- A.2. Otros elementos necesarios para que se de la comunicación es el canal de comunicación y los símbolos, que proporcionan entre el remitente y el receptor.
- A.3. La retrotransmisión es la observación por parte del emisor del efecto de sus acciones en el comportamiento del receptor o el paso de información y comprensión, en sentido contrario o sea de receptor a emisor y que puede ocasionar tres efectos dentro de la comunicación.
 - a. Un cambio deseado
 - b. Un cambio no deseado
 - c. Ningún cambio

B. FACTORES PSICOLOGICOS EN LA COMUNICACION.

- B.1. Como primer paso en el proceso de la comunicación, el emisor deberá identificar los objetivos propios, solo entonces está preparado para considerar las características personales del receptor, que tendrá influencia en su enfoque como comunicador.
- B.2. Otro factor a considerar la retrotransmisión para que el emisor sea capaz de revisar su imagen de receptor.
- B.3. El estereotipo es la tendencia de un remitente a categorizar rigidamente a los receptores basándose en las características personales.

C. SIMBOLOS EN LA COMUNICACION.

- C.1. La Semántica es la ciencia del lenguaje y el significado que éste tiene; además estudia los símbolos de la comunicación y la -- comprensión que debe existir, para que ésta sea positiva.
- C.2. Dentro de la comunicación existen palabras abstractas o sea que -- representan un concepto, pero que no todas tienen significados - ambiguos como son:
 - C.2.1. Palabras denotativas: tienen una fuerte relación con -- eventos externos.
 - C.2.2. Palabras conotativas: son las que expresan sentimientos -- o reacciones de experiencia personal.
- C.3. Las palabras concretas son las que definen un objeto con reali-- dad física.
- C.4. El Contexto es aquel que aumenta la longitud de un mensaje y ayu -- da a dar a las palabras los significados que se desean, reducen -- do la dificultad de la semántica.

D. REDES DE COMUNICACION.

- D.1. La red de comunicación a nivel organizacional, se le llama a la -- relación que existe entre el modelo de contactos o canales de co -- municación y los centros de tomas de decisiones.
- D.2. Modelo de circuito de comunicación incluye, además del emisor y -- del receptor, el flujo de información que va al receptor y el -- flujo de retrotransmisión que va al emisor.

UNIDAD 8

Emisor
Receptor
Elementos Canal
Símbolos

CONCEPTOS BASICOS

Retrotransmisión.- Observación por parte del emisor del efecto de sus acciones en el comportamiento del receptor.

Exitoso=Cambio deseado
Erróneo=Cambio no deseado
Nulo= Sin cambio

FACTORES PSICOLOGICOS

Identificación del objetivo del emisor.
Conocimiento de los motivos o actitudes del receptor
Evitar el estereotipo (Categorización rígida)
Flexibilidad (Categorización flexible)

SIMBOLOGIA

Palabras concretas.- Definen un objetivo
Semántica.- Ciencia del lenguaje y su significado.
Palabras abstractas
Connotativas.- Tienen un significado interno. Solamente hacen relación de la abstracción.
Denotativas.- Significado más general, externo. Anuncian o significan al objeto o a la acción.

Contexto.- Proporciona un marco de referencia para definir la palabra.

Círculo de comunicación.- Flujo de información.

Red de Comunicación.- Un sistema de centros de toma de decisiones intercomunicados por canales de comunicación.

ESTRUCTURA DE LAS REDES DE COMUNICACION

Elementos.-
Se utiliza la retrotransmisión para su buen funcionamiento

a) Un sistema de centros de toma de decisiones.

b) Un número de canales de comunicación.

UNIDAD 9

MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

A. INTRODUCCION.

- A.1. Dentro del comportamiento humano no están guiadas por las metas, sino son más bien los motivos dentro de la persona los que guían su comportamiento.
- A.2. Los motivos que son más importantes para guiar el comportamiento de un individuo son aquellos que están menos satisfechos en ese momento.

