



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE INGENIERÍA

**DIVISIÓN DE INGENIERÍA CIVIL, TOPOGRAFÍA Y
GEODÉSICA.**

ADMINISTRACIÓN EN INGENIERÍA.

ING. FRANCISCO CANOVAS CORRAL.

APUNTES DEL CURSO ADMINISTRACION EN INGENIERIA

INSTRUCCIONES

Estos Apuntes utilizan el sistema denominado EDUCACION PROGRAMADA. Rogamos al lector atender las siguientes instrucciones para obtener el mejor aprovechamiento:

- 1) Cubriendo la columna de la derecha con la tira que se anexa, lea cada uno de los temas.
- 2) Escriba la respuesta en el espacio marcado o en una hoja por separado, cuando así se requiera. (Es esencial que no se concrete usted a pensar la respuesta, DEBE ESCRIBIRLA).
- 3) Revise su respuesta, moviendo la tira hacia abajo, descubriendo la respuesta correcta en la columna de la derecha. Existen temas que no requieren respuesta, son puramente informativos.
- 4) Si su respuesta es correcta pase al siguiente tema.
- 5) Si su respuesta no es correcta, lea el tema nuevamente y trate de comprender por qué está usted equivocado.
- 6) Muchos temas hacen referencia a los anexos que usted encontrará en el cuaderno correspondiente.

PROCEDIMIENTO

Cada tema deberá ser resuelto en orden. NO ALTERE EL ORDEN, a menos que así se le indique. Si tiene dificultad en un determinado punto debe regresar al lugar donde este punto apareció por primera vez y revisar los temas relacionados con él. Al terminar cada capítulo deberá usted resolver, sin consultar los apuntes, el ejercicio correspondiente al mismo, que se encuentran en el cuaderno adjunto.

CONVENCIONES

- | | | |
|-------------|---|--|
| _____ | = | Escriba la palabra solicitada. R |
| _____ | = | Anote la letra que se requiere. |
| ... (si/no) | = | Subraye o circule la alternativa correcta. |
| | = | Escriba las palabras que se requieran. |

APUNTE
6

FACULTAD DE INGENIERIA UNAM.



612948

G.- 612948



INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
UNIDAD 1. El desarrollo de la teoría de la administración....	3
UNIDAD 2. Las funciones del administrador	16
UNIDAD 3. La planeación	26
UNIDAD 4. Técnicas cuantitativas aplicadas a la toma de deci siones	39
UNIDAD 5. Estructura de la organización	50
UNIDAD 6. Relaciones de línea y staff.....	63
UNIDAD 7. La organización como un sistema social	75
UNIDAD 8. Comunicación administrativa.....	88
UNIDAD 9. Motivación y comportamiento	97
UNIDAD 10. El liderazgo	110

G- 612948

Página

UNIDAD	11. Control.....	122
UNIDAD	12. Aprendizaje y desarrollo del empleado	135
UNIDAD	13. Desempeño administrativo	145
	BIBLIOGRAFIA	157

U.N.A.M.
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCION

APUNTES DEL CURSO ADMINISTRACION EN INGENIERIA

Estos apuntes han sido tomados directamente de la Tesis Profesional del Pasante Antonio Van Wuthenau, bajo la dirección del Ing. Francisco Cánovas Corral, profesor de la cátedra de Administración en Ingeniería, en la Facultad de Ingeniería, UNAM.

Atte. Departamento de Construcción

México, D.F., Agosto de 1981.

U N I D A D I

EL DESARROLLO DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION

A. TEORIAS DE LA ADMINISTRACION

administración

1. Cualquier intento por formular una teoría de _____, se basa en la suposición de que existe un grupo común de principios detrás de una actuación administrativa exitosa, en una diversidad de campos.

recientes

2. Algunas influencias que ha habido en el desarrollo de la teoría de la administración datan principalmente de este siglo .- Por lo tanto, desde el punto de vista de la historia de la actividad administrativa humana, estas influencias son (recientes / remotas)

3. Vamos a discutir 3 teorías administrativas:

- a) Administración científica de TAYLOR
- b) Principios generales de la administración de FAYOL
- c) Influencia de las ciencias del comportamiento.

B. ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR

Taylor

4. A Frederick _____, generalmente se le reconoce, como el padre de la administración científica.

- 5. Una de las suposiciones en que se basa, es que la aplicación de los "métodos científicos" a problemas de la administración, dará como resultado una _____ eficiencia industrial.
- 6. El principal objetivo de Taylor es una mayor _____, ya sea en forma de una productividad más _____ o de un costo unitario _____.
- 7. La observación, medida y comparación experimental, se encuentran, entre los métodos _____ que pueden aplicarse a problemas de la _____.
- 8. Una segunda suposición básica es que el incentivo de salarios elevados promoverá la comunidad de intereses entre los trabajadores y los administradores, lo cual dará como resultado una alta _____ industrial.
- 9. Así pues, dos suposiciones básicas de las técnicas de la administración científica, son que una mayor eficiencia industrial puede lograrse a través de la aplicación de los métodos _____ y el pago de salarios..... (elevados/bajos).
- 10. En el enfoque de la administración científica se incluyen varios objetivos específicos para mejorar la eficiencia industrial. Uno es la estandarización de las condiciones de trabajo. La determinación de la temperatura y clima apropiado para mejorar la productividad tiene que ver con la estandarización de las _____.
- 11. La estipulación de pausas en el trabajo de duración y frecuencia óptimas, es otro ejemplo de la estandarización de las _____ para obtener una mayor industrial.
- 12. Intimamente relacionada al objetivo de la estandarización de las condiciones de trabajo, está la estandarización de los --

mayor

eficiencia industrial alta, bajo

científicos administración

eficiencia (o productividad, etc.)

científicos elevados.

condiciones de trabajo.

condiciones de trabajo, eficiencia (o productividad, etc.)

- métodos de trabajo. El determinar el mejor sistema para ejecutar un trabajo, es un ejemplo relacionado con la estandarización de los _____.
- estudio de los movimientos
13. El estudio de los movimientos es la observación de todos los movimientos que se realizan en un trabajo particular y la determinación del mejor grupo de movimientos que lleven a la mayor eficiencia. Por lo tanto, el _____ es una técnica usada para alcanzar el objetivo específico de la estandarización de los métodos de trabajo.
- trabajo
14. Taylor se concentró en la observación y medición de la actuación de los mejores obreros, a fin de descubrir y desarrollar la estandarización de los métodos de _____ para tareas específicas.
- estudio de los movimientos.
15. El uso de cámaras de cine para filmar los movimientos del trabajador y los métodos de trabajo, están incluidos en las técnicas del _____.
- condiciones de trabajo métodos de trabajo.
16. Además de la estandarización de las _____ y la estandarización de los _____. Taylor creía que la planeación de una gran tarea diaria promueve la eficiencia industrial.
- métodos de trabajo tarea diaria
17. Así como el estudio de los movimientos es una técnica que está relacionada con la estandarización de los _____, el estudio de tiempos está relacionado con la planeación de una gran _____ para cada obrero.
- estudio de tiempos.
18. El uso de un cronómetro está relacionado con la técnica del _____.
- estudio de tiempos.
19. El determinar la producción estandar apropiada para un trabajo particular, puede lograrse usando la técnica del _____.
20. Por otra parte, la observación de los detalles de la actuación

