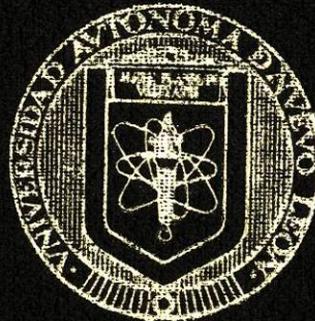


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

SUSANA MOYA VILLALON

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. OCTUBRE 1992

T

HF554

M69

1992

c.1



1080097048

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

SUSANA MOYA VILLALON

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. OCTUBRE 1992

T
HF5549
M69
1992



Dedico esta Tesis a:

**DIOS, por haberme permitido concluir
mis estudios.**

Mis padres:

ABIEL Y CHELA

**Quienes siempre me han apoyado, y
me encaminaron por el camino del
bien.**

A mis hermanos :

Jesús

Mirthala y

Juan Antonio

Los Quiero

Agradezco a:

**El Ing. Leopoldo Flores Yañez
por la orientación brindada para
la elaboración de esta Tesis.**

Mis Sinodales

Mis amigos

**A Conce, por haberme ayudado
siempre, y por estar conmigo en
las buenas y en las malas.**

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas han crecido considerablemente, debido a el avance de la tecnología y debido a la competencia, esto repercute en las empresas transformado en problemas económicos, administrativos, técnicos, etc.

Por lo consiguiente el objetivo principal de esta Tesis es el mostrar la importancia del Proceso Administrativo, ya que de esto depende que la empresa tenga éxito o fracase.

Las etapas del proceso administrativo auxilian a los empresarios a la obtención de sus objetivos, mediante una correcta planificación de políticas, procedimientos, reglas, etc., esto no sería posible sin la intervención del elemento más importante que es el ser humano.

Esto lleva como consecuencia la correcta planeación, de políticas, procedimientos, reglas, etc. siempre actuando dentro de un puesto general de operación y desarrollo.

Quiero aclarar que esta Tesina no tiene por objetivo el de proporcionar reglas fijas para una administración eficiente, sino más bien el de servir de apoyo a toda aquella persona que quiera consultarla, todo lo que a continuación se presenta lo obtuve mediante la consulta a diversos autores

CONTENIDO

1.- Origenes de la Administración.....	1
2.- Definiciones de la Administración.....	1
3.- Justificación	2
4.- Historia	3
5.- Antecedentes.....	4
6.- La Administración Ciencia o Arte ?.....	8
7.- Impacto Moderno.....	10
8.- Planeación.....	11
9.- Organización.....	16
10.- Ejecución.....	23
11.- Control.....	34
12.- Supervisión.....	38
13.- Reclutamiento y Selección de Personal.....	42
14.- Inducción.....	46
15.- Educación y Entrenamiento.....	48
16.- El Proceso Administrativo y el Papel del Supervisor.....	51
17.- Caso Práctico.....	54

ORIGENES DE LA PALABRA ADMINISTRACION

La palabra administración viene del latín "ADMINISTRATIO" la cual está compuesta por el prefijo "ad" y "ministratio", que juntas significan "servir", o sea una actividad coordinada que tiene el propósito de servir.

DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION

ARIAS GALICIA

- Disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinarlo.

KOONTZ Y O'DONNELL

- Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos, logran eficientemente los objetivos seleccionados.

SOCRATICA

- Actividad distinta del conocimiento técnico y de la experiencias.

TERRY

- Lograr hacer las cosas mediante otras personas.

AGUSTIN REYES PONCE

- Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una organización social.

GUZMAN VALDIVIA

- La administración general consiste en obtener determinados resultados mediante la dirección eficaz del trabajo y la cooperación de otras personas.

APPLEY

- El lograr objetivos a través del esfuerzo de otros.

E.F.L. BRECH

- Proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

H. FAYOL

- " Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar "

J.D. MONEY

- Es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, con bases en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

PETERSEN Y PLOWMAN

- Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo en particular.

TANNENBAUM

- Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros.

En conclusión la administración siempre se ha aplicado desde los tiempos más remotos, por ejemplo los hombres de la Prehistoria la llevaban a cabo cuando salían a cazar los Mamut, esta actividad no hubiera sido posible sin una buena organización de grupo.

El objetivo de la administración es la cooperación de los hombres coordinando sus medios para lograr el bien común al menor costo en el menor tiempo.

JUSTIFICACION DE LA ADMINISTRACION

- La administración sigue un propósito. Esto quiere decir que siempre debe de tener un objetivo ya sea plicito o enunciado.
- Es un impacto para la vida humana. Es decir mejora las actividades y los logros, el impacto es una característica vital de la administración.
- La administración hace que los esfuerzos humanos sean productivos.
- Aporta a la sociedad nuevas herramientas y lo más importante las relaciones humanas.
- Lo principal de la administración es el mejoramiento y el progreso.
- Estudia las experiencias mediante casos.
- Hace hincapié en la conducta de personas de grupo ya que para alcanzar determinados objetivos se logran con mas facilidad en grupo que si fuese una sola persona.
- Se concentra en la producción, operación de oficinas y otras areas con estrecha relación entre el sistema técnico y las personas.
- Se concentra en la toma de decisiones.
- Se concibe como un proceso puramente lógico.
- Depende de alguna contingencia o una situación.
- Se aplica a cualquier tipo de organización.
- La administración se ocupa de la productividad, esto implica eficacia y eficiencia.

Considero conveniente dar una introducción a la historia y a las aportaciones de los diversos pensadores, quienes con sus teorías y principios contribuyeron enormemente a la administración.

HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

La administración es una ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es debida a la necesidad misma.

Una descripción detallada y exhaustiva de los autores que han contribuido en la administración resultaría no solo extenso sino complicada, en su elaboración; sin embargo es necesario atender los trabajos más representativos.

EL proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles, de tal suerte se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos antiguos, así como en las comunidades indígenas de América.

CHINA

Existen vestigios de administración que datan del año 1000 A.C., de los cuales se cita la Constitución de Chow cuyos puntos más importantes son:

- 1.- Organizar el gobierno antes de empezar sus funciones.
- 2.- Definir claramente las funciones para evitar duplicidad.
- 3.- la cooperación entre los miembros es indispensable.
- 4.- los procedimientos utilizados deben de eficientizar el trabajo.
- 5.- La formalidad es un requisito indispensable.
- 6.- Personal completo.
- 7.- Habrá sanciones con el fin de corregir las fallas.
- 8.- Se harán ajustes cuando sean necesario.

GRECIA

Algunos autores que hacen mención a diversos asuntos administrativos, son: Sócrates, Platón, Aristóteles, Pericles entre otros. En resumen los griegos utilizaron profusamente buena administración, muchas de sus recomendaciones prevalecen a través del tiempo.

ROMA

Es guiada por la influencia de los griegos y establecen nuevas ideas administrativas, organizando al estado con Magisterios específicos.

AMERICA

En América y en principal en México los vestigios encontrados fueron de las diferentes razas indígenas, de los cuales sobresalen la dirección de Tlacaéle y de Netzahualcóyotl, quien con órdenes prácticas hicieron que sus pueblos vivieran mejor.

IGLESIA CATOLICA

Desde el Exodo de Moisés se refiere claramente la delegación de autoridad, así como la división de trabajo.

En 1955 el Instituto Americano de Administración realizó una auditoría administrativa, completa en forma sistemática, no es un dogma ni una premisa eclesiástica, sino un análisis el cual permitió que la administración aprendiera de la Iglesia los siguientes puntos.

- 1.- El beneficio del entrenamiento y el uso cauto de las promociones.
- 2.- Saber a quién se le da autoridad.
- 3.- Las necesidades de dar a los ejecutivos autoridad plena .
- 4.- Promoción a niveles superiores
- 5.- Rapidez y cautela en la toma de decisiones cuando sea necesario.
- 6.- Aprovechar las experiencias y consejos de las personas mayores.
- 7.- Relevar a los ejecutivos incompetentes.
- 8.- Tener políticas fijas.
- 9.- Ser lento para el alago, pero mas lento para la condena.
- 10.- Evitar parientes o amigos en puestos ejecutivos.
- 11.- Motivación.
- 12.- Abandono de actividades que pierden utilidad.
- 13.- Unidad de mando.
- 14.- Reconocimiento a los trabajadores por años en la empresa.
- 15.- Tener un objetivo principal en cualquier actividad.
- 16.- Disciplina estricta, pero modesta

"Algunos estudios de la prehistoria, hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organizaciones. Por ejemplo el "arrastre", procedimiento empleado para cazar los mamut de la edad de los Glaciales indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común, coordinado, en función de instintos de dichos animales, para lograr su objetivo, como era el de cazarlos para aprovechar su carne.

Tal procedimiento consistía en asustarlos arrojándoles piedras y emitiendo gritos, y dirigiéndolos hacia un profundo precipicio para que encontraran con la muerte al despeñarse. Esta labor es necesaria de grupo, tiene que ser realizada en forma coordinada, con objeto de lograr, de la manera citada el conducir a los animales a través de una ruta preestablecida.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

ADMINISTRACION CIENTIFICA

FREDERICK W. TAYLOR (1903)

Conocido como "el padre de la administración científica" , el interes principal del "rápido Taylor" así llamado por sus amigos era el acrecentar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y un pago mejor para el trabajador mediante la aplicación del método científico.

PRINCIPIOS DE TAYLOR

- 1.- Substituir la reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado)
- 2.- Obtener armonía mas que discordia en la acción de grupo.
- 3.- Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar de individualismo caótico.
- 4.- Trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida.
- 5.- Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado mas alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía

Los principios de Taylor no estan muy alejados de las ideas fundamentales de un gerente moderno.

Sus experiencias como aprendiz, empleado común capataz, maestro mecánico y por último como ingeniero jefe le dieron gran oportunidad de tener un conocimiento sobre los problemas y actitudes de los trabajadores y también poder mejorar la calidad de la administración. El decía que era posible una productividad mucho mas alta sin excesivo esfuerzo por parte de los trabajadores. Taylor considera la productividad como la respuesta al deseo de obtener salarios más elevados y también utilidades mas altas. Creía que a la gente se le debía seleccionar y capacitar cuidadosamente y que se le debería dar el trabajo que podían hacer mejor.

TAYLOR.- Se inclina por la organización técnica del trabajo, también afirmaba que:

"LAS RELACIONES ENTRE PATRONES Y HOMBRES FORMAN SIN LUGAR A DUDAS LA PARTES MAS IMPORTANTE DE ESE ARTE"

HENRY L. GANTT (1901)

Propone una selección científica de los trabajadores y una "cooperación armónica" entre ellos y la gerencia. Subrayó la necesidad de la capacitación a los empleados y dice que para lograr mejores resultados son necesarias 4 condiciones.

- 1.- Conocimiento completo y exacto de la mejor manera de realizar el trabajo, conocimiento de la herramienta y material de trabajo. Esto se logra mediante una investigación científica completa.
- 2.- Un instructor competente y dispuesto a enseñar como manejar toda la información.
- 3.- Salarios altos para motivar a los trabajadores competentes.
- 4.- Evitar incrementos en salarios diarios si no obtiene un promedio de eficiencia.

Es probable que Gantt sea más conocido por la invención del método gráfico el cual facilita el planeamiento y control de un problema administrativo. Destacando la importancia del costo y del tiempo.

GANTT.- Recalca la necesidad de desarrollar intereses comunes entre la gerencia y los trabajadores, afirma que "EN TODOS LOS PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION EL ELEMENTO HUMANO ES EL MAS IMPORTANTE"

FRANK Y LILLIAN GILBRETH (1900)

A Frank se le conoce por sus estudios de tiempos y movimientos dedicados a la eficiencia.

Lillian fué una psicóloga industrial, que se concentró en los aspectos humanos de trabajo y en la comprensión de la personalidad y necesidades de los trabajadores. Fué considerada como "primera dama de la administración". Ambos llegaron a la conclusión de que:

" NO ES LA MONOTONIA DEL TRABAJADOR LA CAUSA DE TANTA INSATISFACCION, SINO MAS BIEN LA FALTA DE INTERES QUE MUESTRA LA GERENCIA POR LOS TRABAJADORES."

TEORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA MODERNA

HENRY FAYOL

Conocido como "el padre de la teoría moderna de la administración" Fayol descubrió que las actividades en una empresa industrial podrían dividirse en 6 grupos.

- 1) Técnicas (producción)
- 2) Comerciales (compra, venta e intercambio)
- 3) Financieras (búsqueda y uso óptimo del capital)
- 4) de Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
- 5) Contables (incluyendo estadísticas)
- 6) Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control)

PRINCIPIOS DE FAYOL

- 1.- DIVISION DEL TRABAJO.- Fayol aplica este principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico esta especialización es considerada necesaria por los economistas para el uso eficiente de la mano de obra.
- 2.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- Fayol declara que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es el corolario de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales y factores personales.
- 3.- DISCIPLINA.- Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.
- 4.- UNIDADES DE MANDO.- Significa que los empleados deberán recibir órdenes solo de un superior.
- 5.- UNIDAD DE DIRECCION.- Según este principio cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. A diferencia del 4º principio, este se relaciona con la organización del cuerpo corporativo y no con el personal.
- 6.- SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL GENERAL.- Esto es cuando ambos difieren la gerencia debe conciliarlos.
- 7.- REMUNERACION.- La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos tanto para los empleados como para la empresa.

- 8.- CENTRALIZACION.- Fayol se refiere al grado en que la autoridad esta centrada o dispersa.
- 9.- CADENA ESCALAR.- Fayol lo concibe desde los niveles más altos hasta los más bajos.
- 10.- ORDEN.- Fayol lo explica con una frase "UN LUGAR PARA TODAS LAS COSAS (TODAS LAS PERSONAS) Y TODAS LAS COSAS (TODAS LAS PERSONAS) EN SU LUGAR".
- 11.- EQUIDAD.- Se debe obtener lealtad y la devoción de los subordinados mediante la combinación de amabilidad y justicia.
- 12.- ESTABILIDAD DE LOS EMPLEADOS.- Fayol dice que la rotación innecesaria es la causa y efecto de la mala administración.
- 13.- INICIATIVA.- La iniciativa se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan "LA INICIATIVA ES UNA DE LAS SATISFACCIONES MAS PROFUNDAS QUE UN HOMBRE INTELIGENTE PUEDE EXPERIMENTAR".
Fayol exhorta a los gerentes a sacrificar su vanidad con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.
- 14.- ESPIRITU DE EQUIPO.- Este es el principio en el que "LA UNION HACE LA FUERZA".