B. CATEGORIAS DE MOTIVOS.

- B.1. La teoría de la motivación, en base a las metas observables que las personas se esfuerzan por lograr son:
 - B.1.1. Dimensión o Categoría Física.- Está relacionada con las necesidades biológicas básicas tales como hambre, sed y necesidad de oxígeno.
 - B.1.2. Dimensión Social.- La satisfacción depende del contacto con otras personas, así como los motivos sociales percibidos, y la aspiración del individuo.
 - B.1.3. Dimensión Ideológica.- Son las que llevan a metas que son atractivas, aunque no lleven ninguna satisfacción física o social.
- B.2. Puesto que los motivos no representan la única posibilidad, - - A.H. Maslow ha desarrollado sus categorías de "necesidad" y que son:
 - a. Fisiológica Física
 - b. La de seguridad

- | | |
|---------------------------|------------|
| c. La del amor | Social |
| d. La de la estima | |
| e. La de auto-realización | Ideológica |

C. MOTIVACION MULTIPLE Y EL CONFLICTO DE MOTIVOS.

- C.1. Son motivos inconscientes los que no conoce una persona, aunque estén implicados en la gufa de su comportamiento.
- C.2. Los motivos que son incompatibles y que actúan simultáneamente - dentro de un individuo, se ve forzado a elegir entre las metas, - incentivos u objetos disponibles en el ambiente.
- C.3. Los motivos en conflicto de una situación simple son:
- C.3.1. Los acercamiento - acercamiento.- Es donde la persona debe elegir entre dos diferentes cursos de acción, ca da uno de los cuales lleva a la satisfacción de un mo tivo diferente.
- C.3.2. La situación acercamiento - rechazo.- Cuando la perso na se ve atraída hacia algo y desea evitar eso mismo.
- C.3.3. La situación rechazo - rechazo.- La persona ordinaria mente intenta escapar de la situación ya sea física o psicológica.
- C.4. La teoría jerárquica es aquella donde el desarrollo de un motivo más elevado depende de la satisfacción que sean inferiores a él.

D. MOTIVACION MORAL Y PRODUCTIVIDAD.

- D.1. La moral alta está relacionada con la oportunidad que uno tiene de satisfacer sus motivos en una situación o sea, el proporcionar los medios para satisfacer los motivos personales en el trabajo lleva a una moral alta en el empleado, lo que existe una re lación entre la productividad y que a su vez se relaciona con el logro exitoso de las metas organizacionales.

D.2. Existen dos métodos generales de motivación en las técnicas de superación:

D.2.1. Motivación Positiva.- Es la oportunidad de satisfacer los motivos de los empleados.

D.2.2. Motivación Negativa.- Es amenazar con un castigo el comportamiento inapropiado.

D.3. Cuando mayor es el éxito en unir el logro, tanto la meta organizacional como en la meta personal, mayor será la moral como la productividad.

UNIDAD 9

FACTORES

El comportamiento de un individuo se guía por sus motivos, mientras que las metas que sean externas a él, no le dan oportunidad de satisfacer sus motivos.

Los motivos insatisfechos guían el comportamiento del individuo.

El comportamiento motivado está dirigido siempre hacia el logro de metas específicas.

CATEGORIAS DE MOTIVOS

No se puede observar directamente sino en las metas observables.

Físicas.- Se relaciona con necesidades biológicas básicas.

Sociales.- "Motivación social, nivel de aspiración satisfacción percibida". Su satisfacción depende del contacto en otras personas.

Ideológicas.- Son peculiares del hombre.

Nota: A. H. Maslow.- Da tres categorías de motivación, son: las físicas, las sociales y las ideológicas.

MOTIVOS

Conscientes

Inconscientes.- No los conoce la persona, aunque guían su comportamiento.

- Acercamiento.- Una persona debe elegir entre dos diferentes cursos de acción y lleva a la satisfacción de un motivo diferente.

- Rechazo.- Solamente un objeto o meta, pero hay dos motivos antagónicos implicados.

- Rechazo.- Dos alternativas indeseables.