- | | |
|-----------------------------------|--|
| estudio de los movimientos | en el trabajo de un número de obreros, con el fin de descubrir la mejor manera para realizar un trabajo, está relacionado -- con la técnica del _____. |
| altos
bajos | 21. Otro objetivo específico de la administración científica es -- que debe alentarse a permanecer en un trabajo a los -- (altos / bajos) productores, así como orientarse y alentarse -- a cambiar a un trabajo diferente a los (altos / bajos) productores. |
| más elevado | 22. De acuerdo con esto, a aquellos trabajadores que producen -- por arriba del estandar, el pago por unidad bajo el Plan de Pagos Diferenciales por Pieza de Taylor es -- (más elevado/más reducido) que el pago para aquellos que producen por abajo del estandar. |
| alientan
desalientan | 23. Como resultado de esto, las transferencias de empleados que -- producen por arriba del estandar se (alientan/desalientan) usando el Plan de Pagos Diferenciales por Pieza de Taylor, mientras que estas transferencias se -- (alientan/desalientan) para aquellos que producen por abajo del estandar. |
| científicos
salarios elevados. | 24. De esta manera, dos suposiciones básicas de la administración científica son que la eficiencia industrial puede lograrse a -- través de la aplicación de los métodos _____ y el pago -- de _____. |
| condiciones de trabajo | 25. Entre las técnicas de la administración científica, los estudios de los descansos, la iluminación y cosas similares, están relacionados con el objetivo de definir las _____. |
| métodos de --
trabajo. | 26. El estudio de los movimientos, está relacionado con el objetivo de definir los _____ estandarizados. |
| permanezcan | 27. El uso del plan de Pagos Diferenciales por Pieza, de Taylor -- está relacionado con el objetivo de alentar a los altos productores a que (permanezcan/ cambien) en su tra_____ |

cambiar bajo, y a animar a los bajos productores a..... (per
manecer / cambiar).

tiempos 28. La producción tipo que va a usarse en un sistema de incenti-
vos de salarios, puede determinarse usando la técnica del es-
tudio de _____.

científica 29. Lo que distingue a la administración _____ de otros enfo-
ques no es su objetivo, sino sus suposiciones básicas, metas es-
pecíficas y técnicas.

administración 30. Aunque la relación histórica no es directa, los trabajos recien-
tes de investigación de operaciones, que ponen énfasis en la -
aplicación de los métodos científicos a la toma de decisiones -
en la administración, es un desarrollo ulterior de una de las -
suposiciones de operación de la _____ científica de
Taylor.

C. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION DE FAYOL

Fayol 31. En contraste con el énfasis puesto por Taylor en la supervisión
de la primera línea con las áreas de producción, el trabajo de
Henry _____ se ha enfocado a los niveles superiores de la orga-
nización.

financiera 32. Fayol identificó seis actividades que creyó deben realizarse -
en todas las organizaciones. Con referencia a la Figura 1.1,
la actividad organizacional que concierne al uso óptimo del -
capital se denomina actividad _____.

FIGURA 1.1

Lista de actividades que según Fayol deben realizarse en las -
organizaciones

- 1. Técnica
- 2. Comercial

- 3. Financiera
- 4. De seguridad
- 5. Contable
- 6. Administrativa

- comercial 33. Continúe haciendo referencia a la Figura 1.1 en los siguientes cuadros. Las funciones de compra, venta y cambio dentro de una organización están relacionadas con la actividad _____.
- técnica 34. La producción se clasifica como una actividad _____.
- contable 35. La determinación de la posición financiera se incluye en la actividad _____.
- seguridad 36. La protección de la propiedad se incluiría en la actividad de _____.
- administrativa 37. Las funciones de planeación, organización, mando, coordinación y control se incluyen en la actividad _____.
- administrativa 38. Gran parte del análisis de las actividades de la organización - realizado por Fayol se dirigió a la última actividad _____.
- elevados 39. Fayol sostuvo que la importancia de la actividad administrativa aumenta a medida que asciende uno en la línea de mando. Consecuentemente, uno podría esperar que la habilidad administrativa es el componente más importante en los puestos (inferiores/elevados).

Fayol identificó también un conjunto de principios de la administración según figura 1.2 que se aplican, en diversos grados, a todas las actuaciones administrativas. Nuestra finalidad, al definir algunos de estos principios en los siguientes cuadros, no es la de lograr una destreza en las ideas ahí contenidas, sino proporcionar una muestra, su terminología y su en

foque a los problemas administrativos.

FIGURA 1.2

Principios Generales de Administración de Fayol.

1. División de trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina y responsabilidad
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses individuales - al interés colectivo.
7. Remuneración al Personal
8. Centralización
9. Línea de autoridad
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal que se tiene
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo.

40. La remuneración al personal tiene que ver con la importancia de que los métodos de pago sean justos y que proporcionen la máxima satisfacción al patrón y al empleado.

Este principio es similar a una de las suposiciones básicas del campo de la _____ que discutimos en la sección b de esta unidad.

Administración científica.

- no debería
41. La línea de autoridad se refiere a la cadena de jefes, desde los rangos elevados hasta los inferiores, que deberá romperse sólo cuando el seguirla escrupulosamente podría ser perjudicial. Este principio sugiere que un empleado (debería/ no debería) sentirse libre de ponerse en contacto con el jefe de su jefe.
- solo un
42. El principio de la unidad de mando sugiere que un empleado debería recibir órdenes de (solo un/ varios) superior (es).
- subordinados
43. La iniciativa se concibe como el pensar y ejecutar un plan. - Fayol sugiere que puesto que ésta es una de las " mayores satisfacciones que puede experimentar un hombre inteligente, - los administradores deberían " sacrificar la vanidad personal " para permitir que los subordinados ejerciten su iniciativa. Parece pues, que Fayol sugiere que los administradores deberían compartir algo de la autoridad para tomar decisiones con sus
- eficiencia (productividad etc.)
44. El principio de la división del trabajo sugiere que la especialización dentro de una empresa lleva a un mas alto nivel de
- compatible
45. " Un lugar para cada cosa (cada uno) y cada cosa (cada uno) en su lugar " tiene relación con el principio del orden. El uso de un organigrama en una empresa sería (compatible/ incompatible) con este principio.
- desventajosa
46. La estabilidad del personal que se tiene sugiere que la gran rotación de personal es (ventajosa/ desventajosa) para una organización.
- no fueron
47. Al concluir su discusión de los principios de administración, - Fayol declara que solamente ha tratado de presentar aquellos - que él ha tenido más ocasión de utilizar en su carrera como - administrador. Así pues, estos principios (fueron/ no fueron) exhaustivos.
48. Además de su descripción de las actividades de organización -

funciones y de los principios de la administración, Fayol considera también las Funciones específicas o elementos de la administración. Estos elementos o _____ constituyen la esencia del trabajo administrativo.

funciones (o elementos). 49. Aunque aquí solo estamos haciendo una breve referencia al enfoque funcional para el estudio de la administración, constituye una parte importante del trabajo de Fayol. La planeación la organización, la dirección, la coordinación y el control fueron catalogados por Fayol como las principales _____ de la administración.

deberían 50. En todos los escritos de Fayol se pone énfasis en la universalidad de los principios y funciones de la administración. Por consiguiente, las organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y otras (deberían/no deberían) aplicar sus -- principios.

complementarios. 51. Debido a que sus intereses estuvieron enfocados hacia diferentes aspectos de la tarea administrativa en las organizaciones, los métodos y principios desarrollados por Taylor y Fayol típicamente se consideran (complementarios/-conflictivos).

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

comportamiento 52. El enfoque en la ciencia del _____ a la administración, tiene que ver con la aplicación de los métodos y descubrimientos de la psicología, psicología social y sociología para el fin de comprender el comportamiento de la organización.

Estudios Hawthorne. 53. Históricamente, el primer uso importante del enfoque en la -- ciencia del comportamiento a los problemas de la administración fue en la famosa serie de estudios en la Planta Hawthorne de la Western Electric Company durante el fin de los años - 30. A estos estudios ordinariamente se les conoce con el nombre de _____.

54. El desarrollo del campo de las relaciones humanas, que es el estudio del comportamiento humano en el trabajo, con el fin -

Hawthorne.

de desarrollar niveles más altos de productividad y satisfacción fue un resultado directo de los Estudios _____.

humanas

55. Generalmente se considera a Elton Mayo, director de los estudios Hawthorne, como el pionero en el campo de las relaciones _____.