Fayol considera los elementos de la administración como sus funciones: planeación, organización, mando, coordinación y control.

FAYOL.- Está dirigido a la sistematización de las funciones de la administración.

CIENCIAS DE LA CONDUCTA

HUGO MÜNSTERBERG (1912)

Conocido como el "padre de la psicología industrial", Münsterberg dejó claro que sus objetivos consistían en descubrir:

- 1.- Personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que se va a hacer.
- 2.- En que condiciones psicológicas puede obtenerse la producción mas alta y mas satisfactoria de cada persona.
- 3.- Como puede un negocio influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles.

Al igual que Taylor estaba interesado en los intereses comunes de directivos y trabajadores. Recalca su enfoque en los trabajadores y através de ellos se espera reducir su tiempo laboral, aumentar los sueldos y elevar el "nivel de vida"

Otro científico que aplicó la psicología a la industria y a la administración fué Walter Dill Scott quién también la aplicó a la publicidad, mercadotecnia y personal.

MAX WEBER

Relizó estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 A.C., cuyos análisis empíricos de la iglesia, el gobierno, los militares y los negocios lo llevaron a la creencia de que la jerarquía, la autoridad y la burocracia se encuentra en la base de todas las organizaciones.

Weber concluyó que se utilizaban procedimientos administrativos definidos sisteáticamente.

EMILE DURKHEIM

Recalcaba la idea de los grupos al establecer sus valores y normas, las cuales controlan la conducta humana en cualquier organización social.

VILFREDO PARETO.

Fué considerado como "el padre del enfoque del sistema social" de la organización y la administración. Pareto considera la sociedad como un sistema social con numerosos subsistemas.

ELTON MAYOL Y F.J. ROETHLISBERGER (1933)

Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre el desempeño

MAYO.- Enfatiza la coordinación de las relaciones humanas.

TEORIAS DE SISTEMAS

CHESTER I. BARNARD

Barnard advierte que el establecimiento de un gran número de reglas tiende a producir mayor número de quejas.

En cuanto a la toma de decisiones considera 3 condiciones.

- a) medio ambiente
- b) la ocasión
- c) los datos de que disponga

Considera que el mejor método de entrenamiento para el ejecutivo es realizar decisiones.

LA ADMINISTRACION CIENCIA O ARTE ?

La administración es una ciencia de la dirección de los grupos humanos.

Donde :

CIENCIA.- Es el conocimiento cierto de las cosas por sus causas.

Existen distintos tipos de ciencias que son:

Ciencias Teóricas.-

Se trata de conocer por conocer, el fin es la verdad, o el ser en cuanto verdadero.

Ciencias Prácticas.-

Su fin es la acción o el ser en cuanto apetecible. lo que más le interesa es dirigir los actos y las obras del hombre hacia lo que debe ser.

Ciencias Normativas.-

Pues es un ser de regulación, no de constatación ni demostración, actúa por lo consiguiente estableciendo reglas o normas o preceptos que dan la eficacia de la dirección social, independiente del contenido de la actividad.

Ciencia del DEBE SER.-

Se proyectan hacia algo que en cierto modo todavía no es, y se interesan en realizar, por introducción en la existencia precisamente lo que sus normas indican debe ser, EL SER SIRVE DE FUNDAMENTO AL DEBE SER.

Ciencia SUBORDINADA.-

Pues la administración es una ciencia, pero no es una ciencia que tenga completa autonomía, pues la moral social, la política, el derecho para la economía son las fuentes de las que emanan las finalidades que a la dirección de los grupos sociales que se le asignan.

Ciencia FORMAL.-

Pues opera con toda la sistematización de una ciencia auxiliar, pero siguiendo las directrices fundamentales.

ARTE.- Es lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza, es decir, el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia en la ejecución.

Comparaciones entre CIENCIA Y ARTE

CIENCIA	ARTE
- Progresa por el conocimiento	- Progresa por la práctica
- Demuestra	- Siente
- Predice	- Adivina
- Define	- Describe
- Mide	- Opina
- Imprime	- Expresa

Por lo tanto.-

La administración es una ciencia práctica, normativa, del debe ser, instrumental, subordinada y de carácter formal. Y es un arte por que es un conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas de carácter técnico.

CONCLUSION

La administración como ciencia establece normas fundamentales por lo que la dirección de los grupos humanos se realicen con la máxima eficiencia. Por lo tanto se refiere a la conducta de los dirigentes, es decir, a su obra y caen dentro del campo moral.

La administración como arte proporciona un conjunto de reglas para hacer los métodos, procedimientos y sistemas técnicos, o proporcionar los instrumentos de esta naturaleza que habrán de servir al dirigente en su actuación.

La cadena de medios y fines que forman los actos humanos, la administración como arte o técnica sirve de medio a la administración como ciencia de la eficiencia de la Dirección Social, y esto, a su vez esta al servicio de los fines señalados en primer término para la moral y secundariamente por la política, el derecho o la economía.

Reduciendo a sus términos mas sencillos una ciencia enseña a "conocer" y el arte a "hacer".

IMPACTO MODERNO

La administración en el siglo XX ha tomado singular y extraordinaria importancia con objeto del estudio para los científicos y filósofos de la convivencia humana.

La administración estudia y considera a la dirección social pero procurando siempre, que sea una dirección eficaz en el más alto grado posible.

Actualmente el crecimiento de las empresas y el rápido avance de la tecnología, ha presentado serios problemas, que para resolverlos debemos ir a la par con el desarrollo moderno de sistemas de información, que cumplan con el "ser" y "crecer" vital para cualquier organización.

Por lo tanto la Administración Moderna significa la eficiencia de la dirección social.

Considero suficiente lo que presenté de historia para haber adquirido un conocimiento o idea de lo que fué y sigue siendo la administración, ahora vamos a dedicarnos a el estudio de la administración como proceso, y todo lo que se involucra en la administración, que a continuación se presenta.

PLANEACION

DEFINICION DE PLANEACION

La Planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas.

Antes de tomar una decisión, lo único que se tiene es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, pero no un plan real. La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro.

QUE ES LA PLANEACION ?

Es el acopio exhaustivo de datos y elementos de juicio para fijar lo que puede hacerse y que es por medio de las siguientes preguntas :
Cómo ?, Dónde ?, Cuándo ?, Quién ? y Porqué ?.

Para lograr lo anterior se recurre a cuatro aspectos, planes o secuencias:

- Objetivos o Metas. (Qué debe hacerse)
- Políticas o Principios. (Cómo y Dónde debe hacerse)
- Programas y planes. (Qué y Cuándo la acción debe tomarse)
- Procedimientos u operaciones. (Quién y Porqué es el responsable)

QUE SON LOS PLANES ?

Un plan es un curso de acción basado en el análisis de un problema. En términos generales podemos clasificar los planes en 2 tipos :

- a) Planes originales
- b) Planes rutinarios

Para los Planes originales se han desarrollado nuevas técnicas que permitan su mejor programación, mientras que para los rutinarios se podrá hacer uso de los presupuestos que por su uso constante nos ofrece una buena explicación.

NATURALEZA DE LA PLANEACION.

La naturaleza de la planeación se puede examinar en cuatro aspectos que son:

- 1) Su contribución al propósito y a los objetivos.
- 2) Su supremacía entre las tareas del gerente.
- 3) Su generalización.
- 4) Su eficiencia en los planes resultantes.

Su contribución se debe a que cada plan debe contribuir al logro del propósito y objetivo de la empresa.

Se supremacía se justifica en el hecho de que cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (el resultado de la tarea de control) a no ser que primero sepan a donde quiere ir (parte de la tarea de planificación). Así los planes proporcionan los estándares de control. Si se reconoce la generalización de la planeación, es más fácil comprender

por que algunas personas hacen una distinción entre la elaboración de políticas (el establecimiento de norma para la toma de decisiones) y la administración.

La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito ya que los objetivos que se persiguen, equilibrados por los costos y otros factores que se requieran para formularlo y operarlo. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, midiendo dicho costo no solo en términos costo, tiempo sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

TIPOS DE PLANES

Hay que tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados. Aquí se les clasifica como:

- 1) Propósitos o misiones
- 2) Objetivos
- 3) Estrategias
- 4) Políticas
- 5) Procedimientos o Métodos
- 6) Reglas
- 7) Programas
- 8) Presupuestos

1) Propósitos o misiones.

En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna el propósito.

Pero este objetivo básico se consigue al emprender actividades, al ir en direcciones claramente definidas, alcanzar metas y realizar una misión.

2) Objetivos.

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control en la fijación de objetivos se deben considerar las siguientes

Características:

- Los objetivos deben enunciarse explícita y claramente
- Los objetivos parciales deben apoyar a los objetivos generales.
- Los objetivos deben ser realistas y alcanzables.
- Los objetivos para cada miembro de la administración deben ser en un número limitado.
- Los objetivos deben clasificarse jerárquicamente.
- Los objetivos deben sujetarse a revisión periódica.

Los objetivos administrativos pueden clasificarse como:

- A) Objetivos Económicos.
- B) Objetivos Sociales.
- C) Objetivos filantrópicos

Y así pueden clasificarse mediante jerarquización de la siguiente manera: En el nivel máximo de la organización se encontraban los objetivos principales, y estos tienen como subordinados a los objetivos departamentales que fijan la meta de los segmentos en particular subordinándose a estos los objetivos de unidad y finalmente en objetivos individuales.

3) Estrategias

Actualmente se les señalan para determinar áreas amplias de operación. Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir a través de un sistema de objetivos y políticas básicas. Las estrategias no tratan de describir con exactitud como ha de lograr la empresa sus objetivos pero si ofrecen en una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

Por lo que la ejecución de la planeación requiere planeación estratégica entre las que se cuentan las siguientes:

- a) El caballo de Troya: Consiste en un procedimiento de infiltración, es decir, presentarlo con autoridad a los más receptivos.
- b) Ofensiva Concentrada: Esto consiste en presentar de un golpe una buena parte de la acción.
- c) Pasar la Bola: Consiste en hacer recaer la culpa o responsabilidad en algún otro.
- d) El Tiempo lo Cura Todo: Se basa en que se un error insistir en que se ejecute una acción ya que con el tiempo habrá desaparecido la necesidad.
- e) Divide y Reinaras: Dividir a un grupo en fracciones de tal forma que se conserve su dominio.

4) Políticas.

Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones".

Características de las políticas:

- Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión. Ayudando por consiguiente a decidir cuestiones antes de que se conviertan en un problema.
- Existen comunmente en todos los niveles de la organización.
- Son guías en la toma de decisiones por lo que deben permitir discreción (margen de libertad) de lo contrario serían reglas.
- Alientan la discreción y la iniciativa dentro de ciertos límites. Pues su libertad reflejará su posición y autoridad dentro de la organización.
- No siempre se definen por escrito por lo que sus interpretaciones exactas se conocen muy poco.
- No siempre es fácil controlar la política real y la política deseada tal vez no sea siempre clara.

5) Procedimientos.

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras.

Son guías para la acción, más que para el pensamiento y describe la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Son secuencia cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización.

Al igual que otros planes los procedimientos tienen una jerarquía, que a

menudo atraviesan líneas departamentales. Y se consideran aplicables a los trabajos repetitivos u ordinarios, pues incluye en sí como deben ejecutarse las labores, cuando y quién debe realizarlas. Por lo que el procedimiento debe ser estable además de flexible.

6) Reglas

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción (Margen de Libertad) en su aplicación. En general constituyen el tipo más sencillo de plan.

Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas, sin embargo una regla no puede ser un procedimiento.

La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe emprenderse o no.

Mientras la política se diferencia de una regla en que guía la toma de decisiones haciendo uso de discreción mientras que las reglas no permiten discreción en su aplicación.

7) Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de los presupuestos. Los programas trazan las acciones que deben ejecutarse, por quién, cuándo y dónde. Además de que todo programa requiere de coordinación y sincronización.

8) Presupuestos

Un presupuesto es un estado de resultados esperado, expresado en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica.

La elaboración de presupuestos es evidente en la planeación. Un presupuesto obliga a planear con atención una compilación numérica. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control, a no ser que refleje los planes.

Aunque un presupuesto usualmente implanta un programa, puede ser también un programa.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito, algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización.

9) Métodos

El método es fundamental para toda acción pues es la forma prescrita para ejecutar un trabajo con la adecuada atención en el objetivo, instalaciones, dinero y esfuerzo.

El método comprende un paso de un procedimiento y especifica la forma en que deberá ejecutarse.

PASOS A DESARROLLAR EN LA PLANEACION.

Los pasos a llevar a cabo en la planeación son como a continuación se describen:

Paso 1. Conciencia de las oportunidades

Este punto es la partida de la planeación y su inicio debe basarse en el establecimiento de objetivos realistas, pues la planeación requiere del diagnóstico realista de la situación.

Paso 2. Establecimiento de Objetivos

Pues los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, a que deberá darse prioridad y como se logrará (utilizando estrategias, reglas, políticas, etc.)

Paso 3. Desarrollo de Premisas

Las premisas son suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan debe de ejecutarse. El pronóstico (predicción) es importante en el establecimiento de premisas.

Paso 4. Determinación de Cursos de Acción Alternativos.

Este paso debe darse especialmente en aquellos cursos no tan evidentes.

En ocasiones el problema no es encontrar alternativas sino reducir su número, de modo que se pueda analizar la más prometedor.

Paso 5. Evaluación de Cursos de Acción Alternativos

En este paso deberán poner a consideración cada una de las diferentes opciones seleccionadas y visualizarlas por separado considerando sus pros (beneficios lucrativos y/o satisfactorios) y contras.

Paso 6. Selección de un Curso de Acción

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Considerando que la Toma de Decisiones es seleccionar entre varias alternativas un curso de acción. Por lo que no existe un plan mientras no se haya tomado una decisión.

Hay dos tipos de decisiones las programadas (se aplican a problemas estructurados o rutinarios) y las no programadas (se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas)

En la aplicación de cursos de acción hay 5 tipos:

- 1) Acción Interina (es la primer acción que se toma antes de que se encuentren causas y soluciones)
- 2) Acción de Adaptación (permite convivir con los efectos del problema y reducirlos al mínimo)
- 3) Acción Correctiva (elimina la causa que ocasionó el problema)
- 4) Acción Preventiva (elimina la probabilidad de que ocurra una causa)
- 5) Acción Contingente (acciones que se hacen para adaptarlas en caso que se presente un problema).