MOTIVACION MULTIPLE Y CONFLICTO DE MOTIVOS

CONFLICTO DE MOTIVOS

El desarrollo de un motivo más elevado, depende de la satisfacción de los inferiores. Disminuyen bajo condiciones de presión.

Físico
Sociales
Ideológicos

Motivación negativa.- Amenaza de disminuir la satisfacción de motivos, lleva a un conflicto rechazo - rechazo.

empuje -----P M O Moral baja

MOTIVACION MORAL Y PRODUCTIVIDAD

Motivación Positiva:
Oportunidad de satisfacer motivos.

Moral elevada P M O Pude haber o no alta productividad
MP
P - M O - M P Alta productividad.

NOTA: MO= Meta Organizacional
MP= Meta Personal
P= Persona

MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

UNIDAD 10

EL LIDERAZGO

A. ENFOQUES ORIENTADOS AL LIDER PARA ESTUDIAR EL LIDERAZGO.

A.1. Para el estudio de un líder se utilizan tres enfoques:

- A.1.1. El de gran hombre.- Es cuando no pueden ser analizados- ni él, ni sus métodos, puesto que "un líder es un líder" "nace no se hace".
- A.1.2. Enfoque de los rasgos.- Supone que el liderazgo exitoso está relacionado con las características de la personalidad (integridad, prontitud, confiabilidad, etc.) del líder y que pueden estudiarse sistemáticamente. Además, existen tres áreas de rasgos generales: La inteligencia, la habilidad para la comunicación y la habilidad para determinar las metas del grupo.
- A.1.3. Enfoque del comportamiento.- Es la cantidad relativa de tiempo que el individuo emplea en actividades tales como planeación, motivación y comunicación. De acuerdo -- con estas actividades existen dos tipos de líderes: -- aquellos que han tenido el éxito y aquellos que no lo -- han tenido.

B. EL GRUPO.

- B.1. Es aquel que determina el éxito del líder.
- B.2. Para aumentar la productividad: hay que identificar las metas explícitas, la relación entre objetivos personales y las metas del grupo y un significado y una satisfacción de los trabajadores en el mismo trabajo.

C. LA ORGANIZACION.

C.1. Otro aspecto del clima "organización" para determinar el éxito de un líder son los niveles superiores, o sea, comenzar el desarrollo y modificación en el nivel organizacional en la alta organización.

D. ENFOQUE DE LAS SITUACIONES AL LIDERAZGO.

D.1. Existen diferencias importantes en los requisitos del liderazgo - y que son:

- a. A nivel administrativo
- b. El área funcional
- c. El tiempo

E. ESTILOS DEL LIDERAZGO

- E.1. Desde el punto de vista del método motivacional el liderazgo puede ser positivo que implica la posibilidad de aumentar la satisfacción de motivos, mientras que la motivación negativa implica la posibilidad de disminuir la satisfacción de motivos.
- E.2. Otro estilo o modelo de liderazgo es el grado en que el líder centraliza o descentraliza su autoridad para tomar decisiones.
- E.3. Un grado mayor de agresión, sumisión y productividad caracteriza el grupo democrático y un mayor grado de productividad y comportamiento orientado a la diversión caracteriza al grupo liberal.
- E.4. Los métodos descentralizados o democráticos son los que tienen más éxito en los departamentos de investigación; mientras que los métodos centralizados son más apropiados en los departamentos de producción.

UNIDAD 10

EL LIDERAZGO

Enfoques orientados al líder para estudiar el liderazgo.

Enfoque del gran Hombre

Cuando el administrador que ha logrado el éxito es un líder competente por naturaleza, "Nace no se hace".

Enfoque de los rasgos

1. Inteligencia
 2. Habilidad para la comunicación
 3. Habilidad para determinar las metas del grupo
- Diversidad en el número de Investigados: más definido al definirlos.

Enfoque del comportamiento

Es la cantidad relativa de tiempo que el individuo emplea en actividades tales como planeación, motivación y comunicación.

De acuerdo a esto existen 2 tipos de líderes: Aquellos que se consideran que han logrado el éxito y aquellos que se considera que no lo han hecho.

El Grupo: bases para su elevada productividad.