Elton Mayo

56. Para Taylor, los problemas de las relaciones humanas estorbaban el camino de la producción y deberían hacerse a un lado. Para _____ (nombre) los problemas constituían una amplia área de estudio.

no fueron

57. Por ejemplo, en la Planta Hawthorne, Mayo encontró que el sistema de pago a destajo conduce a conflictos entre los trabajadores y expertos en el estudio de tiempos y movimientos. Por consiguiente, estas reacciones de los empleados contra los sistemas a destajo (fueron/ no fueron) los deseados por Taylor.

comportamiento.

58. De esta manera, los estudios Hawthorne evidenciaron que, además de ser arreglo formal de funciones, una organización es un sistema social cuyo éxito depende de una aplicación adecuada de los principios de la ciencia del _____.

elevada

59. Las investigaciones iniciales de las relaciones humanas tendieron a enfocarse a la satisfacción y moral del empleado, siendo la suposición implícita que la alta moral da como resultado una (elevada/baja) productividad.

relaciones

60. Las investigaciones posteriores iniciaron que la suposición inicial con respecto a la moral y a la productividad se simplificó demasiado. Además, debido al incremento de la aplicación organizacional, muchos escritores prefieren el término " ciencia del comportamiento aplicada a la administración " en lugar del término _____ humanas.

ciencia del comportamiento aplicada.

61. El campo de la motivación del empleado continúa siendo el interés primario de la aplicación en la _____ a la administración.

62. Entre los factores que llevan a una elevada productividad, así como una alta moral dentro de una organización, se cuenta el estudio de la _____ del empleado.
63. Otra área de la investigación de la ciencia del comportamiento es el estudio de la organización como sistema social. Los estudios de puestos, posiciones y símbolos de éstas se incluyen en la consideración de la organización como sistema _____.
64. Considerar las funciones de los grupos informales dentro de la organización, está de acuerdo con considerar a ésta como un _____.
65. Cada vez más se ha incluido el área de mando y su relación -- con el éxito de una organización en la investigación de la -- ciencia del _____.
66. El problema de distinguir entre un comportamiento exitoso y uno que no lo es, se incluye en el estudio del _____.
67. El estudio del mando implica la consideración de los factores -- de ubicación y los que le siguen dentro de una _____.
68. Además del estudio de la _____ del empleado, viendo la organización como un sistema _____, y estudiando el proceso del _____, el enfoque de la ciencia del comportamiento aplicado a la administración se dirige a la comunicación y su relación con el éxito de la organización.
69. El estudio de los factores relacionados con el logro del entendimiento entre dos personas se incluye en la _____.
70. Además, la consideración de la mejor estructuración y el uso -- de los canales de contacto en una organización, se incluye en -- el estudio de la _____.
71. Las cuatro áreas de aplicación de la ciencia del comportamiento

- | | |
|--|--|
| <p>motivación
sistema social,
mando, comu-
nicación.</p> | <p>to a la administración discutidas antes están en la _____
del empleado, la consideración de la organización como un _____,
el _____ y la _____.</p> |
| <p>ciencia del
comporta-
miento.</p> | <p>72. Finalmente, un interés en el desarrollo del empleado se inclu-
ye en la _____ aplicada a la administra-
ción.</p> |
| <p>desarrollo</p> | <p>73. El estudio y la aplicación de los principios de eficiencia en el
aprendizaje tiene relación en el área del _____ del em-
pleado.</p> |
| <p>desarrollo -
del emplea-
do.</p> | <p>74. El estudio de los factores que intervienen en la aplicación apro-
piada a una situación nueva de lo que se ha aprendido, está in-
cluido también en el _____.</p> |
| <p>comunica-
ción.</p> | <p>75. Repasando brevemente esta sección, el área de la aplicación de
la ciencia del comportamiento que pone énfasis en la importan-
cia del entendimiento común y su evaluación es la _____.</p> |
| <p>motivación</p> | <p>76. El área de la investigación de la ciencia del comportamiento -
que se enfoca hacia los factores personales que están detrás de
una productividad elevada, así como una alta moral, es el área-
de la _____.</p> |
| <p>sistema so-
cial</p> | <p>77. La planeación del modelo informal de las relaciones en una or-
ganización se incluye en la perspectiva de investigación que -
mira la organización como un _____.</p> |
| <p>mando</p> | <p>78. El área que tiene que ver con la identificación de las caracte-
rísticas personales y los factores de ubicación que conducen al -
éxito administrativo es la del _____.</p> |
| <p>desarrollo</p> | <p>79. El área que tiene que ver con el mejoramiento de las habilidades
del empleado, incluyendo las habilidades administrativas, es la -
del _____ del empleado.</p> |

motivación
sistema social
mando
comunicación
desarrollo

80. Las cinco áreas de aplicación en la práctica de la administración, de los métodos y descubrimientos de la ciencia del comportamiento que se han estudiado en esta unidad son: _____ del empleado, considerar la organización como un _____, el _____ la _____ y el _____ del empleado.

U N I D A D 2

LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.

A. EL ENFOQUE FUNCIONAL A LA ADMINISTRACION

Fayol

1. El enfoque funcional elaborado por (TAYLOR/FAYOL) se resume en las actividades administrativas que tienen que llevarse a cabo para lograr los objetivos de la organización.

funcional
universal

2. Además de referirse a lo que los administradores realizan, el enfoque _____ al estudio de la administración enfatiza la aplicabilidad (universal/restringida) de las funciones.

administradores

3. De esta manera, ya sea en los pequeños negocios o en las grandes empresas, en el nivel de administración general o en una área especializada de trabajo, todos los (administradores/técnicos) deben realizar las funciones de planeación, organización, dirección y control.

empresa

administración.

4. Las funciones de la administración no deben confundirse con las funciones de la empresa. Así, las finanzas, la producción y ventas son ejemplos de funciones de la _____ mientras que la planeación, organización, dirección y control son funciones de la _____.

5. Un administrador cuya área de actividad está restringida a una función de la empresa, tal como la producción, ¿ tendrá que ver con las diversas funciones administrativas? (si/no)
6. Además de la diferencia entre las funciones de la empresa y de la administración, es necesario hacer otra distinción entre las actividades administrativas y técnicas. Cuando un ejecutivo está realizando las funciones de planeación, organización, dirección y control, está implicado en actividades _____
7. Por otra parte, cuando un administrador realiza personalmente tareas no administrativas, está implicado en actividades _____
8. Cuando un contador en jefe dirige los esfuerzos de un grupo de contadores ayudantes está realizando un trabajo _____. Cuando él mismo hace una revisión de archivos o informes está realizando un trabajo _____.
9. ¿ Es necesario, pues, que el administrador gaste todo su tiempo sólo en trabajos administrativos? (si/no)
10. Puesto que estos administradores están muy cercanos al trabajo técnico que se están realizando, el tiempo dedicado a las actividades técnicas es ordinariamente mayor en el nivel administrativo (alto/mediano/ de primera línea)
11. De la misma manera que el tiempo empleado en las actividades administrativas y técnicas varía con el nivel administrativo, la proporción de tiempo empleado en la planeación y la organización, en contraste con el usado en la dirección y control, varía también con el nivel _____.
12. Los administradores de nivel superior que tienen que ver con la situación futura de la organización usarán relativamente más tiempo en las funciones de (planeación/organización/dirección/control).
13. Por otra parte, los administradores de primera línea cuya princi-

dirección y/o control

La principal responsabilidad es ver que el trabajo ya programado se realice, necesitan gastar más tiempo en la función de (planeación/organización/dirección/control).

funciones

14. Aunque Fayol incluyó la "coordinación" en su análisis, tuvo dificultad para distinguir la coordinación de las otras administrativas. En esta unidad consideraremos la coordinación no como una función sino como un objetivo relacionado con todas las funciones.

Planeación, organización, dirección, control.

15. En las siguientes secciones de esta unidad consideraremos brevemente los contenidos de las cuatro funciones administrativas: En unidades subsiguientes se desarrolla más plenamente cada una de estas funciones.