Paso 7. Formulación de Planes Derivados

En el momento en que se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa por lo que se aconseja la formulación de planes de apoyo al plan básico.

Paso 8. Expresión Numérica del plan através del Presupuesto

Una vez que se han concluido con los siete anteriores pasos es de utilidad transformar los resultados del plan a numeros para vigilarlo como un presupuesto.

ORGANIZACION

HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES.

En la antigüedad el nacimiento de las organizaciones ha empleado el esfuerzo humano por lograr sus objetivos.

La **ESCLAVITUD** representa el sistema más simplista de relaciones de los trabajadores, ya que el esclavo tiene enormes obligaciones y carece de derechos.

Desapareció por ser un sistema ineficaz que cortaba la libertad, en México terminó en el año de 1810 y en Estados Unidos entre los años de 1861-1865.

La **SERVIDUMBRE** es una variante de la esclavitud, aquí el siervo no es propiedad del amo, pero si está fuertemente ligado a la tierra, si la tierra cambia de dueño el siervo también.

Los **GREMIOS Y CORPORACIONES** son las agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio que buscan a través de su unión la defensa de intereses en común.

Aquí fue en donde por primera vez se da una visión clara del concepto patrón-trabajo

LIBERALISMO en esta etapa surge la "libre competencia", se establecen las condiciones laborales al libre arbitrio del patrón y dado que al trabajador lo que le importa es comer, acepta todas las condiciones.

SINDICALISMO se divide en Etapa sentimental, Etapa utópica y en Etapa científica

En la científica lo más sobresaliente son las conclusiones de Carlos Marx que dice que la jornada debe ser de 8 horas, prohibición de trabajo nocturno, prohibición del trabajo a menores de 14 años, descanso de por lo menos de 36 horas continuas, entre otras.

La **IGLESIA CATOLICA** sobre el problema social trata de incorporar las relaciones de trabajo en el sentido de justicia, igualdad y caridad.

EPOCA PREHISPANICA a diferencia del pensamiento Europeo en México el pueblo Náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo, que era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría al ser humano que lo practicaba

EPOCA COLONIAL se fundan las "encomiendas" en las cuales se debe de velar por la conversión al cristianismo de los indígenas, aprendizaje de la lengua y costumbres españolas para convertirse en un explotador, señor de vidas y haciendas.

LA GUERRA DE INDEPENDENCIA existían los monopolios, que prohibían fabricar ciertos productos con la finalidad de proteger el comercio español.

en **LA REFORMA** la población se empieza a dedicar a la agricultura, minería y a las artesanías.

El **PORFIRIATO** "nadie puede ser obligado a prestar su trabajo sin la justa retribución y sin pleno consentimiento"

La REVOLUCION estallaron las huelgas de Cananea y de Rio Blanco donde los obreros pedían mejor trato, posibilidad de ascenso y mejores condiciones económicas.

Algunos problemas presentes y futuros de MEXICO

Presente La ley del Trabajo

Futuro resulta indispensable incrementar los niveles de vida de las grandes masas de población depauperada.

DEFINICION DE ORGANIZACION.

Las organizaciones fueron creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos que son: materiales, técnicos y humanos, es decir, obtener el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Entre los recursos materiales se encuentran el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, muebles, materia prima, etc. En los recursos técnicos se encuentran los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc. Mientras que en los humanos no solo esta comprendido el esfuerzo y la actividad humana, sino también otros factores como los conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes habilidades, potencialidades, salud.

Los recursos humanos son los más importantes, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo, los recursos materiales y los técnicos , lo cual no sucede a la inversa.

El objetivo de las organizaciones es intentar satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización.

PROPOSITO DE LA ORGANIZACION.

Es la coordinación y vigilancia de las actividades de la empresa, por lo que al planearla hay que tomar en cuenta varios principios básicos que son:

- 1.- Precisar los objetivos de la empresa.
- 2.- Establecer una separación de las actividades o políticas.
- 3.- Cada política debe de subdividirse evitando duplicación de funciones.
- 4.- Establecer las líneas de comunicación y autoridad.
- 5.- Cada puesto debe definir su autoridad y sus responsabilidades.
- 6.- Especificar el campo de acción y actividades de los ejecutivos y los ayudantes.
- 7.- Cada puesto debe tener un instructivo con las labores y los reglamentos.

TIPOS DE ORGANIZACION.

Existen dos tipos de organizaciones debido a las distintas autoridades, responsabilidades, etc. que son: Puras y Mixtas

Las Puras se subdividen en:

- Lineal o Militar
- Funcional
- Lineal y de plan mayor (staff o asesoría)

y las Mixtas se subdividen en:

- lineofuncional
- Comités

Características de los distintos tipos de organizaciones.

- Lineal o Militar.- En la cual sobresale la unidad de mando, concentrando en una sola persona todas las funciones y responsabilidades.
- Funcional.- A cada uno de los empleados se les otorga facultades y se le exige responsabilidad.
- Lineal y de Plana Mayor. Asesoramiento por la plana mayor o bien por técnicos externos.
- Lineofuncional.- Autoridad, especialización y asesoramiento por los funcionarios de línea.
- Comités.- Se comparten las responsabilidades.

En las organizaciones existen dos tipos de niveles que son el operativo y el directivo en el cual el primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo.

ORGANIGRAMAS

Organigramas.- Son las representaciones gráficas que permiten observar una visión de conjunto de una organización o bien de una parte de ella.

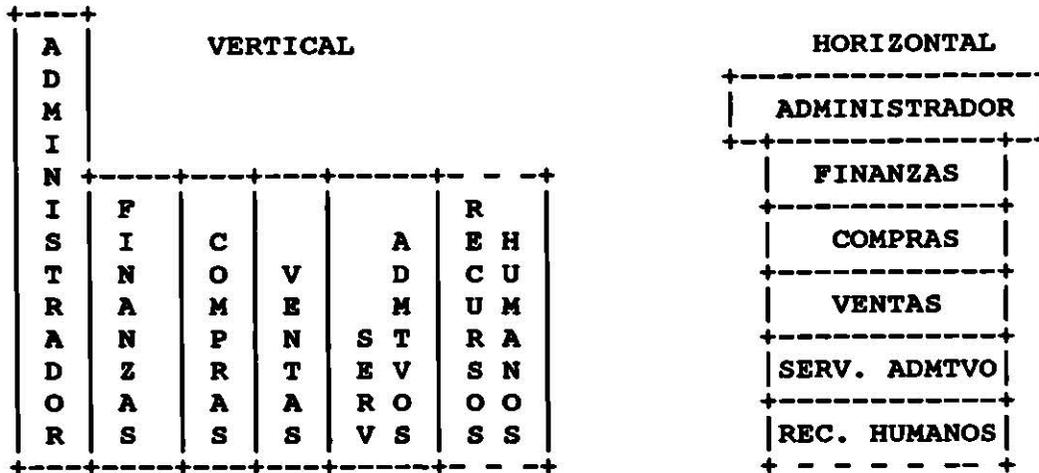
Los organigramas generalmente indican:

- 1.- La estructura general de una organización
- 2.- Los puestos directivos y ejecutivos
- 3.- Las dependencias de asesoría.
- 4.- Las políticas establecidas.
- 5.- Los diferentes niveles jerárquicos.
- 6.- Los canales de autoridad y comunicación.
- 7.- Funciones y agrupamiento en políticas.
- 8.- Estructura específica de alguna función en caso de que hubiera.

Los organigramas pueden ser de distintas formas:

- Vertical. Niveles jerárquicos de arriba hacia abajo.
- Horizontal. Niveles jerárquico de izquierda a derecha.
- Circular. Niveles jerárquicos del centro a la periferia.

4.- Barras



Los organigramas pueden dividirse en:

- Organigramas maestros
- Organigramas complementarios.

Los organigramas maestros son los que muestran la estructura de la organización formal, y los organigramas complementarios son aquellos en los cuales se indica exclusivamente a un departamento

En conclusión los organigramas definen y describen las funciones y puestos de la organización así como también nos indican el flujo de la información.

A pesar de que el organigrama brinda una visión de la organización no es suficiente por lo que es necesario anexar alguna información, de dicha necesidad surge la creación de los manuales de organización o cartas de organización.

La empresa está dividida en departamentos, los cuales tienen distintas funciones dentro de la empresa, pero todos tienen un objetivo en común, que es el de hacer progresar a la empresa. A continuación daré una breve explicación de lo que es la departamentalización dentro de cualquier organización.

DEPARTAMENTALIZACION.

Departamentalización.- Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización, es decir, las unidades se resuelven alrededor de funciones comunes.

En la mayoría de las empresas existen tres actividades fundamentales que debe realizar como por ejemplo producir, vender y financiar. Estos tipos resultan de factores tales como la naturaleza y cantidad de trabajo que deba hacerse, el grado de especialización que se practique de la gente y lugares de trabajo que se dispongan.

La división por funciones no es la única forma de dividir la departamentalización también existe por producto, por territorio, por clientes, por proceso y por fuerza de trabajo.

La división por productos es muy común, hace hincapié en que se aprovechen los conocimientos especializados y estimula en grado razonable la especialización.

La división de territorios es cuando las condiciones locales parecen ofrecer mayores ventajas tales como menor costo.

La división por clientes cuando el asunto más importante para la empresa es servir a los compradores con productos o servicios, se sugiere esta división.

La división por proceso es cuando los elementos técnicos exigen una localización concentrada.

y la división por fuerza de trabajo o cuadrilla es el bloque de trabajo que tiene una unidad natural. Se cree que es la mejor utilización de personal.

CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

La centralización y la descentralización se refiere al grado de poderes, obligaciones y autoridad referente a los niveles inferiores de una organización, puede considerarse como la descripción del nivel efectivo de toma de decisiones para el área en particular que se trate.

Para llevar a cabo la Descentralización es necesario establecer divisiones autónomas dentro de ésta. Tiene como ventaja proporcionar un sistema de control organizacional menos complejo y costos.

Es conveniente una mayor centralización cuando la alta gerencia desea ejecutar un control más directo sobre las actividades organizacionales

Ni la centralización ni la descentralización son necesariamente objetivos convenientes para una organización. Lo mejor es una mezcla prudente de ambas, la que más se adapte a los objetivos de la organización.

DELEGACION DE AUTORIDAD.

Es considerada por muchos como la facultad o el derecho de actuar, mandar o exigir acción a otros.

Frecuentemente la autoridad y el poder suelen confundirse, la primera es el derecho para hacer algo mientras la segunda es la habilidad para hacer algo o influir sobre otros.

La autoridad puede ser delegada a los diversos departamentos de la organización.

Delegar significa.- Conceder o conferir la autoridad de un jefe a otro o de una unidad orgánica a otra persona para que desempeñen determinados cometidos.

La delegación tiene una característica doble que es cuando el subordinado recibe autoridad, pero al mismo tiempo su superior retiene toda su autorización original.

La autoridad puede delegarse por que el gerente tiene demasiadas cosas que hacer, por que representa una clave para el desarrollo del subordinado, para el mejor desarrollo de la empresa.

Comunmente se presenta el caso de que el jefe no delega la responsabilidad por que siente que va a ser desplazado, los problemas más comunes de la delegación son el deseo de dominar, la renuncia a aceptar riesgos calculados, la actitud del subordinado, entre otras.

LINEA Y STAFF.

El concepto más ampliamente usado en la Administración es el de Línea y Staff.

Los departamentos de línea son los que tienen la responsabilidad directa de alcanzar los objetivos de la empresa, se caracterizan por poner resistencia a la mayoría de las ideas modernas.

Mientras que los de Staff estan restringidos a una área particular ayudando indirectamente a la realización de los objetivos de la empresa siendo considerados como un apoyo a la organización, se distinguen por que conocen más a fondo su especialidad lo contrario de los de Línea

La autoridad de Staff se divide en dos categorías:

1) Staff de Especialistas.-

La autoridad de Staff de asesoramiento corresponde al experto, por que aquí es donde se estudian los problemas.

Las unidades de servicio ejecutan éste en forma de actividades que han sido segregadas del trabajo de línea.

La autoridad de Staff de Control ejerce un control objetivo directo sirviendo como agente de un gerente de línea o indirecto.

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

2) Staff de Personal.-

La segunda clasificación que es la autoridad de Staff Personal General consiste en un grupo coordinado que actúa mediante una cabeza.

El Staff de Personal Auxiliar su propósito principal es extender la capacidad del gerente de línea superior para manejar un gran volumen de trabajo.

Uno de los problemas más comunes entre la gente de Línea y la de Staff es que los de Staff generalmente se atribuyen el crédito de los trabajos exitosos y comunmente hecha la culpa a los de Línea en caso contrario.

En conclusión la organización esta destinada a determinar que es lo que se debe hacer para lograr el objetivo deseado, mediante la determinación de la estructura óptima, la fijación y el agrupamiento de las políticas afines, dividiendo el proceso funcional en partes o labores y asignandolo a los puestos, cuyos procedimientos de trabajos deberán estar claramente definidos, teniendo una coordinación adecuada entre los elementos materiales y humanos y también determinar la autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles.

EJECUCION

DEFINICION DE EJECUCION.

La ejecución es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o bien delegando autoridad.

Es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos por que ellos desean alcanzarlos.

QUE ES LA EJECUCION ?

Es la etapa de la integración de la ejecución y consiste en:

- a) Materialización de las actividades humanas
- b) Objetivización de los materiales
- c) Coordinación de los fines u objetivos empresariales con los de los trabajadores.

PROPOSITOS O PRINCIPIOS DE LA EJECUCION.

La ejecución se lleva a cabo a través de una serie de principios también considerados como propósitos de la ejecución, que son los que enseguida se describen:

- Principio de la Contribución Individual.
Los superiores deben orientar y motivar a los subordinados, de tal forma de asegurar su más efectiva contribución a los objetivos del grupo.
- Principio de Armonía de los Objetivos.
El ejecutivo debe hacer que la obtención de los objetivos individuales en el esfuerzo cooperativo, armonice con la obtención de los objetivos del grupo.
- Principio de Eficiencia.
Cada individuo debe hacer una contribución eficiente y efectiva a la obtención de los objetivos del grupo.
- Principio de la Unidad de Mando.
La dirección se facilita cuando los subordinados son responsables sólo ante un superior.
- Principio de la Supervisión Directa.
La dirección efectiva requiere que los objetivos complementen los métodos de supervisión mediante contactos personales directos.
- Principio de Selección Técnica.
El superior debe seleccionar la técnica de dirección con la persona supervisada y con la tarea a realizar.