1. Metas Explícitas.
2. Los individuos en el grupo de trabajo necesitan ver la relación existente entre sus objetivos personales y los del grupo.
3. Los trabajadores necesitan encontrar un significado y una satisfacción en el mismo trabajo.

La Organización

Al intentar cambiar el clima del liderazgo necesitamos comenzar en la parte superior de una organización.

Enfoque de las situaciones del liderazgo.

Los requisitos del liderazgo pueden cambiar con:

- a. El nivel administrativo.
- b. El Area Funcional.
- c. El tiempo.

Estilos del liderazgo

En cuanto al método motivacional usado

Positivo

Negativo

En cuanto a la delegación de autoridad

Centralizado

Descentralizado

UNIDAD 11

CONTROL

A. EL PROCESO DE CONTROL.

A.1. Está integrado por tres pasos esenciales:

A.1.1. La determinación de estándares.- De este depende la -- identificación de los objetivos de la organización, -- que después se convierten en la base para evaluar el -- desempeño, la cual se realiza como parte del proceso -- de planeación y del cual se consideran diversas face--tas importantes. Además un punto estratégico en una o--peración que se elige para ser el punto focal de la ac--ción se denomina punto de control y que pueden ser es--tándares de:

- a. Cantidad
- b. Costo
- c. Tiempo
- d. Calidad

Donde "a, b, c" se prestan para una medición específi--ca, mientras que "d" es más difícil de especificar su--base cuantitativa.

A.1.2. Comparación de los resultados actuales con el estándar. El tipo de medida usado al evaluar los resultados rea--les en los puntos de control se minimiza por la aplica--ción del método del muestreo, mientras que el tiempo -- administrativo usando en revisar la manera como se ob--tuvieron los resultados se minimiza por la aplicación--del principio administrativo de excepción.

A.1.3. Aplicación de la acción correctiva.- Se usan diversos dispositivos de control en las empresas para la acción preventiva o correctiva:

- A.1.3.1. Presupuestos.- Estimula, junto con la -- construcción, la atención adecuada a la importancia de las funciones administrativas, especialmente las funciones de -- planeación y control. La principal ventaja es que ayuda a coordinar diversas actividades de la empresa usando una base-común para medirlas y controlarlas o sea la base del costo.
- A.1.3.2. Informes de Control Estadístico.- Es importante que se preparen sobre una base-continua y que engaticen aquellas variables de desempeño que pueden medirse más fácilmente.
- A.1.3.3. Punto de equilibrio o punto de no ganancia no pérdida.- Implica el uso de una - gráfica que muestra el volumen total de ventas contra ingresos y gastos en varios niveles de ventas (o producción), - una gráfica de no ganancia-no pérdida se enfoca en la utilidad o pérdidas esperadas.
- A.1.3.4. Reportes Especiales de Control.- Estos - reportes pueden contener o no datos estadísticos, pero la diferencia con otros dispositivos es que se investigan las operaciones particulares en un tiempo particular y para un fin particular y se --

elaboran sobre una base no continua y -- que está relacionada con el principio ad ministrativo de control.

A.1.3.5. Auditoría Interna.- Las principales dife rencias, con el reporte de control espe- cial, son que el reporte de auditoría es tá típicamente preparado sobre una base- continua y es también más extenso en su- área de cobertura.

B. REACCIONES HUMANAS ANTE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL CENTRALIZADO.

B.1. Existen una variedad de razones para que los individuos puedan ha cer resistencia a los sistemas formales, y que pueden ser:

- a. La tendencia a evitar los hechos desagradables.
- b. El no aceptar las metas de la organización.
- c. Creer que el estándar de desempeño esperado es demasiado - elevado.
- d. Creer que los estándares definidos son una medida incomple ta del logro de los Objetivos de la organización.
- e. El no poder objetar los controles mismos pero si la asigna ción de la autoridad de control a grupos particulares en - la organización.

B.2. Existen dos series de sistemas de control: Cuando las normas del- grupo informal son consecuentes con los objetivos de control de - la empresa, existe un alto grado de aceptación de los dispositi- vos de control: Cuando las normas del grupo contradicen los obje- tivos de control, existe un alto grado de resistencia.