B. PLANEACION

planeación

16. Desde el punto de vista del orden lógico, la función de la planeación precede a las actividades de organización, dirección y control, y dentro de la planeación, el primer paso lógico y necesario es la identificación de los objetivos (objetivos/políticas) de la organización.

objetivos (o metas)

17. Una vez que han sido especificados los objetivos de la organización, pueden ser formuladas las políticas o principios generales que guiarán la formulación de decisiones en la organización.

específicas

18. En contraste con las necesidades del personal administrativo de nivel superior, un administrador de primera línea necesita relativamente declaraciones de política (específicas/generales) para guiar sus tomas de decisiones.

administrativo (u organizacional)

19. De acuerdo con esto, las políticas a menudo se clasifican de acuerdo con el nivel afectado.

política

20. Mientras que una política es una guía general para tomar de

ciones, un procedimiento especifica la secuencia de pasos - que van a tomarse para lograr un objetivo.

política
procedimien
to

21. Y aún más específico que una _____ o un _____, - un método especifica de qué manera deberá realizarse un pa- so del procedimiento.

métodos

22. De esta manera, la identificación de los objetivos de la orga- nización y la formulación de políticas, procedimientos y _____ son todos componentes del proceso de la planeación.

planeación

23. Aunque la habilidad para tomar decisiones está implicada en- todas las funciones administrativas, es especialmente impor- tante para determinar la eficacia de un administrador el reali- zar la función de _____.

decisiones.

24. Además del interés de la investigación en la creatividad, en- años recientes ha habido una aplicación extensa de los méto- dos cuantitativos para mejorar la habilidad del administrador - en la toma de _____.

C. ORGANIZACION

organización

25. La deteminación de las actividades que deben realizarse en- una organización, la agrupación de estas actividades y la -- asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa están incluídas en la función administrativa de la _____.

actividades

26. La división por departamentos o la agrupación de _____ en una empresa puede hacerse con base en diversos factores.

función

27. Por ejemplo, la agrupación de actividades de acuerdo a las - ventas, finanzas, producción, etc., es una división por departa- mentos basada en la _____ de la empresa.

28. La agrupación de actividades de acuerdo al número de per- sonas, el producto, el territorio, el cliente y el proceso im-

departamen-
to.

plicado son otras bases para la división por _____.

vertical

horizontal

29. A medida que una organización crece, el desarrollo puede ser en dirección vertical o en horizontal. Si se añaden más niveles de administración implica un desarrollo _____, mientras que si se añaden más funciones con un mismo número de niveles organizacionales, implica un desarrollo _____.

organización
(ciertamente
ésto es tam-
bién un pro-
blema de di-
rección).

30. La deteminación del área de la administración o el número de empleados cuyo trabajo puede ser supervisado efectivamente por un administrador, ha sido un problema antiguo relacionado con la función administrativa de la _____.

administra-
ción

31. Mientras que los autores clásicos tienden a buscar la dimensión ideal de la _____ para todas las situaciones, los autores contemporáneos ponen énfasis en la importancia de los factores como el nivel de organización implicado, la clase de actividad, el tipo de personal y el tipo de organización.

centraliza-
ción

32. La estructura general de la organización se ve ampliamente afectada ya sea que la empresa tienda a una filosofía de la centralización administrativa o a la descentralización. La concentración de la autoridad de niveles administrativos superiores refleja una _____ administrativa.

descentraliza-
ción

33. Por otra parte, una amplia distribución de la autoridad en una organización refleja una filosofía administrativa de (centralización/ descentralización).

organización

34. La identificación de las actividades de línea y de asesoría y la definición de las relaciones de autoridad entre los dos, constituye otra dimensión de la función administrativa de la _____.

35. Las actividades que tiene que ver directamente con el logro -

de los objetivos de la empresa se clasifican como actividades de línea, mientras que aquéllos que tienen una relación indirecta se clasifican como actividades (de línea/ de asesoría).
funcione activos de la orga

36. Finalmente, el administrador necesita estar enterado de que en cada una de las empresas existe una organización social informal (además de/ en vez de) la formal definida y estructurada por el administrador.

37. La organización informal sirve como medio de comunicación - adicional, que hace posible un flujo de información
 (más rápido/ más lento) dentro de una empresa, aunque la información puede o no ser exacta.

38. Por lo que usted sabe acerca de la tendencia de la gente a comunicarse y agruparse fuera de los canales formales de la organización, ¿ cree usted que sea posible eliminar la organización informal de una empresa ? (si/ no)

D. DIRECCION

39. La función de _____ implica la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la empresa. A través de la investigación de la motivación humana, del mando, de la comunicación y el desarrollo de los empleados, las ciencias del comportamiento han contribuido substancialmente a nuestro conocimiento de esta función en años recientes.

40. En contraste con la clásica suposición del hombre - económico - que sugirió que la cantidad de pago es el único factor que determina la productividad del trabajador, las investigaciones recientes enfatizan los diversos motivos que originan el comportamiento, dando así como resultado modelos de motivación
 (más / menos) complejos que son..... (más/ menos) realistas.

41. El hecho de que exista una variedad de motivos y que no sean necesariamente compatibles unos con otros, sugiere que el indi

motivo

viduo debe a menudo elegir el _____ que sugiere satisfacer.

negativa

42. El supervisor puede elegir el usar métodos de motivación positivos o negativos. El motivar a las personas amenazándolas con reducir sus niveles actuales de satisfacción implica una motivación _____.

positiva

43. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación _____.

dirección

44. Puesto que la habilidad de un supervisor en la comunicación está relacionada con su eficacia para guiar el comportamiento de las personas, está también directamente relacionado con su eficacia en la función administrativa de la _____.

comunicación

45. La transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra, define el proceso de la _____.

canales

46. Si la comunicación implica solo a dos personas, el canal es relativamente simple. Por otra parte, una organización formal puede ser vista como un conjunto de centros de decisión intercomunicados por los _____ de la comunicación.

dirección

47. Además de las áreas de motivación y comunicación, los estudios realizados por las ciencias del comportamiento en el área del mando han aumentado nuestros conocimientos en la función administrativa de la _____.

líder

48. Los estudios clásicos del éxito en el mando tendieron a enfocarse totalmente a las características de la persona principal, esto es, el _____.

aumentando

49. Sin embargo, los estudios contemporáneos del mando, han incluido la consideración de los seguidores del líder y otros factores de la situación que afectan la propiedad de métodos específicos de mando, (aumentando/reduciendo) el número de factores que deben incluirse en los estudios del mando.

dirección

50. Finalmente, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado tiene que ser desarrollado así como motivado, una comprensión de los principios del aprendizaje es también importante para realizar con éxito la función administrativa de la _____.

sí

51. Aunque el conocimiento de los principios de aprendizaje es obviamente importante para dirigir un programa formal de entrenamiento, ¿son los administradores además de los ejecutivos de adiestramiento también responsables del desarrollo de sus subordinados? (sí/no)

E. CONTROL

control

52. La cuarta función de la administración, la del control tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de una organización y la aplicación de los correctivos necesarios. El proceso del control incluye los siguientes pasos: Establecimiento de estándares, comparación de los resultados reales con los estándares y la toma de la acción correctiva.

tarde

53. Definir estándares solamente al final de un proceso en vez de varios puntos en el camino, da como resultado errores y discrepancias detectadas en el proceso relativamente (temprano/tarde). De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro de un proceso.

estratégico

54. Más que inspeccionar cada unidad de trabajo en un punto _____, se acostumbra tomar solamente una parte para inspección.

estándares

55. Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de diferentes tipos. Cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad son cuatro tipos de _____ que discutiremos en una unidad subsiguiente.

control

56. Por otra parte, los presupuestos, informes de control estadístico y análisis del punto de equilibrio están entre los instrumentos usados para lograr un _____ administrativo efectivo.

no

57. El enfoque clásico al uso de sistemas de control supone que las personas automáticamente corregirán su comportamiento cuando se les informe de una discrepancia con los estándares establecidos. ¿ Es necesariamente esto cierto ? (si / no).

hacer resistencia a

58. La tendencia a querer evitar hechos desagradables, el no - aceptar las metas de la organización y las apreciaciones para aceptar la autoridad de grupos asesores " de fuera " se encuentran entre las razones de porqué los individuos podrían (cooperar con / hacer resistencia a) - un sistema de control formal.

si

59. En la industria de los Estados Unidos ha habido un movimiento general que pone énfasis en el valor del autocontrol en - contraste con el control centralizado de los individuos y - unidades organizacionales. ¿ Es posible que este enfoque - actualmente no pueda tener éxito en otro país ? (si / no).