FASES O ETAPAS DE LA EJECUCION.

La dirección de una empresa supone las siguientes fases o etapas:

ETAPA 1.

Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer el trabajo a través de otros".

ETAPA 2.

Que se ejerza autoridad, para lo cual se deben precisar sus tipos, elementos, clases, etc.

ETAPA 3.

Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen resultados.

ETAPA 4.

Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Esta secuencia de fases será la que se lleve a cabo para explicar los elementos de comunicación, motivación y liderazgo elementos necesarios en la fase de ejecución del proceso administrativo. Otro de los elementos de importancia para la ejecución es la supervisión, pues en la fase de Ejecución donde nace ésta actividad, para facilitar la exposición y comprensión del tema se expondrá al final de la exposición del Proceso Administrativo.

COMUNICACION

DEFINICION DE COMUNICACION.

La comunicación es un proceso bilateral, mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones, actitudes, emociones y sentimientos para lograr comprensión y acción.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.

Los elementos de la comunicación son 5:

- 1) Emisor : es quien inicia la comunicación, quien tiene la idea.
- 2) Mensaje : es la idea o pensamiento a transmitir.
- 3) Canal : es lo que vincula al emisor con el receptor *(Forma de transmitir).
- 4) Receptor: es quien recibe el mensaje.
- 5) Reciprocidad o Retroalimentación : es lo que le da verdadero significado a la comunicación ya que por medio de este elemento nos sercioraremos si fue eficiente o no la comunicación.

DIFERENCIA ENTRE COMUNICAR E INFORMAR.

La diferencia entre comunicar e informar, es que la comunicación es un proceso bilteral, es decir, en la comunicación hay un emisor y por lo menos un receptor y si se permite la retroalimentación de información. Mientras que la información es un proceso unilateral, pues hay un emisor y uno ó más receptores pero no se permite la retroalimentación a diferencia de la comunicación.

PROPOSITOS DE LA COMUNICACION.

- 1) Establecer y difundir las metas de una empresa desarrollando planes para su consecución.

- 2) Organizar Recursos Humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz mediante la Selección, Desarrollo y Evaluación de los miembros de la organización.
- 3) Dirigir, Motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
- 4) Controlar el Desempeño

En conclusión la comunicación tiene el propósito de realizar el cambio e influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

DIVISIONES O TIPOS DE COMUNICACION.

Podemos dividir la comunicación en dos grandes grupos:

- a) Comunicación Externa
- b) Comunicación Interna

Ambos tipos pueden ser de manera oral y escrita o bien muda (por medio de expresiones).

Mientras que la comunicación INTERNA se puede dividir también en:

- 1) Formal. Que a su vez se subdivide en:

- a) Vertical (Línea) : que tiene a su vez tres tipos de comunicación:

- Hacia Abajo. Fluye de los niveles superiores a los inferiores de la jerarquía organizacional, su medio de comunicación más utilizado es oral, puede revestir un carácter imperativo, exhortativo e informativo.
- Hacia Arriba : Va de los subordinados a los superiores suele ser de índole no directiva existe sobre todo en medios democráticos utilizan como canal las sugerencias, rumores, etc.
- Horizontal (Staff) : Es de asesoría sus manifestaciones son comités, consejos, etc. Entre sus variantes se cuentan:
 - a) Cruzada: incluye el flujo Horizontal con personas de un mismo nivel.
 - b) Diagonal: se da con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

- 2) Informal: esta no sigue los canales adecuados y se refiere exclusivamente a chismes, rumores, etc.

BARRERAS DE LA COMUNICACION.

Llámesese barrera de comunicación a los factores que afectan o impiden la misma, deformándola u obstaculizándola. De manera general son cuatro tipos de Barreras.

- a) Barreras Semánticas: Se refiere al significado de las palabras. Como ejemplo de estas se encuentran:

- Mensajes mal expresados: por mala elección de palabras, omisiones, etc.

- b) Barreras Psicológicas: Son los factores mentales que impiden aceptar o

comprender una idea. Entre estos se cuentan:

- Percepción Selectiva: el sujeto tiende a percibir lo que desea percibir.
- Actitud: Predisposición a actuar o no en cierta forma.
- Estatus y Poder: es cuando la información pasa por varios niveles en la jerarquía organizacional.

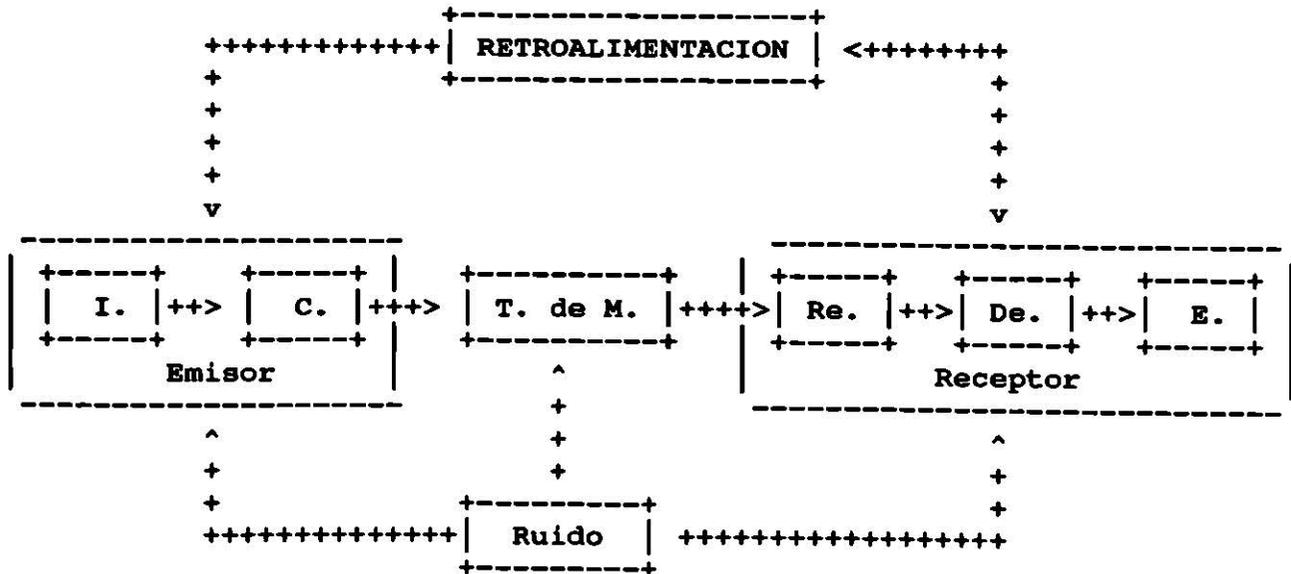
c) Barreras Fisiológicas: Se debe a defectos físicos o lógicos en el emisor y/o receptor.

d) Barreras Físicas: Se debe a factores ambientales como son:

- La distancia
- El ruido, etc.

e) Barreras Administrativas: Son ocasionadas por mala planeación o deficiencia en los canales de comunicación.

Para concluir mostraré en diagrama el Proceso de Comunicación para facilitar su entendimiento:



Donde:

- La I. = Idea
- C. = Codificación
- T. de M. = Transmisión del Mensaje.
- Re. = Recepción.
- De. = Decodificación.
- E. = Entendimiento.

MOTIVACION

DEFINICION DE MOTIVACION.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Así mismo es una fuerza interna capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

QUE SON LOS MOTIVOS.

Los motivos humanos se basan en necesidades las cuales pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos (agua, alimento, etc.). Otras necesidades son secundarias tal es el caso del autoestima entre otras.

QUE SON LOS INCENTIVOS ?

Son metas exteriores del individuo y son el punto central hacia los que se dirigen los motivos.

Hay dos clases de incentivos: los tangibles (remuneración, beneficios, etc.) y los intangibles (el elogio, la simpatía, etc.)

QUE SON LOS MOTIVADORES ?

Son cosas que inducen a un individuo a actuar, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan al impulso para satisfacer nuestros deseos. Son también los medios a través de los cuales es posible destacar una necesidad prioritaria.

DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, mientras que la satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo.

En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

CADENA DE NECESIDAD-DESEO-SATISFACCION.

La motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidad percibida, la cual produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones (deseos no cumplidos), que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos.

TEORIAS DE LA MOTIVACION.

En esta sección se expondrán diferentes Teorías acerca de la motivación teniendo cada una de ellas una similitud que es la motivación del hombre y su satisfacción concretadas al cubrir sus necesidades.

TEORIAS DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES.

Esta Teoría de la motivación es la más conocida y fue desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow quien vió las necesidades humanas en forma de una jerarquía y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Su jerarquía se muestra en orden de importancia ascendente y es la siguiente:

Necesidades fisiológicas. Se trata de necesidades básicas para mantener la vida humana (alimento, agua, calor, abrigo y sueño) y adoptó la posición que mientras no se satisfagan estas necesidades, no habrá otras que motiven a las personas.

Necesidades de seguridad. Se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de pérdida de empleo propiedad, alimento o abrigo.

Necesidades de afiliación o aceptación. Es la necesidad de pertenecer, de ser aceptado por los demás, ya que las personas son seres sociales.

Necesidades de estima. Esta necesidad suge una vez que se satisface la de pertenencia, pues tiende a desear la estima tanto de sí mismo como de otros. Esta necesidad produce satisfacción de poder, prestigio, estatus y seguridad en si mismo.

Necesidad de autorealización. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo.

ENFOQUE DE MOTIVACION-HIGIENE.

El percusor de esta Teoría es Frederick Herzberg, su investigación se basó en encontrar una Teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos y políticas de la administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo entre otras a las cuales determinó como insatisfactores y no motivadores, pues su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, sin embargo, si no existe habra insatisfacción. Por ello fueron catalogados como factores de "higiene", de mantenimiento o contexto de puesto.

En el segundo grupo enlisto algunos satisfactores relacionados con el contenido del puesto como es el logro, reconocimiento, trabajo desafiante, entre otros los cuales producirán sentimiento de satisfacción o no satisfacción, pero no insatisfacción.

TEORIA DE LA MOTIVACION BASADA EN LAS EXPECTATIVAS.

Uno de sus líderes en el desarrollo y explicación de esta Teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom, afirmó que las personas estaran motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si cren en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla. Vroom señala que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla.

$$\text{Fuerza} = \text{Valor} \times \text{Expectativa}$$

Donde:

La Fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona.

El Valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado.

y la Expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

Uno de los grandes atractivos de esta teoría es que reconce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales.

MODELO DE PORTER Y LAWLER.

Lyman W. Porter y Eduard E. Lawler III elaboraron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran medida en la Teoría de las Expectativas.

Como indica este modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa. En el mismo sentido el valor real de las recompensas estará influido por la satisfacción.

TEORIA DE LA EQUIDAD.

Un factor importante de la motivación es si los individuos consideran justas la estructura de recompensas. Este es el objetivo de esta Teoría

$$\frac{\text{Resultados de una Persona}}{\text{Insumos de una Persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Aplicando esta fórmula se podrán obtener los siguientes resultados.

- Si la persona siente que la recompensa es inadecuada experimentará insatisfacción y por consiguiente reducirá la cantidad o calidad del producto o bien abandonar su trabajo.

- Si la persona siente que la recompensa es equitativa mantendrán el mismo nivel de producción.

Uno de los inconvenientes de esta Teoría es que las personas podrán sobrestimar sus contribuciones y las recompensas que otros reciben.

TEORIA DEL REFORZAMIENTO.

El psicólogo B. F. Skinner desarrolló el sistema llamado reforzamiento positivo o modificación de la conducta, afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño, y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner analiza la situación laboral para determinar que hacer en ciertas situaciones así como eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño.

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND.

David C. McClelland identificó tres tipos de necesidades básicas motivantes: Necesidad de afiliación, Necesidad de poder y Necesidad de logro. Sus estudios se basan principalmente en la necesidad de logros, al cual considera de primordial importancia debido a que cualquier empresa y todos los departamentos de la misma representan grupos de individuos que trabajan juntos para alcanzar metas. Los tres anteriores necesidades la describió de la siguiente manera:

- Necesidad de Poder. Las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control, generalmente buscan posiciones de liderazgo.
- Necesidad de Afiliación. Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.
- Necesidad de Logro. Las personas con una necesidad de logro tiene un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente al fracaso.

TEORIA X Y DE MCGREGOR.

Su Teoría se basa en dos tipos de sistemas uno que es el sistema X o tradicional o bien denominado también como sistema autoritario explotativo. y este sistema está compuesto por supuestos, políticas y expectativas que son las siguientes:

Supuestos:

- a) A las personas no les gusta trabajar
- b) La gente trabaja sólo por dinero
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa

Políticas:

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios

Expectativas:

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Así mismo este sistema da origen a una organización centralizada con pocos centros de decisión, Sistema seguido desde tiempos inmemoriales.

Mientras que la Teoría Y se basa en lo siguiente:

Supuestos:

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable
- b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos
- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección
- d) Poseen mas habilidades de las que estan empleando actualmente

Políticas:

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales ejercen autocontrol y autidirección.

Expectativas:

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

CONCLUSIONES:

Teoría X	Teoría Y
<p>El poder proviene de la posición El hombre es por naturaleza perezoso e indigno de confianza. Las políticas, objetivos, metas, las determina el jefe</p>	<p>El poder es concedido por el grupo El hombre puede fundamentalmente , dirigirse a sí mismo y ser creativo si se le motiva convenientemente Las políticas, objetivos, metas es-tan abiertas a discusión.</p>
<p>Se orienta a la tarea</p>	<p>Se orienta a la persona.</p>

TEORIA DE LA AUTOMOTIVACION.

Su percusor es George Odiorne formuló las siguientes recomendaciones:

- 1) Marcarse uno mismo una meta y no perderla de vista.
- 2) Complementar los objetivos a largo plazo con metas reacciones específicas a corto plazo.
- 3) Aprender cada año una nueva tarea llena de retos.
- 4) Hacer que su trabajo sea diferente.
- 5) Cultivar el área de experiencia.
- 6) Retrolimentese y Recompensese.

TECNICAS MOTIVACIONALES.

Las principales técnicas motivacionales son:

- a) Dinero
- b) Participación
- c) Calidad de la Vida Laboral (es un campo integrado por varias disciplinas de investigación y acción)

LIDERAZGO

DEFINICION DE LIDERAZGO.

El liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente a la ejecución de metas grupales.