C. HACIA LOS CONTROLES EFECTIVOS.

C.1. Se considera que existen tres puntos focales posibles en la opera

ción de un sistema de control.

- C.1.1. Control Centralizado.- Por ejemplo el control de un presupuesto departamental realizado por un staff de finanzas.
- C.1.2. Control Personal.- Por ejemplo, el chequeo y las correcciones que realiza un supervisor en su relación con sus subordinados.
- C.1.3. Auto Control.- Por ejemplo, un individuo que cambia sus propios métodos de trabajo después que no ha tenido éxito en lograr los objetivos deseados.

UNIDAD 11

DETERMINACION DE STANDARES

Cantidad.- Volúmenes de producción esperados.
 Cantidades de dinero a gastar en la producción, publicidad, etc.
 Tiempo.- Cantidades de tiempo empleadas en la producción.
 Calidad.- Calidad esperada de los productos.

COMPARACION DE LOS RESULTADOS REALES

Cantidad: Diferencia del esperado al real.
 Costo: (IDEM)
 Calidad: (IDEM) Muestreo
 Por excepción.

Presupuestos.- Estimula la obtención adecuada a la importancia de las funciones administrativas principalmente planeación y control. Ayuda a coordinar diversas actividades usando una base común para medirlas.

Informes de Control Estadístico.- Se tienen que preparar sobre una base continua y enfatizar las variables de desempeño, que pueden medirse más fácilmente.

ACCION PREVENTIVA Y CORRECTIVA

Punto de Equilibrio
 Punto de no ganancia o pérdida.
 Implica el uso de una gráfica que muestra el volumen total de ventas contra ingresos y gastos. Se enfoca en la utilidad o pérdidas esperadas.

Reportes especiales de control.- Pueden contener o no datos estadísticos, se investigan las operaciones particulares en un tiempo particular que se elaboran sobre una base no continua.

Auditoría interna.- Se diferencia en que se prepara sobre una base continua y más extenso en su área de cobertura.

REACCIONES HUMANAS ANTE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL CENTRALIZADOS

Rechazo (Factores)
 La tendencia a evitar hechos desagradables. El no captar las metas de la organización. Creer que el standar de desempeño esperado es demasiado elevado. Creer que los estándares definidos son una medida incompleta del logro de los objetivos de la organización.

Aceptación.- Cuando dichas normas no lesionan los intereses de los subordinados.

HACIA CONTROLES EFECTIVO

Control Centralizado.- Control de un departamento por medio de un staff.

Personal.- El realizado por un supervisor en su relación con sus subordinados.

Auto Control.- El individual realizado en los métodos de trabajo.

CONTROL

UNIDAD 12

APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL EMPLEADO

A. EL APRENDIZAJE COMO CAMBIO.

- A.1. El aprendizaje siempre relaciona un cambio asociado con la experiencia o la práctica.
- A.2. Para evaluar el aprendizaje que ha tenido lugar, los cambios en los conocimientos, la habilidad o las actitudes tienen que expresarse en forma de cambios en el comportamiento.
- A.3. Los cambios deseados en el trabajo puede depender de otros factores en la organización, tales como los métodos de motivación usados y no siempre los programas de adiestramiento son el medio apropiado para lograr mejoramiento en el desempeño del trabajo.

B. LOS PRINCIPIOS EN EL APRENDIZAJE.

- B.1. Son las condiciones o factores que hacen que se eleve al máximo el progreso en un programa de adiestramiento y que pueden ser:
 - B.1.1. La motivación.- Es un factor asociado con la eficiencia en el aprendizaje, el cual se maximiza cuando la espera de una recompensa está asociada con un cambio deseado en el comportamiento.
 - B.1.2. La retrotransmisión.- Es la información, evaluación de las decisiones y discusión subsecuente de análisis para el adiestramiento de la persona que está aprendiendo.
 - B.1.3. La sucesión.- Es la organización del material que será asimilado.