F. COORDINACION

coordinación

60. Los escritores contemporáneos en el campo de la administración consideran la _____ como un objetivo de la - administración, más que una función en sí misma. La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control.

planeación

61. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos - departamentos podría ser que sus respectivos objetivos tanto políticos como procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales. En este caso, la falta de coordinación puede deberse a una falla en las funciones administrativas de _____.

organización

62. Por otra parte, una falla al definir las relaciones de autoridad, de tal modo que sean entendidas de igual manera por las diversas unidades organizacionales y personal implicado podría significar una falla en la función de _____.

dirección

63. Una falta de coordinación debida a una falla de una unidad de personal específica para realizar funciones asignadas de -- acuerdo a programas en los que previamente se ha estado de acuerdo, está probablemente relacionada con deficiencias administrativas en la función de _____.

control

64. Finalmente, donde una parte de la organización considera que una producción es aceptable mientras otra no, la discrepancia para definir el estándar implica una falla en el proceso administrativo de _____.

planeación
organización
dirección
control

65. Así pues, una empresa coordinada con éxito se debe a que las funciones administrativas de _____, _____, _____ y _____ están llevadas con eficiencia.

función

66. Cuando se detecta una falla en la coordinación, la acción apropiada es identificar la _____ administrativa que requiere mejorarse antes de que se intente mejorar los esfuerzos para lograr la coordinación.

UNIDAD 3

LA PLANEACION

A. NIVELES DE LA PLANEACION

planeación
generales

1. La función de la _____ se compone de la selección y de
finición de las políticas, procedimientos y métodos necesari-
os para lograr los objetivos (generales / parti-
culares) de la organización.

políticas
procedimientos
métodos.

2. En cada uno de estos " niveles " de la planeación, ya sea --
cuando se determinan las, _____, los _____, y--
los _____, el proceso de la toma de decisiones es un --
componente esencial de la planeación.

decisiones

3. Por eso, la habilidad para la toma de _____ es la clave -
de una planeación exitosa en todos los niveles.

objetivos.

4. Las políticas, procedimientos y métodos deben fomularse pa-
ra que estén de acuerdo con los _____ de la organización

B. POLITICAS

5. Aunque son necesarios los objetivos para dirigir los esfuerzos

- | | |
|------------|---|
| políticas | individuales y los de grupo, los _____ sirven para indicar la estrategia general por medio de la cual se lograrán estos objetivos. |
| no | 6. Las políticas se han definido como declaraciones generales o conocimientos que guían la toma de decisiones de los subordinados en los diversos departamentos de una empresa. ¿Es necesario que estas declaraciones se pongan por escrito a fin de que se consideren como políticas ? (sí/no) |
| decisiones | 7. Sea que estén o no escritas, las políticas sirven como una guía amplia y general para la toma en las _____ en una organización. |
| política | 8. Una empresa puede tener el objetivo específico de lograr una penetración mayor en el mercado; atenerse a una competencia en los precios para lograr este objetivo, sería una _____ empresarial. |
| nivel | 9. Las políticas pueden clasificarse de diferentes maneras. Una clasificación útil está basada en el nivel organizacional de los administradores afectados. De esta manera, políticas básicas, generales y departamentales identifican el _____ organizacional de la aplicación de la política. |
| superior. | 10. Las políticas básicas que son de finalidades muy generales y que afectan a toda la organización, las usan principalmente los administradores de nivel (superior medio/ de primera línea) |
| básica. | 11. El competir con productos competitivos de una empresa más grande es ejemplo de una política _____. |
| medio | 12. La política general, la cual es más específica, típicamente se aplica a grandes secciones de la organización, pero ordinariamente no a toda ella. La usan generalmente los administradores de nivel ,..... (superior/medio/ de primera línea). |

general

13. Una política acerca de que los agentes de compras deben tra bajar con contratistas locales, donde sea posible, es un ejem plo de una política _____.

de primera lí-
nea

14. La política departamental es más específica por naturaleza y se aplica a las actividades diarias en el nivel departamen tal. La usan principalmente los administradores (superior/medio/de primera línea)

departamental

15. La política de que los empleados deben avisar si van a fal-- tar por enfermedad en una política _____.

básicas, gene
rales, departa
mentales.

16. En resumen, existen tres tipos de políticas basadas en el fin y en el nivel administrativo afectado. Estas son las políti- cas _____ y _____.

medios
de primera lí-
nea.
superior

17. Las políticas generales se relacionan , primariamente, con - las actividades de los administradores _____, las políticas - departamentales conciernen más a los administradores _____ y las políticas básicas afectan más directamen- te a los administradores de nivel _____.

manera

18. Otra clasificación de políticas se base en la manera en que se forman en la organización. La política creada, la polí- tica solicitada y la política impuesta, son tres tipos de polí- tica basados en la _____ como se han formado.

están

19. La política creada es la iniciada por los administradores de- una compañía con el fin de que se les sirva de guía a ellos- y a sus subordinados. Típicamente la relación entre la polí- tica creada y los objetivos organizacionales (es- tán/no están) íntimamente ligados.

creada

20. La decisión para promover la venta de contratos de servicio con venta de equipo, para asegurar que los clientes manten gan, de manera adecuada el equipo, es un ejemplo de polí- tica _____.

21. La comparación entre una política creada y una solicitada -

- estriba en que la segunda la fomula el administrador de una compañía. La diferencia está en que ésta última se origina por la solicitud de un administrador a su superior, para resolver un caso excepcional; ésta es la base para que se le llame política _____.
- solicitada
22. Puesto que la política solicitada está basada en el manejo de casos individuales, el cual puede implicar circunstancias especiales, ¿ existe algún peligro de que tal política sea incompleta, sin coordinación y quizás inconsistente ?..... (si/no)
- si
23. Cuando los administradores se ocupan continuamente de la formulación de políticas solicitadas, es un indicio de que no se ha dado suficiente atención a la fomulación del tipo de política _____.
- creada
24. Cuando no existe una política previamente especificada, un administrador pregunta a su jefe qué hacer con una cuenta por cobrar ya vencida. La decisión del superior constituye la fomulación de una política _____.
- solicitada
25. Las políticas impuestas son el resultado de una fuerza externa que presiona a la organización, tales como la acción gubernamental, de la asociación comercial o del sindicato. En general, la importancia de la política _____ ha ido aumentado en los últimos años.
- impuesta
26. ¿ Cree usted que las políticas impuestas en la General Motors, son similares a las de la Ford Motors Co. ? (si/no)
- si (puesto que están sujetas a las mismas presiones gubernamentales, de la asociación comercial y del sindicato)
27. Una política de depreciación de equipo fomulada debido a las exigencias de un contrato con la Fuerza Aérea, es un ejemplo de la política _____.
- impuesta.