Trabajar con celo es trabajar con firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo y trabajar con confianza es reflejar experiencia y habilidad técnica.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO.

Los elementos o factores que integran a un buen líder son:

- a) Poder. Es la habilidad de utilizar eficiente y responsablemente este factor.
- b) Entendimiento de la personas. Es la habilidad de saber comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación que varían según la situación u ocasión.
- c) Habilidad de Inspirar. Un buen líder tiene la capacidad de ser por sí mismo quien incite a una acción sin necesidad de ordenar.
- d) Estilo del Líder. Es la habilidad de actuar de acuerdo al clima imperante en la organización de trabajo.

CARACTERISTICAS DE UN LIDER.

Los elementos o habilidades que caracterizan a un líder son:

- Inteligencia
- Facilidad de palabra
- Facultad para inspirar
- Poder de convencimiento

ESTILOS DE LIDERAZGO.

Entre los estilos de liderazgo más sobresalientes se cuentan:

- **Líder Autocrático Consumado:** Se apoya en la autoridad que le da la organización formal, no busca la fuente de su autoridad en su propia persona y por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza su autoridad irracionalmente. Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desean. "Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quien es el jefe", el autocrata siente el trabajo como un castigo para él y para los demás, no prepara ni capacita solo confunde con sus órdenes.

Psibles reacciones del grupo:

- a) Sumisión y rendimiento
- b) Aceptación mínima de responsabilidad
- c) Irritabilidad
- d) La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.

- **Líder Autocráta Benévolo:** Se le ha llamado "supervisor paternalista" porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se le ha llamado también "manipulador" porque en ocasiones más bien trata de "manejar" a la gente, a fin de que hagan lo que él quiere "por la buena". Trata de usar no su autoridad sino una relación amistosa como instrumento de influencia. Las posibles reacciones de grupo son:

- a) La mayoría siente simpatía por el supervisor
- b) Algunos antipatizan con él si reconocen su verdadera intención
- c) Se registra sumisión y falta de desarrollo personal
- d) No existe la iniciativa del trabajador
- e) Nadie desarrolla ideas positivas.

- **Líder Indiferente:** A Diferencia de los dos tipos de supervisores anteriores que tienden hacer irresponsable al trabajador el indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo, hace uso de la estrategia pasar la bola. Las posibles reacciones de grupo son:

- a) La moral de trabajo y la productividad al mínimo
- b) Descuido en el trabajo, rendimiento bajo
- c) El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar
- d) No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo
- e) Nadie sabe que hacer ni que esperar.

- **Líder Demócrata:** Es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que se deriva de sus persona y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad de necesidades. El demócrata es una persona que toma su responsabilidad. Proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorar, pero piensa que los demás dependen de ellos mismos.

Posibles reacciones de grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo
- b) Producción de excelente calidad
- c) Excelente trabajo en grupo
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo
- e) Menos problemas de rendimiento
- f) El supervisor esta mas descansado
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas
- h) Sienten que pertencen a un todo.

Después de lo anterior nace la pregunta de Cuál es el tipo de Líder más adecuado ? y la repuesta es que será el que se adecue más a el momento y tipo de problema, el mejor no es un solo tipo de lider, sino el más recomendable es una mezcla de cada uno de ellos para así mantener un buen equilibrio en el equipo de trabajo, dicho equipo con un buen Control, sabrá sacar a flote todo tipo de problema que se le llegase a presentar.

CONTROL

DEFINICION DE CONTROL.

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados en la planeación, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Los sistemas de control pueden ser una experiencia de aprendizaje.

FORMAS DE OPERAR EL CONTROL.

La forma de operar un control puede ser de dos maneras:

- a) Control automático o de retroalimentación (Feedback control)
Puede llevarse a cabo mediante los sistemas de computación electrónica.
- b) Control sobre resultados (Forward control)
Es la comparación de los resultados obtenidos contra los planeados. Se lleva a cabo al final de cada período de agrupación de datos.

CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS EFECTIVOS DE CONTROL.

Los sistemas de control deben ser:

- Comprensibles, Seguir patrones organizacionales, Registrar rápidamente las desviaciones, Permanecer flexibles, Indicar la acción correctiva y ser económicos.
- Los caracteriza su flexibilidad para adaptarlo a cualquier condición que se presente en la organización.
- Una característica del control como manera de o medio restricción de acción, es decir que norman o guían la acción es la presupuestación, que consiste en la formulación de planes para un período futuro dado en términos numéricos. Por tanto los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, en términos financieros, o en términos no financieros.

El propósito del presupuesto es correlacionar la planeación y permiten que la autoridad se delegue sin pérdida de control.

Algunos tipos de presupuestos son los siguientes:

- Presupuestos de Ingresos y Gastos
- Presupuestos de Tiempo, espacio, materiales y productos
- Presupuestos de gasto de capital
- Presupuestos de efectivo.

PROCESO BASICO DEL CONTROL.

El proceso básico del control, sin importar donde, quién o qué controla, comprende tres pasos.

1) **Establecimiento y Fijación de bases y áreas óptimas de captación de datos.**

Este paso consiste en determinar que es lo que se va a controlar (base) y para que departamento o área (ventas).

2) **Establecimiento de Estándares.**

Los estándares son por definición criterios para el desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño.

Existen diversas clases de estándares y entre los mejores se cuentan las metas u objetivos verificables.

Otros tipos de estándares son:

Estándares físicos.- Mediciones no monetarias.

Estándares de costos.- Mediciones monetarias que asignan valores a los costos de operación.

Estándares de capital.- Derivados de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos.

Estándares de ingresos.- Surgen de asignar valores monetarios a las ventas.

Estándares de programas.- Se aplica el juicio subjetivo para evaluación.

Estándares intangibles.- No se expresan en medidas físicas o monetarias.

3) **Medición del Desempeño.**

La evaluación del desempeño frente a los estándares debe en teoría realizarse con base al futuro para que puedan detectarse desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones.

La comparación de lo hecho con las normas para ver si difieren facilita la inspección.

4) **Corrección de desviaciones**

Los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional. Si se mide el desempeño a esto es más fácil corregir las desviaciones.

La corrección de las desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema administrativo. Ya que uno de los objetivos del Control es la detección de desviaciones y por consiguiente su solución inmediata, en este punto de corrección de desviaciones también tiene que ver la supervisión, ya que será la encargada directa de llevar a cabo dicha operación.

TIPOS DE CONTROL.

Los diferentes tipos de control más utilizados son los siguientes:

- a) Control de ventas
- b) Control de producción
- c) Control financiero y/o contable
- d) Control administrativo
- e) Control de normas
- f) Controles generales

Cada uno de estos controles conforman el área de aplicación del control, es decir, son el área donde será aplicado el control administrativo.

a) Control de ventas.

Este tipo de control conviene que sea llevado a cabo gráficamente, para poder observar y analizar tendencias, puntos débiles, etc.

Algunos controles usados en esta área son:

- Por volúmen total de ventas
- Por artículos vendidos
- Por clientes, entre otros más.

Estos controles son la base para la aplicación del control, entiendase por base de aplicación la división o sección que conforma un área.

b) Control de producción.

Se lleva a cabo para ayudar a la utilización de los materiales, máquina y hombres durante cierto tiempo y en el momento adecuado.

Entre los principales controles de producción se cuentan los siguientes:

- Control de inventarios
- De operaciones productivas
- De calidad
- De tiempos y métodos de operación, entre otros más.

c) Controles Financieros y/o Contables.

Son los más antiguos que sirven como medios de control para otras secciones, ya que por lo general el factor económico es indispensable para el desarrollo de cualquier actividad organizacional.

Algunos controles para esta área son:

- Sistemas generales de contabilidad
- Análisis especializado de contabilidad
- Auditoría interna y externa, entre otros más.

d) Controles Administrativos.

Pueden ser los controles para la administración y control para la administración de personal.

Respecto a los controles administrativos, que son todos aquellos que ayudan a tener control o dominio de puestos, distribución de trabajo y personal, así como determinación del tipo de autoridad más adecuada a la organización. Entre los más comunes se cuentan los siguientes:

- Gráficas de organización
- Manuales
- Análisis y evaluación de puestos.

Y respecto a los controles administrativos de personal, que serán aquellos que ayudan a determinar el personal idóneo al personal así como normas para su perfecto desarrollo, entre los más comunes se encuentran:

- Normas de solicitud de empleo
- Rotación de puestos
- Adiestramiento

- Calificación de méritos
- Valoración de puestos
- Asistencia, retardos e higiene.

e) Control de Normas.

Se refiere al aseguramiento y correcta colección de datos que se pueden hacer por medio de memorandums, tarjetas o cuadros gráficos.

f) Controles Generales.

Son aquellos que pueden ser usados en todos los campos y con toda clase de fines, deben considerarse como "instrumentos" para controlar la operación de un área cualquiera.

En conclusión.

Ya realizada esta fase del Proceso Administrativo (el Control), no se puede decir que se ha terminado el proceso de la administración, al contrario esto indica que tenemos que continuar con el de la Supervisión del objetivo. La fase de Supervisión será estudiada aparte, esto con el fin de que sea bien entendida.

SUPERVISION

SIGNIFICADO DE LA PALABRA SUPERVISION

La palabra supervisión proviene de dos vocablos latinos super que significa sobre o por encima y del vocablo vision que se refiere al acto de ver u observar. de aquí que el supervisor es descrito como la persona encargada de dirigir y vigilar a los trabajadores.

DEFINICION DE SUPERVISOR

Entiendase por supervisor a todo aquel que tiene personas bajo sus ordenes, además de ser el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias.

El supervisor pertenece por lo menos a tres grupo definidos que son: el del trabajo que supervisa, el de la dirección, del cual es representante inmediato y el de supervisor que es compañero.

ANTECEDENTES DE LA SUPERVISION.

La supervisión en el pasado estaba en manos de un grupo de esclavos y su función era la de proteger los intereses de los propietarios. (es decir el supervisor era el jefe).

Según el doctor Heneman el supervisor era el hombre más fuerte de la cuadrilla que se imponía por sus puños de modo que cuando se ponía en duda la superioridad de este, el retaba a quien dudara de ella y el vencedor era el supervisor.

A principios de la industria antes de que existieran tantos departamentos de staff el supervisor era el hombre orquesta: despedía y disciplinaba; su objetivo era producir al menor costo; seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios era verdaderamente un hombre equipo pero de cierta manera ineficiente.

DEFINICIONES DEL SUPERVISOR POR :

Según Taylor los supervisores deberían ser especializados en sus funciones, constituyendo la clave de la eficiencia. El supervisor tuvo que afrontar el crecimiento de los sindicatos laborales.

Para Elton Mayo el supervisor debe atender las relaciones humanas.

McClelland, Maslow, Herzberg, Argirys y muchos más lo definían como el deber de satisfacer las necesidades de sus subordinados.

COMO ERA EL SUPERVISOR EN EL PASADO ?

Los supervisores en el pasado tenían que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad, los controles y castigos que se

imponían a los empleados por no cumplir con las instrucciones impartidas por el supervisor eran muy severas comparadas con las actuales.

COMO ES EL SUPERVISOR ACTUALMENTE ?

Los supervisores actuales pueden obtener la cooperación a través de fuerza indirecta, por lo que se les pide diferentes maneras o métodos de dirigir.

Así mismo se ve frustrado por las políticas, reglas o reglamentos que le imponen el nivel superior así como sindicato e inclusive las mismas actitudes de los empleados las cuales le son difíciles de comprender y aceptar.

En teoría el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados de manera eficaz.

Así mismo se requieren supervisores líderes que induzcan a la realización de objetivos dadas sus facultades de convencimiento, facultad de inspirar, facilidad de palabra y por supuesto inteligencia.

CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER UN SUPERVISOR.

Un supervisor es un empleado de confianza que siempre debe estar en posición de la razón pero siempre acatando la razón.

Entre las principales características sobresalen las siguientes :

- El manejar personal eficientemente se requiere de capacitación y desarrollo de habilidades considerables. Su imagen debe ser de equipo.
- Habilidades para captar mensajes y facilidad de transmitirlos.
- Habilidades interpersonales, para facilitar la convivencia con sus subordinados así como con sus superiores.
- Habilidades para comunicar sus ideas, ya que constantemente está vendiendo sus ideas a sus superiores, trabajadores y compañeros.
- Deben poseer un amplio panorama sobre lo que está supervisando, pues el cuando el conocimiento del trabajador es más amplio que del supervisor podrán presentarse problemas.

ACTITUDES QUE DEBE TOMAR UN SUPERVISOR.

Un buen supervisor debe ser capaz de crear un buen ambiente de trabajo y esto lo podrá conseguir sabiendo ordenar. pues hay que señalar que se predica con el ejemplo, por lo tanto el supervisor deberá ser el primero en acatar una orden para que esta pueda ser seguida o ejecutada por el personal a su cargo.

Así mismo el supervisor siempre deberá guiarse por hechos no por suposiciones o chismes, es decir, deberá seguir en su conducta transmisora y receptora una actitud formal.

El supervisor debe tener el deseo constante del desafío y la satisfacción en el trabajo para compensar la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

Un supervisor nunca debiera cuestionar políticas o reglas en desacuerdo abierto, es decir no discutir con algún subordinado algo ya concreto pues esto puede ocasionar disminución de respeto y/o estima por parte de la gente a sus cargo.

La forma en que un supervisor puede manifestar la realización de alguna acción es una combinación de exigir, sugerir y convencer siendo la más recomendada la de sugerir que se ve como una característica evidente de un lider.

Por lo que actualmente se recomienda que el supervisor sea o tenga dominio de lider, ya que un lider induce a la realización de una acción sin necesidad de mandar, es decir los trabajadores tienden a seguir más a un lider debido a su facilidad de palabra para poder transmitir y saber darse a entender, debido también a su facultad de inspirar, poder de convencimiento e inteligencia para saber guiar a sus subordinados o gente a su mando a la realización de un objetivo.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

- La principal función de un supervisor, es crear un ambiente favorable para que las personas estén dispuestas a cooperar tanto por su bienestar individual, como para el de grupo.
- Debe ser capaz de influir en sus trabajadores en forma positiva, para el beneficio tanto del empleado como para la organización.
- Aceptar su responsabilidad de capacitación, adiestramiento y desarrollo tanto para los trabajadores como para sí mismo.
- Deben desarrollar un sentido de programación de tiempo (saber cómo decirlo y cuándo) que les permitirá aumentar el deseo de cooperación en lugar de disminuirlo.
- Los supervisores tienen la necesidad de ser lideres formales de los grupos de trabajo.
- El supervisor debe ser capaz de saber dar crédito al empleado que desarrollo un buen trabajo, pero también debe aceptar el fracaso del mismo.
- El supervisor debe cuidar que se respeten los derechos de los trabajadores, por que también son representantes de la empresa y de los trabajadores.
- El supervisor es responsable de canalizar las políticas de la empresa así como los conflictos entre los mismos trabajadores hacia resultados benéficos como destructivos.

IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR.

- Los supervisores tienen un impacto directo y visible sobre la productividad y la reutilización de la empresa.
- Los supervisores actúan o representan la guía e instructor de sus empleados.
- El supervisor es ejecutor de ideas tanto de las propias como de las procedentes de sus superiores o especialistas del staff.
- El supervisor es mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como estas son presentadas ante sus delegados sindicales.
- Los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados.

Después de todo lo expuesto se puede tener una idea de la importancia de la Supervisión en el Proceso de la Administración, principalmente en la Ejecución y el Control.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

ANTECEDENTES DE LA SELECCION DE PERSONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD.

El proceso de selección de personal se ha llevado a cabo en sus inicios de la manera más rutinaria como es elegir especies de animales más aptos para la supervivencia, hasta llegar a la elección del hombre más apto para cierta actividad.

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, por lo que puede decirse que era intuitiva. Pero es hasta principios de este siglo cuando se inicia ya la selección técnica y, particularmente, es después de la Primer Guerra Mundial.

En la actualidad, la selección de personal tiende a ser menos subjetiva y más refinada, determinando los requerimientos de los recursos humanos que permiten allegar a los candidatos idóneos, evaluando potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo utilizando para ello una serie de entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes médicos y otros medios.

QUE ES LA SELECCION DE PERSONAL ?

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, entendiéndose como adecuado el considerar las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto para así contribuir con los propósitos de la organización.

A toda Selección de personal debe anteceder el conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos departamentales seccionales, etc. de la misma. Esto implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos y que comprende la determinación de necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

En la Selección de Personal podemos identificar 3 Principios o componentes base que son:

- Colocación.

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes.

- Orientación.

Cuando un candidato no sea posible aceptarlo es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de incrementos de salud, etc.

- Ética Profesional.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato. (cuando se

la coloca en un puesto en el que no tiene habilidades, etc.)

ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Al igual que en todo proceso la selección de personal se basa en los siguientes pasos:

1) Vacante.

El proceso se inicia cuando hay una vacante, puesto que no tiene titular

2) Requisición.

Es la notificación del reemplazo y el puesto vacante al Departamento de Selección de Personal u organismo encargado de esto, señalando los motivos que lo ocasionarán, la fecha a contratar, tiempo de contrato, departamento, sueldo, horario y turno.

3) Análisis y Valuación de Puestos.

Recibida la requisición se recurrirá al análisis y valuación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos a satisfacer por la persona, para determinar que se necesita y cuanto se pagará.

4) Inventario de Recursos Humanos.

Es checar si entre las personas que prestan sus servicios en la organización existe la adecuada para cubrir la vacante, evitandose así el tiempo de entrenamiento, permitiendose así que una vacante contribuya a ser un ascenso.

QUE ES RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Es una actividad que se puede definir como la búsqueda y atracción de aspirantes a los puestos vacantes de una empresa.

MODALIDADES DEL RECLUTAMIENTO.

Las formas de reclutamiento más utilizadas son:

a) Reclutamiento Interno.

Esta fuente representa la más cercana a la organización pues consiste en buscar dentro de la misma empresa a la persona que cubra la vacante incluyendo para esto familiares o amistades. Este tipo de reclutamiento es utilizado primordialmente para otorgar ascensos, rotación de personal y traslados. En este tipo de reclutamiento se manejan como políticas la antigüedad, capacidad, habilidad, responsabilidad, asuidad, experiencia y conocimiento. Entre las ventajas de esta modalidad es que se crea la promoción de personal, se reducen costos por entrenamiento, se evitan despidos y es benéfico para la moral del trabajador. Pero sus inconvenientes pueden ser cuando no existe el personal adecuado, en determinados puestos se puede perder la relación de autoridad, puede crear vicios en el personal.

b) Reclutamiento Externo.

Se da al no encontrar dentro del inventario de Recursos Humanos el personal idóneo para ocupar la vacante. Sus principales fuentes son los sindicatos, la piratería, las agencias de empleo, los medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

La ventaja de este tipo de reclutamiento es que se contará con personas mejor preparadas y que se encuentran laborando y se les llamará por sueldos y prestaciones atractivas entre sus desventajas se encuentra el costo por inducción, entrenamiento, etc.

Pero la elección de la fuente efectiva de reclutamiento se verá en la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades.

DESCRIPCION DE LAS ETAPAS O FASES DEL PROCESO DE SELECCION.

1) Determinación del Area ó Ambiente.

Es necesario que exista un área exclusiva para llevar a cabo el proceso de selección que contribuirá a que el candidato se lleve una buena impresión de la organización.

2) Solicitud de Empleo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado así como disponibilidad para iniciar labores. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel ejecutivo, nivel empleados y nivel obrero.

3) Entrevista Inicial o Preliminar.

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (aparición física, facilidad de palabra, etc.) también deberá informarse la situación de salario, horario, etc. Debido a que esta fase es muy importante en el desarrollo de la selección de personal la trataremos más a fondo. Definiendo primero que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar y recabar información ó modificar actitudes para que a partir de ellas tomar una decisión. Debido a que la entrevista esta integrada por entrevistado y entrevistador, la tarea del entrevistador será preparar el ambiente en que se realizará dicha entrevista. La entrevista consta de tres etapas que son:

- Rapport: que significa "concordancia", "simpatía", en esta etapa se tiene el propósito de disminuir la tensión del solicitante, frecuentemente no se realiza en el terreno verbal sino mediante actitudes. Esta fase debe de mantenerse durante la entrevista.

- Cima: se refiere ya a la entrevista en sí para explorarse en ella las áreas de interés como son, la Historia laboral (velocidad de progreso del individuo, estabilidad, ingresos económicos, actitud hacia el jefe) Historia Educativa (de los últimos grados al primero), Historia Personal (además de datos personales se investiga el estado de salud), Tiempo Libre, Proyectos a Corto y a Largo Plazo (para conocer como piensa proyectarse en el futuro).

- Cierre: momentos antes de terminar con la entrevista hay que hacerselo saber al entrevistado para que exprese sus impresiones si así lo desea y en caso que no sea aceptado darle orientación.

Al concluir con la entrevista deberá redactarse lo acontecido en ella sin omitir detalle.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION.

Características generales de la entrevista de valuación.

a) Después de un rapport, el superior debe de pedir al sujeto que haga una análisis completo de sus puesto.

- b) El jefe debe de solicitar al subordinado que analice su propia actuación y la compare con las que requiere el puesto.
- c) Es conveniente pedirle que resuma sus cualidades y sus deficiencias.
- d) Debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entrevista.

BENEFICIOS DE LA ENTREVISTA.

Algunos de los beneficios obtenidos de la realización de esta entrevista son:

- Mejora la comunicación.
- Se produce un común acuerdo entre jefe y subordinado.
- Permite al empleado explicar anomalías y confusiones.
- El subordinado se siente mas satisfecho.
- Motiva a los empleados.
- Prepara nuevos candidatos a puestos mas importantes.

4) Pruebas Psicológicas.

En esta etapa se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de desarrollo. Con ellas se medirá la inteligencia, aptitudes, rendimiento, intereses y personalidad. Pueden ser aplicadas en forma individual o colectiva.

5) Pruebas de Trabajo.

Estas pruebas son efectuadas habitualmente por el jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, también es ejecutada por los encargados de la selección. Esta prueba puede ser antes o después de la psicológica dependiendo de la organización.

6) Exámen Médico de Admisión.

Esta etapa reviste una justificación legal en sus Arts. 15, 16 y 17: Pues el Art. 15 obliga a los patrones a practicar exámen médico de admisión y periódicos a sus empleados.

El Art. 16 obliga a los trabajadores a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y proporcionar con veracidad los resultados.

El Art. 17 obliga a los centros de trabajo a llevar registros médicos.

La realización del exámen será financiado por la organización y ejecutado por un especialista en medicina del trabajo.

La relación del exámen médico con la selección se justifica en que:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requerirá de ciertos capacidades y habalidades de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo para evitar:
 - Ausentismo
 - Disminución de trabajo
 - Disminución de calidad
 - Aumentos en nivles de costos
 - Enfermedades profesionales y contagios

7) Estudio Socioeconómico.

Esta debe cubrir tres áreas:

- a) Información sociofamiliar
- b) Información de actitudes, responsabilidad y eficacia en el desarrollo de trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Todo esto se cubrirá mediante:

- Antecedentes Personales
- Antecedentes Familiares
- Antecedentes Laborales
- Situación Económica.

Este estudio se elaborará primordialmente para aquellos trabajos que requieren discreción y/o manejo de valores.

8) Decisión Final.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe del depto. o gerente de área para su consideración y decisión final.

Este apartado es recomendable lo realice el jefe ó jefes inmediatos quienes son los que encargados de convivir y evaluar su trabajo directamente.

9) Inducción.

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato. Y en caso que se le vaya a contratar se seguirá el procedimiento que en el siguiente apartado se explicará.

INDUCCION

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice.

En la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el personal de staff y el personal de línea, no solo la gerencia de personal tiene responsabilidades en la integración, por lo contrario todos los miembros de la organización que esten en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en ese proceso de integración.

Y entre las actividades a desarrollar en la inducción se encuentra el contrato de trabajo.

DEFINICION DE RELACION DE TRABAJO.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 la define como la prestación de un servicio subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

DEFINICION DE CONTRATO DE TRABAJO.

Lo define como la virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

JUSTIFICACION LEGAL DEL CONTATO Y DE LA RELACION DE TRABAJO.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 1º presume de la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio y el que lo recibe, la falta del contrato no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados.

JUSTIFICACION ADMINISTRATIVA DEL CONTRATO Y DE LA RELACION DE TRABAJO.

El contrato colectivo de trabajo, constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

-Para el trabajador.

Por que es un documento que brinda la certeza respecto de:

Sus obligaciones particulares, porque es la contraprestación que recibe por su trabajo y porque representa la estabilidad relativa de su empleo.

-Para la organización.

Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo y porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

REGISTROS DE PERSONAL.

Existen distintas formas de llevar un registro del personal, estas formas pueden ser:

- El Expediente (que forma el historial del trabajador en la organización, deberá de incluir la carpeta con la solicitud)

- Hoja de servicio (incluye en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador, es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente).

En conclusión:

No es posible determinar cuando se inicia y en donde termina la introducción del personal, ya que se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se proporciona información sobre la vacante que pretende cubrir, puede considerarse como terminada la información requerida cuando se aplica en grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

DEFINICION DE EDUCACION EN EL TRABAJO.

Entendamos por Educación en el trabajo la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean tales como los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos. Así también los utensilios, herramientas y técnicas para utilizarlas.

Al educarse el individuo incrementa sus posibilidades como productor y como consumidor, como productor porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos dará como resultados buenos productos y como consumidor pues el contar con mayores ingresos le permitira mayor consumo y tal vez la creación de nuevas fuentes de trabajo.

En conclusión la educación es importante para el País como para la Organización pues permite el mejor aprovechamiento de los recursos y entre mejor educación mejores niveles de vida

La Educación dentro de la organización está ligada a la planeación de Recursos Humanos y esta representada através del entrenamiento (Prepararse física o mentalmente, para poder desempeñar una labor) de personal y este a su vez sustenta o soporta a 3 componentes principales que son:

a) CAPACITACION del trabajador.

Que se refiere a la adquisición de conocimientos, principalmete de carácter científico, técnico y administrativo.

b) ADIESTRAMIENTO del trabajador.

Este se refiere a proporcionar destreza a las habilidades que ya conoce casi siempre es mediante la práctica. (El adiestramiento se da a los empleados de menor categoría)

c) DESARROLLO del trabajador.

Es la formación de su personalidad, en lo que se refiere a carácter, hábitos, educación de la voluntad, capacidad para dirigir y sensibilidad para los problemas humanos.

El entrenamiento hace uso del análisis de necesidades, pues antes de emprender algún programa de entrenamiento sería bueno conocer las necesidades actuales y futuras de la Organización en lo referente a análisis de operaciones, de inventario y moral del personal de la organización. Dicho análisis de necesidades se da mediante la observación, cuestionarios y entrevistas.

FINES U OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.

Los fines que persigue el entrenamiento de personal lo podemos generalizar en dos objetivos que son:

a) Promover el desarrollo integral del personal y en consecuencia de la empresa.

b) Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz de un puesto.

De manera ya mas concreta podemos concluir que el entrenamiento de personal persigue la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y

habilidades del trabajador para la aplicación de la nueva tecnología previniendolo así de accidentes y mejorando sus aptitudes como trabajador.

VENTAJAS DEL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.

Entre las ventajas principales del entrenamiento se cuentan:

- 1) Un mayor desempeño del trabajador.
- 2) Un mejor aprovechamiento del tiempo.
- 3) Se disminuyen los riesgos de trabajo.
- 4) Existe mayor responsabilidad hacia el trabajo por parte del trabajador, pues al conocer a fondo lo que debe hacer y como lo debe ejecutar le implica el correcto desempeño de su labor.
- 5) Habrá un mayor aprovechamiento de los materiales.
- 6) Se encuentra con personal preparado para llegado el momento de una vacante.
- 7) Y por consiguiente se incrementa la moral del trabajador.

DESVENTAJAS DEL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.

- 1) El tiempo que se necesita emplear al entrenamiento.
- 2) El pirateo de personal.
- 3) La resistencia al cambio.
- 4) Se pueden crear expectrativas de ascenso en algunos trabajadores.

El entrenamiento de personal puede darse en dos modalidades:

- Sobre la marcha
- Fuera del lugar de trabajo.

TECNICAS QUE AYUDAN AL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.

- Rotación de personal
- Lecturas Didácticas (Redacción de Artículos)
- Análisis de casos
- Discusiones dirigidas
- Seminarios
- Mesas redondas
- Viajes de estudio
- Conferencias

TIPOS DE ENTRENAMIENTO MAS COMUNES.

Entre las formas de entrenamiento más comunes se cuentan:

a) Entrenamiento por Inducción.