B.1.4. Participación.- Mientras más grande es la participación de la persona que está aprendiendo, mayor es el aprendizaje.

B.1.5. Diferencias Individuales.- Para planear un programa de adiestramiento es necesario considerar la diversidad de aprendizaje en la preparación de las personas que están recibiendo adiestramiento.

C. UTILIZACION DEL APRENDIZAJE.

C.1. Un factor que afecta a los conocimientos, habilidades o actividades durante el adiestramiento es el problema del olvido, por lo tanto practicar una habilidad que es el aprendizaje extra, proporciona un margen de seguridad entre el nivel de competencia logrado en la situación de adiestramiento y la competencia necesaria para una aplicación posterior.

C.2. Otro factor que influye en la utilización posterior del aprendizaje es la transferencia del adiestramiento, la cual se refiere al grado en que los materiales aprendidos se aplican de manera apropiada en una situación de trabajo y que puede ser:

C.2.1. Transferencia Positiva.- Es cuando aumentan las habilidades requeridas en el trabajo y que están de acuerdo con las desarrolladas en el programa de adiestramiento, además, se refuerza cuando la persona que está en adiestramiento desarrolla la capacidad para reconocer las situaciones a las que se aplican de manera adecuada a sus habilidades.

C.2.2. Transferencia Negativa.- Cuando el desempeño en el trabajo se hace menos efectivo como un resultado de experiencia previas de aprendizaje.

UNIDAD 12

El Aprendizaje como cambio

- Se relaciona con un cambio asociado con la experiencia o la práctica.
- Para evaluar los cambios en los conocimientos, la habilidad o actitudes tienen que expresarse en forma de cambios en el comportamiento.
- Otros factores son los métodos de motivación usados y no -- siempre los programas de adiestramiento son el medio apropiado para lograr mejoramientos en el desempeño en el trabajo.

Hacen que se eleve al máximo el progreso en un programa de adiestramiento.

La Motivación.- Se asocia con la eficiencia en el aprendizaje y un cambio deseado en el comportamiento.

Retrotransmisión.- Es la información, evaluación de las decisiones y discusión -- subsecuente del análisis de quien estará aprendiendo.

La Sucesión.- Es la organización del material que será asimilado.

Participación.- Mientras más participe -- la persona que aprende, mayor es el -- aprendizaje.

Diferencias Individuales.- Se considera la diversidad de aprendizaje en la preparación de las personas que se está adiestrando.

Factores que afectan Olvido.- Cuando no se practica lo -- aprendido.

Transferencia de Adiestramiento Positiva Es cuando aumentan las habilidades requeridas en el trabajo y que están de acuerdo con las desarrolladas en el -- programa de adiestramiento.

Factores que influyen

Transferencia de Adiestramiento Negativa Cuando el desempeño en el trabajo se hace menos efectivo.

UNIDAD 13

DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

A. UN MODELO CONCEPTUAL.

A.1. Lo que determina el nivel de desempeño de un ejecutivo en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y -- control y que afectan tanto al ejecutivo como a su posición son:

A.1.1. El nivel de sus actividades. Una gran habilidad en las áreas importantes, no garantizan un alto nivel de de--sempño ejecutivo.

A.1.2. El nivel de motivación.- Mientras mayor es la motiva--ción de un gerente mayor es el nivel de desempeño.

A.1.3. El ambiente organizacional.- Un sistema ineficaz de comunicaciones en la organización lleva a un bajo nivel--de desempeño administrativo.

A.2. El nivel de desempeño en una persona está íntimamente ligada a -- los niveles de habilidad, motivación y organización y que para un bajo nivel en cualquiera de los factores provoca un bajo nivel de desempeño.

B. DESEMPEÑO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

B.1. La función administrativa de planeación indica la identificación--de las metas organizacionales y la formulación de políticas, procedimientos y métodos.

B.2. El proceso de organización.- Es la determinación y agrupación de--actividades y la definición de las relaciones de actividades en -- la organización.