- creada, so-
licitada, im-
puesta.
- impuesta
- creada
- solicitada
- trabajo
- es
- ventas
- no
28. Con base en la manera como se forman, hemos discutido tres tipos de políticas: _____/_____/_____.
29. El tipo de política que sería más similar para diferentes compañías en la misma industria es la política _____.
30. La política específicamente formulada para establecer guías - necesarias para lograr los objetivos de la organización antes - de que se presente cualquier problema se llama política _____.
31. El tipo de política cuya abundancia indica una falta de atención administrativa apropiada para dar por anticipado las - - guías necesarias para tomar decisiones se llama política _____.
32. Finalmente, otra clasificación de políticas tiene como base el área de trabajo a la que se aplican. Aunque se podría discutir un gran número de categorías, abarcaremos: ventas, producción, finanzas y personal como las principales áreas de - - _____ en la empresa.
33. Las políticas de ventas tienen que ver con decisiones tales como la selección del producto que va a fabricarse, su precio, su promoción de ventas y la selección de los canales de distribución. Puesto que éstas son áreas interdependientes de toma de decisiones, la coordinación de estos esfuerzos..... - - (es/ no es) esencial.
34. La decisión para restringir la distribución de una cierta marca de cerveza a una área geográfica constituye una política de - _____.
35. Las políticas de producción incluyen decisiones tales como la de fabricar o comprar un componente, la elección del sitio - de producción y los inventarios que deben mantenerse. ¿ Podrán formularse las políticas de producción sin tener en cuenta las políticas de ventas ? (si/ no)

- producción

36. La decisión para ubicar nuevas plantas a una cierta distancia de un mercado importante constituye una política de _____.
- podrían

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

38. La decisión de alquilar en vez de comprar todo el espacio necesario para almacenes, es un ejemplo de política _____.
- si

39. Las políticas de personal tienen que ver con la selección del personal, desarrollo, compensación, desarrollo de una moral y con las relaciones sindicales. ¿Es importante que estas políticas sean uniformes en toda la compañía? (si/no).
- personal

40. La decisión de que los solicitantes de empleo se inicien como aprendices, con base en las pruebas de habilidad, es un ejemplo de una política de _____.
- ventas, producción finanzas personal.

41. Los cuatro tipos de política basados en el área de trabajo que se han discutido son: _____, _____, _____ y _____.
- administrativo manera trabajo

42. Obviamente, cualquier política dada puede describirse en términos de cualquiera de los tres sistemas principales de clasificación que se han discutido: El nivel _____, la _____ como se formó la política, y el área de _____ afectada.
- general solicitada

43. El jefe de personal de una empresa ha informado a su superior que es incapaz de contratar cierto personal técnico en la comunidad local, y como resultado de esto el jefe de relaciones industriales decide que este personal debe ser reclutado en una comunidad distante. Desde el punto de vista del nivel administrativo esta es una política _____, desde el punto de vista de la manera como se formó es una política _____ y _____.

personal desde el punto de vista del área de trabajo es una política de _____.

básica
creada
venta.

44. Los administradores de nivel superior en una empresa deciden concentrar sus esfuerzos comerciales en el campo del equipo electrónico. Esto puede describirse como una política _____, _____, y de _____.

departamental
impuesta
producción.

45. Debido a las exigencias del contrato sindical con la empresa, los supervisores deben usar solamente ciertos métodos de estudio de tiempos para determinar los estándares de producción. Esto puede describirse como una política _____ y de _____.

C. PROCEDIMIENTOS Y METODOS

método

46. Una declaración de procedimiento es más específico que la declaración de política. Un _____ enumera la secuencia cronológica de pasos que deben tomarse para lograr un objetivo. Por otra parte, uno específica cómo va a realizarse un paso del procedimiento.

procedimiento

47. Una descripción de cómo debe realizarse una serie de tareas, cuándo y por quién, normalmente se considera un _____.

contratación

48. Haga referencia a la figura 3.1 para un ejemplo de un procedimiento. En este caso está implicado un proceso de _____.

FIGURA 3.1

Esquema de un procedimiento típico de contratación de personal.

1. Entrevista preliminar
2. Solicitud

3. Verificación de referencia
4. Prueba de aptitud
5. Entrevista de trabajo
6. Aprobación del supervisor
7. Exámen médico
8. Orientación.

49. Comparables con las políticas, los procedimientos permiten... (más/ menos) amplitud en la toma de decisiones administrativas.
- método
50. En contraste con un procedimiento, una descripción de cómo debe realizarse un paso de un procedimiento de denomina _____.
- si
51. ¿ Es posible que un método implique a solo un departamento y a solo una persona en ese departamento ? (si/ no)
- método procedimiento
52. La técnica especificada para usarse en la realización de una prueba de aptitud es un _____, mientras que la secuencia de pasos en la función del empleo constituye un _____.
53. El mejoramiento de métodos se refiere al mejoramiento de la manera de realizar tareas específicas.
- procedimientos
54. Desde un punto de vista más amplio, el término simplificación del trabajo se aplica a los esfuerzos por realizar una tarea particular, o toda una serie de tareas, de manera que sea más eficiente y económica. Por lo tanto, la simplificación del trabajo puede aplicarse tanto a métodos como a _____.
- simplificación
55. En años recientes, el equipo electrónico ha servido considerablemente para el logro de la _____ del trabajo.
56. ¿Cuál piensa usted que es más probable , (a) que un cambio en

b un método particular originará un cambio en el procedimiento total, o (b) en un cambio en el procedimiento total afectará la necesidad de un método particular ? (a/b)

procedimientos 57. Puesto que un cambio en un procedimiento puede hacer que ciertos pasos, y de aquí que ciertos métodos, sean innecesarios en ese procedimiento, se sigue que la simplificación de trabajo deberá comenzar con un estudio de los (métodos / procedimiento) existentes.

métodos procedimientos 58. A menos que la simplificación del trabajo sea en sí misma un procedimiento planeado, es más fácil logra un mejoramiento y simplificación en los _____ que en los _____.

más facil 59. Por ejemplo, si comparamos con la simplificación del procedimiento de selección del personal, la cual tiene que ver con varios departamentos, un mejoramiento en el método de realizar una prueba de aptitud es (más fácil / más difícil).

políticas procedimientos métodos 60. En resumen, en las secciones anteriores hemos descrito tres niveles de planeación que están relacionados con el logro de los objetivos organizacionales. Estos son la determinación de _____ y _____.

procedimiento método 61. Una descripción cronológica de los pasos que hay que dar para lograr un objetivo, es un _____ mientras que la especificación de cómo debe darse un paso particular, es un _____.

simplificación de trabajo. 62. Los mejoramientos y la simplificación, tanto en los procedimientos como en los métodos se denominan _____.

D. TOMA DE DECISIONES

decisiones 63. La habilidad para tomar _____ es la clave de una planeación exitosa en todos los niveles. Esto implica más que la selección de un plan de acción, porque antes de tomar la decisión se deben cumplir tres faces: Diagnóstico, descubri-

miento de las alternativas y análisis.

- alternativas
diagnóstico
64. La secuencia de las actividades de la toma de decisiones es -- de una importancia considerable. El análisis exitoso depende del descubrimiento previo de _____ apropiadas, mientras que esta fase, a su vez depende de un cuidadoso _____.
- diagnóstico
65. La función de la primera fase en la toma de decisiones es el _____ y es identificar y esclarecer un problema.
- planeación.
66. Un diagnóstico cuidadoso depende de la definición de los objetivos organizacionales con los cuales se compara la situación presente. Esto está de acuerdo con nuestra observación previa de que los objetivos son el punto focal para la función de _____.
- objetivos
no
67. Después de identificar los _____ organizacionales, el diagnóstico implica la identificación de los principales obstáculos que impiden que se logren. Según esto, debe observarse que el describir un problema (sí/ no) necesariamente identifica los obstáculos.
- obstáculos
68. Por ejemplo, el identificar un problema que implique la función del mercado está al nivel de la descripción; mientras que el localizar las fallas específicas en el sistema interno de comunicación de la empresa constituye una identificación de los _____.
- objetivos
obstáculos
69. Además de definir los _____ organizacionales e identificar los principales _____, la fase de diagnóstico de la toma de decisiones ordinariamente implica el señalar los factores -- en la situación que no pueden cambiarse. ¿ Esta acción tiende a aumentar o disminuir el número de posibles soluciones al problema ? (aumentar/ disminuir)
- disminuir
70. En la fase del diagnóstico de la toma de decisiones hay que tener cuidado para evitar "bloquear" las alternativas que de hecho son posibles. Por ejemplo, el ejecutivo de mercadotecnia que acepta el método actual para distribuir el producto como -