El objetivo de este tipo de entrenamiento es acelerar la educación del individuo al puesto, y a la organización en general. Consta de tres partes que son:

- Información inductoria proporcionada por alguna persona encargada del entrenamiento.
- Información proporcionada por el supervisor.
- Entrevista de Ajuste, varias semanas después de que el trabajador ocupe el puesto.

b) Entrenamiento Vestibular.

Se enseña rápidamente la labor específica se encuentra en un lugar aparte dentro o fuera de la oragnización.

c) Escuela General de la Organización.

Es más amplia que la vestibular, pues se ocupa de dar adiestramiento técnico, también brinda cursos destinados a proporcionar al personal formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. Por lo tanto se ocupa del entrenamiento y desarrollo.

d) Adiestramiento Dentro de la Empresa.

Además de estos tipos de entrenamiento existen instituciones privadas y públicas (fuera del ambiente de trabajo) en donde se otorga el entrenamiento, entre las que se encuentran:

La SEP, el IMSS, a través de Universidades, Escuelas Técnicas y Centros de Trabajo Industrial.

ASPECTO LEGAL DEL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.

- a) Todos los trabajadores tienen derecho a exigir entrenamiento.
- b) Deberá existir un convenio entre empresa y trabajador que determine el lugar en donde se llevará a cabo el entrenamiento.
- c) Los planes y programas de entrenamiento deberán elaborarse a través de Comisiones Mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores como de la empresa.
- d) Los programas de entrenamiento deberán ser elevados para aplicarse a todos los puestos y niveles de la empresa en períodos no mayores de 4 años.
- e) Las empresas están obligadas a entregar constancias de entrenamiento a sus trabajadores capacitados para fines de ascenso y promoción.
- f) En los contratos de trabajo deberá incluirse la obligación patronal de entrenar a sus trabajadores. Así mismo estos deberán ser presentados a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación, también deberán registrarse y autorizarse instalaciones y personal que llevará a cabo el entrenamiento.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR

La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo, pues los supervisores son administradores.

La diferencia que existe entre un administrador y un supervisor radica que el supervisor centra su función alrededor de las personas, en cambio el administrador se centra no sólo en las personas, sino también hacia las máquinas, tecnología, tiempo, tanto internos como externos de la empresa.

Los administradores participan en actividades tales como la supervisión de personal, ventas, capacitación, desarrollo y en el proceso administrativo, en cambio, los supervisores pueden participar en algunas o en todas estas actividades, sin embargo su primordial responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir las metas fijadas por la organización, es por esto que todas las actividades desempeñadas por el supervisor necesitan de capacitación y desarrollo.

Todo puesto de supervisión varía en alcance, ya que la responsabilidad varía dependiendo la autoridad que se les asigne, mientras que el contenido depende del tipo de actividad y gente que se va a supervisar.

La alta administración y sus asesores especialistas deberán reconocer la importancia del papel del supervisor y al hacerlo deberán considerar tres puntos que son:

- Los supervisores son parte del equipo de administración.
- La administración y los asesores especialistas deberán reconocer que en ciertas ocasiones habrá que cambiar sus opiniones para satisfacer las expresadas por los empleados y supervisores, ya que el supervisor es quien se encuentra en una posición donde se puede sentir la real situación de la fuerza de trabajo.
- Los supervisores deben de recibir cierta capacitación, para su mejor desarrollo dentro de la organización.

La planeación es esencial para los supervisores, ya que a través de ella determinan las acciones que han de seguir para el futuro. Por lo consiguiente el supervisor es la persona mediadora entre las personas administrativas y los niveles operativas.

Mientras la organización es una fase que el supervisor lleva a cabo en coordinación de su trabajo, es la administración quien decide que ejecutará cada miembro de la organización y por último será el supervisor quien decida qué llevará a cabo cada trabajador.

En la ejecución se da la presencia activa del supervisor al poner en marcha todo lo planeado para concluir con el objetivo fijado y está

posición activa continúa en la fase de control.

El control es una actividad esencial del supervisor, ya que tienen la responsabilidad final de que se cumplan los requerimientos y se logren alcanzar los objetivos.

El supervisor interviene en el proceso administrativo también debe intervenir en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, ya que es el que va a tener contacto directo con la persona elegida.

Por último para poder llevar a cabo el proceso administrativo correctamente es necesario, que se este vigilando frecuentemente a el personal que tiene a su custodia, este con la finalidad de que vean que las personas están interesadas en el trabajo que desarrollan, ya que sin su ayuda no sería posible tener un buen Proceso Administrativo.

Con lo anterior doy por concluido lo teórico, para exponer un caso práctico aplicando lo aprendido.

GRUPO GAMESA, S.A. DE C.V.

**DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTOS
DIVISION MATERIAL DE EMPAQUE**

Estructura a manejar en este caso.-

- a) Historia de la empresa.**

- b) Antecedentes del departamento de abastecimientos.**
 - Organigramas.
 - Descripción del flujo administrativo de consumos y abastos.
 - Detección del problema.
 - Desventajas de la administración actual.

- c) Posibles soluciones.**

- d) Solución Final.**

a)

GRUPO GAMESA, S.A. DE C.V.

Esta compañía fué fundada en Monterrey en el año de 1921, por Don Alberto Santos y el Sr. Lara, esta empresa produce productos alimenticios, con el nombre de Lara y Santos, desde sus inicios se dedicó a las necesidades alimenticias del pueblo Mexicano.

Cuatro años después en 1925 cambió su razón social a La Industrial Fábrica de Galletas y Pastas, S.A., nuevamente en el año de 1953 esta empresa cambia su razón social, llamándose ahora Galletera Mexicana,

S.A., sus instalaciones fueron cambiadas a San Nicolás de los Garza, N.L.

En el año de 1970 el Grupo crece con la apertura de una nueva planta establecida en Cd. Obregón, Sonora, esta planta fue abierta debido a la gran demanda de estos productos en la zona del Pacífico, otra de las causas de la apertura de esta planta fué producir sus propias materias primas, es decir, harinas, aceites y mantecas.

En 1973 se adquiere la Fábrica Tepeyac, S.A. localizada en la ciudad de México, con la cual las instalaciones y equipo aumentan y confirman a Galletera Mexicana, S.A. como la empresa más importante y con mayor capacidad instalada para producir galletas y pastas en toda la República.

En 1978 vuelve a cambiar de razón social ahora llamandose Gamesa, S.A., en ese mismo año crean la imagen de una empresa moderna y dinámica que participa positivamente en la industria alimenticia y contribuye al engrandecimiento de México.

En el año de 1980 se adquiere en Mérida, Yuc. la Fábrica de Galletera La Palma, S.A. como respuesta al rápido crecimiento del mercado del sureste.

Por el año de 1981 el Grupo Gamesa adquiere nuevas plantas en el continuo desarrollo del sector alimenticio, una en México (Vallejo), una en Guadalajara, (Jalisco) y otra en Celaya (Guanajuato).

En 1984 hay una nueva modificación en la razón social, de Gamesa, S.A. cambia a Gamesa S.A. de C.V.

Es decir, que lo que antes fué La Industria y posteriormente Galletera Mexicana, es ahora el Gamesa.

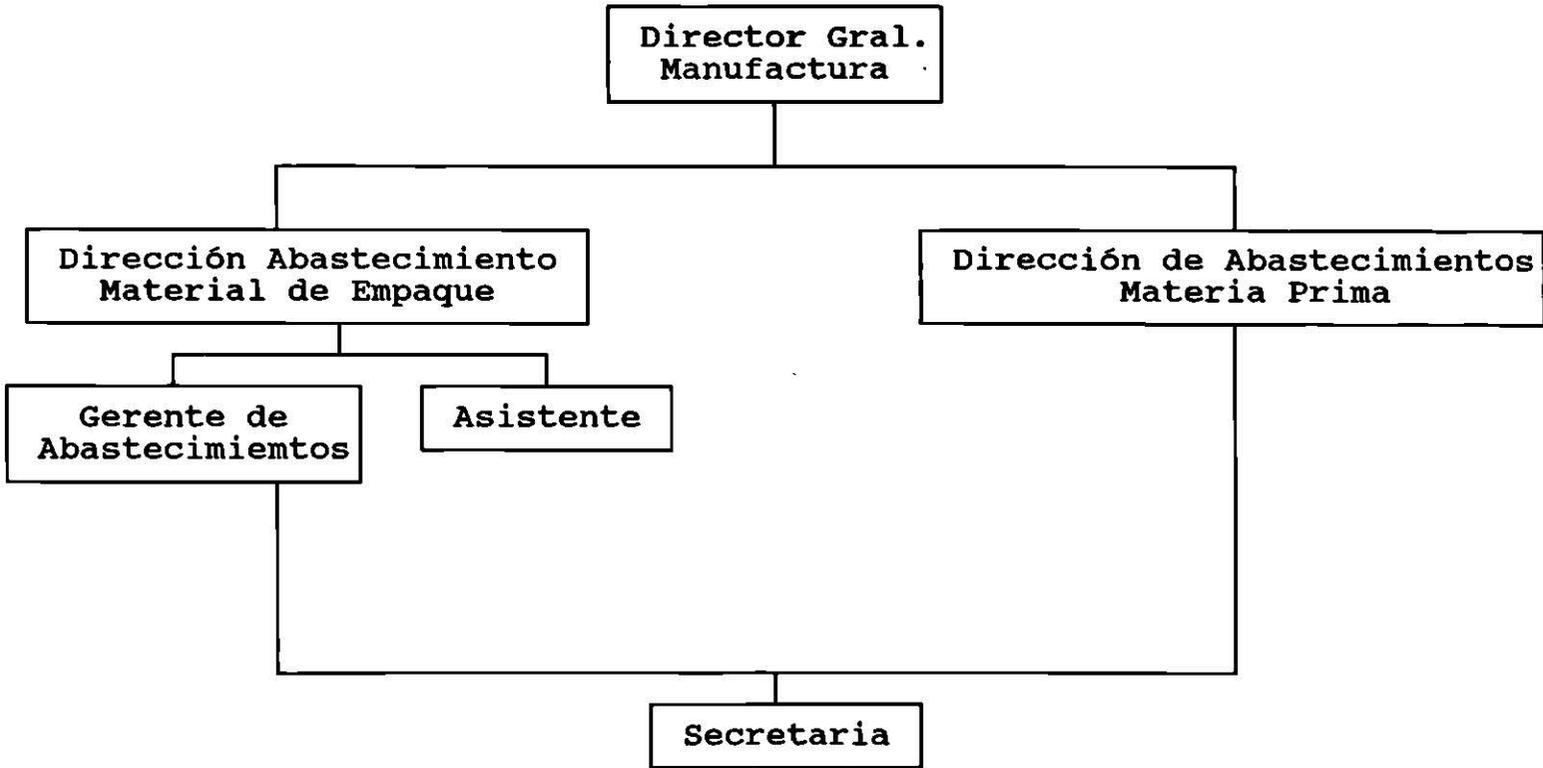
De esta manera GAMESA, S.A. DE C.V. está constituida por siete Plantas situadas en el territorio de la República Mexicana, las cuales permiten atender eficazmente la demanda nacional.

En el año de 1991 GAMESA, S.A. DE C.V., fué vendida a PEPSI Co., quien nuevamente en 1992 Gamesa, S.A. de C.V. cambia de razón social para ahora llamarse GRUPO GAMESA, S.A. DE C.V. (nombre de la planta) .

b)

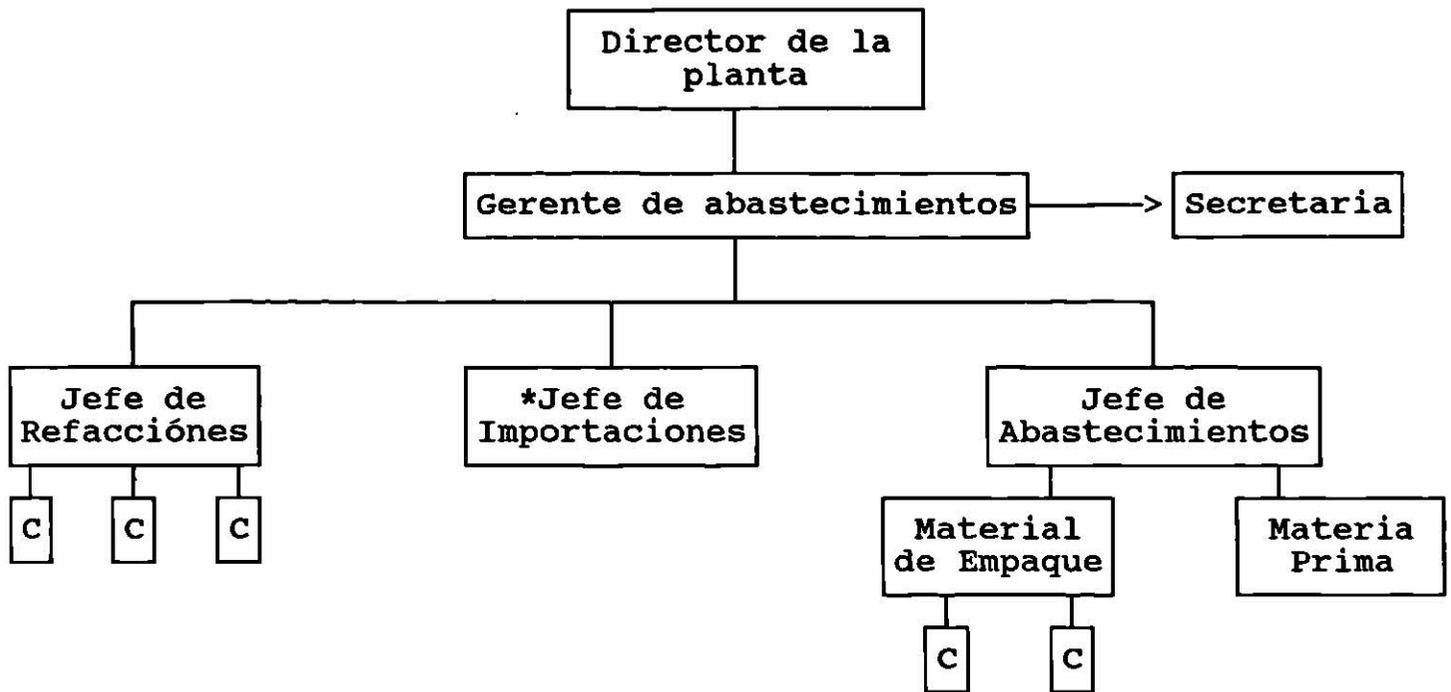
- Organigrama

PLANTA MONTERREY



ORGANIGRAMA PARA PLANTAS :

Obregón
Vallejo
Tepeyac
Celaya
Mérida



C = Comprador

* Este departamento solo está en planta Obregón, ya que en todas las demás lo maneja la Jefatura de Importaciones del Departamento de Compras de Planta Monterrey.