- B.3. Función de Dirección.-** Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la organización.
- B.4. Proceso de Control.-** Los pasos a seguir son el establecimiento de estándares, la comparación de resultados reales con los estándares y la acción correctiva.
- B.5. Por otra parte, la Dirección y el control son relativamente más importantes en el nivel de primera línea, y la planeación y la organización se consideran más importantes en el nivel administrativo superior.**
- B.6. La administración se divide en:**
- B.6.1. Gerencia Administrativa.-** Que son las funciones de planeación y organización.
 - B.6.2. Gerencia Ejecutiva.-** Que son las funciones de dirección y control.

C. HABILIDAD ADMINISTRATIVA.

- C.1. Las habilidades fundamentales que hacen posible un desempeño efectivo de las funciones, son:**
- C.1.1. La toma de decisiones.-** Son elementos básicos:
 - C.1.1.1. Diagnóstico.-** Es identificar y esclarecer un problema.
 - C.1.1.2. Descubrimiento de Alternativas.-** Es la importancia de la creatividad y de un clima organizacional que conduzca a un comportamiento creativo.
 - C.1.1.3. Análisis.-** Es la comparación de los cursos de acción y la elección de una de las alternativas.

C.1.1.4. Investigación de Operaciones.- Es el enfoque orientado al sistema para la toma de decisiones, que pone énfasis en el uso de los modelos matemáticos y el análisis cuantitativo.

C.1.2. Comunicación.- Es el paso de información y comprensión de una persona a otra y se evalúa observando que efecto tiene el desempeño de su subordinado u otro receptor.

C.1.3. El Liderazgo.- Resulta en una parte de motivar con éxito a otras personas. Intentar obtener la cooperación del grupo, el uso de recompensas lo enfatiza el líder negativo. Por último otra es la medida en la que el líder delega autoridad a sus subordinados.

C.2. Los métodos formales de adiestramiento que están orientados a la aplicación de conocimientos por parte de los participantes, pueden lograr una medida del desarrollo de habilidades, y que dependen de la aplicación apropiada de los principios del aprendizaje, así también el valor de los métodos de desarrollo en el trabajo dependen de la aplicación de estos principios. Los factores que se asocian con la eficiencia del aprendizaje son:

C.2.1. Nivel de Motivación.- Se ve afectada por la ocurrencia de una recompensa junto con el cambio deseado en el comportamiento o en el desempeño.

C.2.2. Retrotransmisión.- Es el conocimiento de los resultados y las evaluaciones periódicas del desempeño.

C.2.3. Sucesión.- Puede ser en una progresión planeada en los tipos de asignaciones de trabajo que se le dan a una persona.

C.2.4. Participación.- Cuando el desarrollo administrativo se ve reforzado por la oportunidad de realizar tareas ad-

ministrativas, es la participación y la política organizacional que tiende a llevar un administrativo más efectivo es la descentralización.

C.2.5. Las Diferencias Individuales.- Se presenta al asignar una responsabilidad final para el desarrollo administrativo a cada gerente de una organización más que a un departamento staff.

D. LOS MOTIVOS DE LOS GERENTES.

D.1. Existen tres categorías de motivos en las personas y que son:

Físicos

Sociales

Ideológicos

Donde los motivos ideológicos son los más importantes.

D.2. Los motivos que afectan de manera más importante el comportamiento, son aquellos que están insatisfechos y que los gerentes están en posición de satisfacer estos motivos personales.

E. FACTORES ORGANIZACIONALES

E.1. Una buena estructura de organización, refuerza la probabilidad de un desempeño administrativo efectivo. Pero para obtener el éxito, un gerente debe también ser capaz de hacer frente a factores organizacionales tales como:

E.1.1. El cambio.- Se presenta cuando existe una transferencia de trabajo, reorganización o la necesidad de movimientos geográficos, que se enfocan especialmente en los niveles administrativos de la organización.

E.1.2. Conformidad.- Se presenta cuando una persona teme que las presiones organizacionales formales e informales -

en los individuos llegue a "ajustarse al molde esperado".

E.1.3. Incertidumbre.- Se presenta cuando la habilidad de un ejecutivo para tomar decisiones importantes con base en una inevitable e incompleta información.