- improbable un factor fijo, es (probable/ improbable) que considere un método alternativo obvio.
- diagnóstico 71. La primera fase del proceso de la toma de decisiones, que ya la discutimos, es la del _____. Esta fase es seguida -- por el descubrimiento de cursos alternativos de acción.
- alternativos 72. En esta segunda fase de descubrir cursos _____ de acción, la creatividad es un elemento importante.
- si 73. ¿ Existen diferencias individuales marcadas entre las personas -- en el pensamiento creativo ? (si/ no)
- lo hace 74. Dada la importancia de las diferencias individuales en la creatividad, existen diversas variables organizacionales que afectan la posibilidad de la creatividad. Un factor obvio pero a menudo olvidado, es que la recompensa al comportamiento creativo -- (lo hace / no lo hace) que surja.
- creatividad 75. De esta manera, el administrador que hace a un lado las nuevas sugerencias considerándolas poco, no alienta el desarrollo de la _____ en sus subordinados.
- menos 76. Otro factor íntimamente relacionado con la creatividad es el nivel de " presión en el ambiente ". Aunque cierta presión es estimulante, las investigaciones que se han realizado en este campo indican que la alta presión da como resultado un desorden -- en el comportamiento o a una manera rígida de actuar, ninguna de las cuales favorece la creatividad. De acuerdo con esto las personas que dentro de una organización trabajan a " alta presión " son (más/ menos) creativas, aunque pueden -- ser productivas.
- primeras 77. Comparando las organizaciones de investigación exitosas con las organizaciones de producción que han alcanzado el éxito, uno podría esperar encontrar menos énfasis en los programas diarios -- en las _____ (primeras/ últimas).
78. Finalmente el pensamiento creativo y las soluciones perspicaces--

- es
- no pueden surgir sin dedicar tiempo para adquirir y considerar el material de hechos. Esto sugiere que el " tiempo para - - pensar", durante el cual no es obvio un progreso patente.... (es/ no es) tiempo gastado productivamente.
- recapensado presión tiempo
79. De esta manera, al menos tres factores afectan el clima de actividad. La creatividad mejora cuando tal comportamiento es _____, cuando el nivel de _____ es apropiado, y cuando esta disponible el _____ adecuado para considerar el problema.
- toma de decisiones
80. Después del diagnóstico y del descubrimiento de alternativas, la parte final del proceso de la _____ es la del análisis, la cual consiste en comparar los posibles cursos de acción y en escoger una de las alternativas.
- análisis
81. En el grado en que un administrador basa sus decisiones en razonadas o sentimientos internos, el proceso de la elección se basa en la intuición. En un enfoque totalmente intuitivo, la tercera fase de la toma de decisiones, la del _____ podría virtualmente estar ausente.
- intuición
82. El hecho de que la base para la elección de una alternativa -- no esté clara, ni aún para la misma persona que va a tomar la decisión, es una debilidad o desventaja confiar en la _____ al tomar decisiones.
- intuitivo
83. El enfoque típico para la fase del análisis de la toma de decisiones es el análisis de hechos. En este enfoque, las corazonadas asociadas con el enfoque _____ deberán ser específicamente identificadas o rechazadas en el proceso de la toma de decisiones.
- análisis
84. El identificar y posiblemente enumerar las ventajas y desventajas relacionadas con cada una de las alternativas es un ejemplo del método del _____ de hechos.
- si
85. ¿ Cree usted que sería útil cuantificar a menudo los diversos factores implicados en el análisis de hechos ? (si/ no)

I O

86. Un método que confía en la cuantificación de todos los factores y que se ha encontrado que es útil en la toma de decisiones, es el de la investigación de operaciones. Algunas veces se hace referencia a éste usando las primeras letras de las dos palabras; esto es _____.

matemático

87. Una de las características de la investigación de operaciones para analizar las situaciones de toma de decisiones es la construcción de un modelo. De acuerdo con el interés en cuantificar todas las variables implicadas, el modelo usado en el enfoque de la I O es típicamente un modelo (físico/ matemático)

matemático

88. De esta manera, el enfoque de la investigación de operaciones pone énfasis en la importancia de identificar y cuantificar todas las variables implicadas en una situación de toma de decisión y construir un modelo _____ para representar la situación.

UNIDAD 4

TECNICAS CUANTITATIVAS APLICADAS
A LA TOMA DE DECISIONES.

A. INVESTIGACION DE OPERACIONES (10)

cuantitativas

1. Para mejorar la toma de decisiones administrativas, se ha estado empleando cada vez más las técnicas _____.

sistema

2. En el desarrollo de la investigación de operaciones se pone énfasis en el uso de un punto de vista a nivel (sistema/elemento).

toda la organización

3. Dé un sinónimo de " sistema total ", según se aplicaría en una empresa: _____.

interdepartamental

4. Sobre esta base, ¿ cree usted que los estudios de la IO sean departamentales, esto es, dentro de departamentos particulares de una empresa o interdepartamentales? (departamental/interdepartamental)

no está

5. Aunque se alienta un punto de vista a nivel de sistema, un problema particular puede implicar sólo funciones específicas dentro de la empresa. De esta manera, si se está estudiando un problema de inventario, toda la empresa (está/no está) -- necesariamente implicada.

- | | |
|---|---|
| métodos matemáticos | <p>6. La I O incluye algo más que la aplicación de métodos matemáticos a la toma de decisiones, siendo estos _____ el lenguaje de la situación. Los pasos que constituyen la I O son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una orientación a nivel de sistema o de empresa. 2. La identificación específica y medición de <u>metas del sistema</u>. 3. Identificación específica y medición de todas las <u>variables</u> que afectan el logro de la meta. 4. Construcción de un <u>modelo matemático</u> para representar la situación que se estudia. |
| metas | <p>7. Una vez que el problema ha sido identificado, el primer paso que un investigador de operaciones debe hacer, es identificar las _____ del proceso o actividad.</p> |
| No agotar el surtido, inventario mínimo, etc. | <p>8. ¿Cuál sería una meta de un almacén de drogas? _____</p> |
| medir o cuantificar | <p>9. De esta manera, un objetivo general de una empresa podría implicar diversas metas secundarias. Identificar solamente las metas no es suficiente, debemos también ser capaces de _____ su logro.</p> |
| variables | <p>10. Después de la identificación de metas y la determinación de cómo deberían ser medidas, se identifican las _____ que afectan el logro de la meta en proceso.</p> |
| medirse (o cuantificarse) | <p>11. Después de haber sido identificadas, debe determinarse también la manera como van _____ estas variables.</p> |
| matemático | <p>12. Después de haber identificado y cuantificado las metas y todas las variables, se fija la etapa para la construcción o elección del modelo _____ adecuado.</p> |

no indican

13. Un " buen " modelo matemático es el que cuidadosamente re-
presenta el patrón de relaciones en un sistema. Por lo tanto,
la complejidad de las técnicas matemáticas usadas (indican /-
no indican) necesariamente la " bondad " de un modelo.

14. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es la mejor ?

a

- a. El modelo matemático debe ajustarse al problema.
b. El problema debe ajustarse al modelo matemático.

metas
variables
modelo mate-
mático

15. Resumiendo los pasos en la IO, las _____ de las activida-
des se identifican en primer lugar, después se identifican y --
cuantifican las _____ que afectan el logro de las me-
tas y finalmente se elabora un _____.