- Descripción del flujo administrativo de consumos y abastos.

Nombre del caso: El abasto de material de empaque

El problema que voy a presentar es el abasto de material de empaque, dicho abasto se hace por medio del departamento de Abastecimientos Nacional el cuál está diseñado para abastecer oportunamente a cada una de las plantas, ya que la compra de los materiales es efectuada en Planta Monterrey, (solo en ocasiones especiales las plantas las hacen directamente con algún proveedor que tengan cerca de la planta).

La objetivo principal de este departamento es:

El abastecimiento de material de empaque y materia prima a cada una de las plantas del Grupo, con la finalidad de agilizar la entrega de materiales.

Una vez descrito el objetivo del departamento explicaré el manejo administrativo que se realiza actualmente y para facilidad de estudio del problema lo describiré dentro de cada fase del proceso administrativo que ya se expuso en la parte teórica de esta Tesina.

Para comenzar diré que la planeación llevada a cabo por el departamento de Abastecimientos Nacional a mi parecer esta correcto, pues si se encuentran bien definidos los objetivos a seguir por parte del departamento, como ya se mencionó dentro de las actividades a realizar por parte del equipo que conforma el departamento.

Al mismo tiempo que cuenta con políticas, (las cuales solo existen verbalmente, ya que no se cuenta con ningun manual) tales como el de que el departamento será quien realice la programación de cantidades a surtir y el tiempo en el que se distribuirá a cada planta del grupo Gamesa.

Para esto cuenta con formatos y reportes que sirven como guía de actividades (procedimientos) en el desarrollo del departamento tales como:

- Los formatos de los inventarios, deben contener cantidades exactas de existencias, así como los materiales y cantidades que tienen en tránsito y los materiales críticos.
- Se debe de contar con una copia del reporte de saldos, esta copia debe ser proporcionada por almacenes.
- Las cantidades a producir de producto terminado por período y por planta.
- Los factores de conversión, que ya deben estar contenidos en los reportes, para así saber cuantos millares o toneladas según sea el caso se deben de comprar.

La fase de Organización se inicia con el conjunto de estos formatos y/o reportes que dan como resultado final la información necesaria para poder obtener las cantidades a requerir de material de empaque para los períodos siguientes, una vez recabada esta información se realizan los requerimientos de materiales los cuales son pasados al departamento de compras para proceder a la realización de los pedidos.

Hay que añadir que se lleva una organización de tipo centralizada, ya que es Planta Monterrey quien realiza la mayor parte de las actividades referente a abastecimientos.

Destacando que en esta fase es donde se dá el mayor contacto con otros departamentos de la misma organización tales como son el departamento de compras, almacén, distribución, producción entre otros, sobre todo cuando por parte de las plantas distribuidas en la República surgen problemas de abastecimiento de empaques, ocasionando el problema central de mi estudio.

- Detección del problema.

Para dar una explicación más clara de este problema me detendré a explicar el origen de éste.

Considero que el problema de este departamento se da plenamente en la fase de Ejecución de las Plantas, ya que éstas no realizan planeación de abasto pues es, Abastecimientos Nacional quien les determina la cantidad y el tiempo en que deben de llegar los materiales, pero el origen del problema se inicia en la mala organización de las plantas (incluyendo Monterrey), ya que se produce más cantidad de producto terminado del que se está considerando en el plan de producción ya predeterminado por planta Monterrey, el cual está asignado de acuerdo a la demanda de los productos y de la región en la que se encuentre la planta.

La fase de Ejecución de Planta Monterrey es simplemente poner en práctica ó mas bien dicho realizar todos los formatos y/o reportes, mencionados en la fase de planeación, así como darles seguimiento a los pedidos (el único formato que no se realiza en el momento que se necesita es el de envíos interplantas), considerando para ello los elementos de comunicación que es relativamente buena (en lo que se refiere a la asistente y el Gerente) a pesar de ser de abajo hacia arriba, debido a la delegación de autoridad de parte de la Dirección del departamento, ya que lo que realmente hizo él fué lo que se llama "Pasar la Bola", y así el solo dedicarse a lo referente a las negociaciones e ir a informarle los resultados obtenidos al Director de Manufacturas, (diciendolo en otras palabras dedicarse a la " Vida Social"), en cuanto a la persona a la que se le delegó la autoridad está bien en cuanto a lo que se refiere a lo laboral, pero en lo que se refiere al trato con las demás personas, es un poco pedante, ya que con esa mala delegación, cree ella que es superior, (que la ó las personas que están a su mismo nivel), olvidandose de que está como secretaria del Director de el Departamento, y no como Jefe ni mucho menos como Gerente, otro factor es la Supervisión del departamento que se "dá" si el caso es de rápida solución, por lo que se puede deducir que se maneja un liderazgo de tipo indiferente por parte del nivel más alto del departamento. Mientras que el factor Motivante dentro del departamento no se lleva a cabo por parte de ningún miembro que conforma el departamento, ya que cada uno se encarga simplemente de realizar el trabajo asignado.

Esta fase puede variar cuando se presenten problemas de abastecimientos, el cual ya fue descrito, pues entonces el departamento tendrá una intensa actividad que normalmente no se tiene, y por supuesto que por ser una actividad no prevista (considerada dentro de la fase de planeación) la ejecución de ésta se dá de manera desorganizada y sin actividad ninguna de supervisión a excepción de la urgencia exigida por el mando superior.

Por último la fase de Control hasta ahora desarrollada es checar el envío de reportes por proveedores de materiales pendientes por surtir y otro tipo de control es el verificar vía telefónica que los pedidos a distribuir y los envíos interplantas lleguen a su destino en el tiempo previsto.

Dentro del departamento también es notorio la mala selección de personal, ya que no se daría ese flujo no solo de información sino hasta de autoridad de abajo hacia arriba, ya que en muchas de las ocasiones los problemas que debería solucionar el puesto de Dirección son resueltos por su asistente, quedando el Director como el asistente de su asistente. Este problema podría denominarse como una mala selección o una mala inducción al puesto que cada uno de ellos tiene, o bien, talvez la falta de capacitación no ayude a desarrollar las responsabilidades que en realidad cada quien tiene y se desarrollen otras fuera de las que realmente le pertenece a cada miembro que conforma el departamento.

- Desventajas de la administración actual.

Entre las desventajas principales que se han sucedido por este tipo de administración son:

- Cuando se presenta el problema de abastecimientos se producen los famosos cuellos de botella tanto en las plantas distribuidas en la República como en la de Monterrey.
- Se produce una actividad administrativa del departamento en forma desorganizada y sin proceso de supervisión ni control.
- Considero que no existe ningún respaldo de la alta dirección con respecto a este problema, pues si esta existiera no se daría este tipo de conflictos.

- Posibles alternativas de solución.

1.- Creación de:

- . Creación e implementación de políticas y reglamentos, los cuales ya existen pero no hay con que respaldarlos, es decir existen solo verbalmente..
- . Instructivos y procedimientos de el abasto.
- . Instructivos de la información necesaria para la elaboración de los reportes de cantidades a pedir, así como los formatos en que deben de enviarse.
- . Necesidades imperantes de apoyo de parte de la dirección, creo que apoyo de parte de la dirección es vital para el buen funcionamiento y aparte por que motiva a la gente a trabajar más agusto, por que ellos saben que cuentan con el apoyo y confianza por parte de la cabeza del departamento.
- . Creación de un manual de políticas y reglamentos, por parte de el Director de Manufacturas, dirigido a toda aquella persona involucrada con el abastecimiento, todo esto con la finalidad de facilitar a los integrantes del departamento la realización de los procedimientos necesarios para la elaboración de los formatos requeridos, así como las posibles soluciones de los problemas más frecuentes.

2.- Instalación de una red que se enlace con los principales proveedores y también a cada una de las plantas.

Por parte de los proveedores, se facilitaría la elaboración de las facturas para que de inmediato les den seguimiento a programación y que se pongan a trabajar cuanto antes, más si es un pedido urgente, facilitaría también saber los saldos, para llevar un mejor control de lo que falta de surtir y saber a que planta es, la lista de precios, entre otros.

Por parte de las plantas resultaría de mucha utilidad manejar toda la información vía modem, una de las ventajas de manejarlo por medio de un modem sería la de agilizar la información necesaria, por ejemplo lo que más se utilizan son los inventarios, así como los saldos que traigan con los diferentes proveedores, materiales críticos, compras hechas por las mismas plantas, tránsitos por algún envío interplanta, etc., que actualmente se maneja vía fax y es un poco tardado o simplemente las personas encargadas de pasar esta información no tienen tiempo por X motivo, con la red sería más rápido por que directamente se enlazaría con las plantas y se tomaría la información necesaria. Creo conveniente que la misma red esté conentada a almacenes para dar de alta las entradas y que se modifiquen los inventarios, así como también borrar el pedido de la lista de saldos pendientes por surtir. También sería conveniente que el departamento de programación tuviera una pantalla de consultas para que checaran primero la cantidad de materiales con los que se cuentan en existencia, para que no programen de los que no hay o que no van a alcanzar o simplemente que programen solo la cantidad que hay en existencia.

3.- Mantener un "Stock" de los diversos materiales, esto evitaria en cierta forma los cuellos de botella, ya que si se ocupa más de una material, este estaría en almacén, este inventaio no pretendo que sea exagerago pero si lo suficeinte para no estar, consiguiendolo a como de lugar o pagar más para que se entregue de inmediato.

4.- Creo conveniente que cada planta maneje sus propios proveedores, tomando en cuenta la ubicación de la planta, ya que con esto se reducirían tiempos de entrega, y los excesivos gastos ocasionados por tanto envío interplanta.

5.- Mejorar la comunicación, esto podría ser mediante alguna junta extraordinaria que podría realizarse cada período o cada dos períodos, esto con la finalidad de que se mejoren las relaciones de trabajo y tratar de poner una solución definitiva a la causa de esos problema.

d) Solución Final

La solución óptima para este caso a mi criterio es que debe de ser una combinación de las 5 posibles soluciones, ya que considero importante la creación de las políticas y reglamentos, por que así los trabajadores tienen algo escrito, donde respaldarse, en caso de que algo les salga mal, o si tienen algún problema con cualesquier departamento que involucra el de abastecimientos. Creo conveniente hacer llegar una copia de dichas políticas a las personas encargadas de programar las producciones, con el fin de que esten enterados de los problemas que se ocasionan. Referente a la creación de la red creo que es algo ambicioso por el gran costo del equipo necesario para hacer esto posible, ya que el grupo en ese sentido nos tienen un poco restringidos, pero ya está en pláticas con el Director de Manufacturas y con los encargados de Sistemas, a los cuales sería conveniente darles copia de los instructivos, que contengan información útil para ellos, esperando que en un futuro no muy lejano esto sea una realidad no un sueño, ya que sería sistematizar todo el proceso del abastecimiento, y por consiguiente sería más exacto y rápido.

Lo de mantener un "STOCK", no necesariamente sería una cantidad demasiado grande ya que debido a la gran variedad de materiales y el volumen que estos ocupan sería imposible mantener un inventario de medio período cubierto, primero por que no cuentan con bodegas donde mantener este material, y por otra parte por que sería tener dinero muerto por determinado tiempo, más bien podría manejar un día o día y medio de inventario, o bien si tampoco se puede mantener día y medio de materiales propondría el inventario de Punto de Reorden, esto es tomando las fechas de entrega de los materiales, por ejemplo el Polipropileno se tardana aproximadamente un mes en entregar y tenemos cubierto mes y medio, se estarían pasando los pedidos hasta tener un mes de inventarios ya que cuando se esten acabando los proveedores estarán entregando los pedidos hechos con un mes de anticipación, y así no habría problemas de que el proveedor no entrega a tiempo, podría haber otra clase de problemas como por ejemplo el de que al proveedor no tenga materiales suficientes o que no funcionen sus máquinas, pero esa clase de problemas no estaría a nuestro alcance.

En lo referente a las juntas, las considero de gran importancia ya que, ahí se aprovecharia para comunicarles los cambios que se han surgido desde la última vez que se juntaron, los materiales que ya no se van a utilizar o que ya cambiaron, o algún producto que se vaya a descontinuar o por lo contrario que se vaya a relanzar, o simplemente para comentar como esta la situación en cada planta, con la finalidad de resolver los problemas o anomalías de cada planta, no con el fin de disgustarse los unos con los otros, ya que esto no los conduce a nada por lo contrario hay que mantener un buen ambiente de trabajo ya que deben de tener una comunicación al 100%, ya que si no se cumple con esto los problemas se hacen más grandes en lugar de resolverlos, que viene siendo el objetivo principal de estas reuniones,

Recalcando por último se debería de considerar la opción de que cada planta se maneje individualmente, esto sería a prueba por un lapso determinado, para darles a las plantas la absoluta responsabilidad de el abasto de materiales, y si fuese positivo por que no darles la independencia en ese sentido, aclarando que solamente se le dará esa responsabilidad a la planta que quiera y haya realizado un buen abasto de material de empaque.

BIBLIOGRAFIA

TITULO : Administración
AUTOR : Harold Koontz
Heinz Welhrich
EDITORIAL : Mc Graw Hill

TITULO : Principios de la Administración
AUTOR : Terry & Franklin
EDITORIAL : CECSA

TITULO : Administración de Recursos Humanos
AUTOR : Fernando Arias Galicia
EDITORIAL : Trillas

TITULO : Curso de la Teoría de la Administración
AUTOR : Norberto Agramonte, Mier y Teran
EDITORIAL : E. C. A. S. A.

TITULO : El Proceso Administrativo
AUTOR : Juan Antonio Fernandez Arena
EDITORIAL : DIANA

TITULO : La Administración y la Supervisión Efectiva de Personal
AUTOR : F. I. M. E.

TITULO : Apuntes de Teoría Administrativa
AUTOR : F. I. M. E.

TESIS : El papel del Supervisor en la Industria
ALUMNO : Carlos Eduardo González Serna

TESIS : La Administración y los Presupuestos como Herramienta de Control
ALUMNO : Juan Simón Valdez Rodríguez