E.1.4. Conflicto de Metas.- Por ejemplo cuando un gerente -- tiene que elegir en mantener buenas relaciones de la comunidad permitiendo que la producción en una planta no fuera eficiente, o realizar alguna parte del trabajo en una comunidad diferente (implicando también la necesidad de algunos movimientos ejecutivos).

<p>MODELO CONCEPTUAL</p>	<p>Es el que determina el nivel de desempeño de un ejecutivo en las funciones administrativas.</p>	<p>Nivel de sus actividades.- Requiere gran habilidad en las áreas importantes. Nivel de Motivación.- Entre mayor es la motivación de un gerente mayor es el nivel de desempeño. Ambiente organizacional.- Debe existir un sistema eficaz de comunicación para que exista un alto nivel de desempeño administrativo.</p>	<p>GERENCIA ADMINISTRATIVA</p>
<p>DESEMPEÑO EN LAS FUN CIONES ADMI NISTRATIVAS</p>	<p>Planeación.- Identifican las metas de la organización y la formulación de políticas, procedimientos y métodos. Organización.- Es la determinación y agrupación de actividades y la definición de las relaciones de actividades en la organización. Dirección.- Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la organización. Control.- Es el establecimiento de estándares, la comparación de los resultados reales con los estándares y la acción correctiva.</p>	<p>GERENCIA EJECUTIVA</p>	
	<p>HABILIDADES FUNDAMENTALES</p>	<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Diagnóstico.- Identificar y esclarecer un problema. Descubrimiento de Alternativas.- Es la importancia de la creatividad y de un clima organizacional que conduzca a un comportamiento creativo. Análisis.- Es la comparación de los cursos de acción y la elección de una de las alternativas. Investigación de operaciones.- Utilización de modelos matemáticos y el análisis cuantitativo para la toma de decisiones.</p>
		<p>COMUNICACION</p>	<p>Es el paso de información y comprensión de una persona a otra.</p>
		<p>LIDERAZGO</p>	<p>Resulta en una parte de motivar con éxito a otras personas e intentar obtener la cooperación del grupo.</p>
<p>HABILIDAD ADMINISTRATIVA</p>	<p>Factores que se asocian con la eficiencia del aprendizaje.</p>	<p>Están orientados a la aplicación de conocimientos y que pueden lograr una medida de desarrollo de habilidades.</p>	<p>Nivel de Motivación.- Se ve afectada por la ocurrencia de una recompensa junto con el cambio deseado en el desempeño. Retrotransmisión.- Es el conocimiento de los resultados y las evaluaciones periódicas del desempeño. Sucesión.- Puede ser una progresión planeada en los tipos de organizaciones de trabajo que se le dan a una persona. Participación.- Cuando el desarrollo administrativo se ve reforzado por la oportunidad de realizar tareas administrativas. Diferencias Individuales.- Se presenta al asignar una responsabilidad final para el desarrollo administrativo a cada gerente de una organización más que a un departamento - staff.</p>
<p>LOS MOTIVOS DE LOS GERENTES</p>		<p>Los motivos que afectan de manera más importante el comportamiento son aquellos que están insatisfechos y que pueden ser</p>	<p>FISICA SOCIAL IDEOLOGICA</p>

**FACTORES OR
GANIZACIONA
LES**

El cambio.- Se presenta cuando existe una transferencia de trabajo, reorganización y la necesidad de movimientos geográficos y que se enfocan especialmente en los niveles administrativos de la organización.
Conformidad.- Es cuando la persona toma en las presiones organizacionales formales e informales y llegue a "ajustarse al molde esperado".
Incertidumbre.- Cuando la habilidad de un ejecutivo para tomar decisiones importantes se basan en una inevitable e incompleta información.
Conflicto de metas.- Por ejemplo cuando un gerente tiene que elegir en -- mantener buenas relaciones, o realizar alguna parte del trabajo en una comunidad diferente.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE INGENIERIA

APUNTES DE CONTABILIDAD

FACULTAD DE INGENIERIA UNAM