16. En general ¿ en cuál de las siguientes dos situaciones es más -
adecuada la aplicación de la investigación de operaciones ?

a. Se va a tomar un gran número de decisiones que impli-
can diferentes problemas.

b. Se va a tomar un gran número de decisiones en la mis-
ma área del problema.

b (puesto que
un modelo ma-
temático co-
mún estaría --
implicado en-
las diversas de-
cisiones)

B. ILUSTRACION DE UN MODELO

matemáticas

17. Un modelo matemático puede implicar el uso de cualquiera de
las herramientas _____ estadísticas.

18. Como ejemplo simplificado, suponga que la calidad promedio-
del servicio al cliente en un departamento particular de una -
tienda aumenta con el número de empleados hasta un punto y-
disminuye después. En este ejemplo, la calidad de servicio
al cliente, la cual es una de las metas de la tienda, ¿ de qué

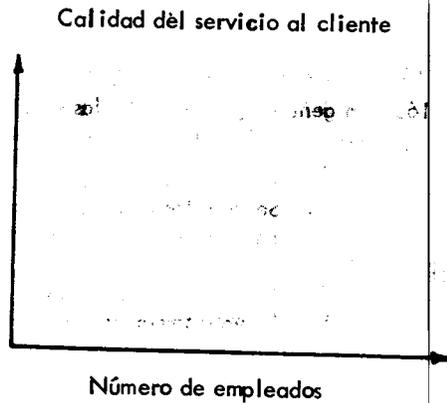
del número de empleados

variable es esta función ? _____

quizás los empleados se distraen unos con otros en vez de atender al cliente

19. ¿ Puede dar una razón de por qué el servicio al cliente disminuye cuando se añade demasiado personal ?

20. En este problema marque la curva general, suponiendo que hemos cuantificado la relación entre la variable y la meta.



máximo

21. La gráfica anterior puede considerarse como un modelo simbólico de este problema. Suponga que esta relación se presenta por la ecuación $Y = 14x - 1/2 x^2$. Entonces la solución óptima para este problema simplificado es encontrar el valor de X para el cual Y es un valor (mínimo / máximo).

diferencial

22. Para maximizar la calidad de servicio al cliente, se puede usar el método de tanteos o el de cálculo (diferencial / integral) entre otros.

$$Y = 14x - 1/2x^2$$

$$dy/dx = 14 - x = 0$$

$$X = 14$$

23. Obtenga el valor de X para el cual Y es máxima por cálculo diferencial.

- cantidad de desperdicio, tiempo de espera, costo, etc.
- mínimo
máximo
- óptimas
- conocida
- no
- minimizar
- decisión
- si
24. Para nuestro ejemplo, la solución óptima fue la de lograr un valor máximo para Y, la meta. Dé un ejemplo de una meta para la cual queremos obtener el valor mínimo posible _____.
25. De esta manera, la solución óptima puede ser la obtención de un _____ o un _____, dependiendo del tipo de meta implicada.
26. El cálculo ~~la teoría de las probabilidades~~, la teoría de las probabilidades, la teoría de las colas, la teoría de los juegos, el método Monte Carlo y la programación lineal están entre las técnicas matemáticas usadas para encontrar las soluciones _____ en las situaciones de toma de decisiones.
27. La aplicación de la teoría de la probabilidad es adecuada donde el valor de una o más variables en el modelo no se pueden especificar, pero la probabilidad del valor en diversos niveles es (conocida / desconocida).
28. Si un administrador sabe que " existe solamente un 5 por ciento de probabilidades de que la demanda del consumidor en el mes de enero sea menor de 20,000 unidades y mayor de --- 40,000 unidades ", ¿ se ha eliminado el riesgo en su toma de decisiones ? (si / no).
29. Si un administrador ha identificado las probabilidades específicas asociadas con los diversos eventos, puede actuar para _____ (minimizar / maximizar) el riesgo total.
30. La teoría de probabilidades también sirve para determinar la utilidad o ganancia esperada asociada con cada _____.
31. La teoría de las colas se aplica a las situaciones de línea de espera como sucede cuando varios departamentos usan una --- computadora. ¿ Existe también un costo en la reducción o eliminación de las líneas de espera ? (si / no)

minimiza

32. Una instalación muy pequeña origina altos costos por la espera de los clientes, mientras que una instalación demasiado grande origina altos costos debido al tiempo ocioso. La solución óptima a este tipo de problema es la que (minimiza / maximiza) la suma de los dos tipos de costo .

determinando el número de anaqueles de existencias - que deben surtirse

33. ¿ En qué área de la toma de decisiones podría aplicarse la teoría de las colas en un departamento de una tienda de auto - servicio ? _____ .

cálculo, probabilidad, teoría de las colas

34. En nuestro esfuerzo por lograr una solución óptima a los problemas organizacionales, hemos discutido el uso de tres técnicas matemáticas : _____, teoría de la _____ y _____ .

oponente

35. La teoría de los juegos es un método para el estudio de situaciones, en las cuales dos competidores están motivados de manera semejante para maximizar ganancia y minimizar la pérdida, en donde el éxito de uno puede lograrse solamente a costa del otro. Además de considerar su propia estrategia, la persona que va a tomar la decisión debe considerar también cuál será la estrategia de su _____ .

juegos

36. La determinación de la estrategia de precios y mercadeo en una tienda de departamentos, considerando la estrategia que se espera que use un competidor importante, será una situación de toma de decisiones en la que es adecuada la aplicación de la teoría de los _____ .

si

37. Por otra parte, el método Monte Carlo es útil para predecir el tiempo o frecuencia de los eventos dentro de un intervalo de tiempo particular. Para predecir esto, ¿ es necesario que conozcamos la probabilidad del evento que ocurre ? ... (si / no) .

Monte Carlo

38. Pero conocer la probabilidad de un evento no nos dice cuántas veces ocurrirá ese evento dentro de intervalos específicos de tiempo. El método _____ supone que el espa-

ciamiento de los eventos ocurrirá de manera casual.

frecuencia
(o tiempo,
ocurrencia)

39. Las primeras aplicaciones del método Monte Carlo incluyeron el uso de una ruleta modificada con el fin de calcular la _____ esperada de los eventos dentro de períodos específicos de tiempo. Recientemente se han usado para este fin tablas de números fortuitos y números generados por computadoras.

Monte Carlo

40. En una tienda de departamentos por ejemplo, podemos conocer el volumen de ventas esperadas de cepillos de dientes, pero no las fluctuaciones (distribución) de la demanda del consumidor en una serie de semanas. La aplicación del método _____ sería adecuada a este problema.

cálculo, teoría de la probabilidad, teoría de las cosas, teoría de los juegos.
método Monte Carlo

41. Las cinco técnicas matemáticas que hemos discutido hasta aquí son: _____, _____, _____, _____, y _____.

lineal

42. Finalmente, la programación lineal ha tenido una extensa aplicación en la investigación de operaciones. Es útil cuando existen diversas variables relacionadas con el logro de una meta deseada. El problema es elegir la mejor combinación de valores para estas variables. Como el nombre lo dice, la relación entre cada una de estas variables y la meta debe ser (lineal / no lineal).

lineales

43. A pesar de la restricción de que las relaciones deben ser _____, la programación lineal ha tenido una amplia aplicación en los problemas de producción, transportes e inventarios.

44. Suponga que el fabricante de sombreros encuentra que el aumento de precios es progresivamente más pequeño a medida que se aumenta la producción de este tipo de sombrero. Debido a la relación no lineal entre el volumen y el ingreso, _____

- no se presta este problema (se presta / no se presta) - para usar la programación lineal.
45. A manera de resumen, repasemos la aplicación apropiada de los seis métodos matemáticos para la toma de decisiones que hemos discutido brevemente. El enfoque analítico es apropiado cuando una persona va a tomar una decisión intentando maximizar su ganancia o minimizar sus pérdidas, considerando la estrategia de un competidor juicioso, cae dentro de la _____.
- teoría de los juegos
46. En una compañía particular se ha encontrado que el desarrollo del producto por dolar gastado en investigación y desarrollo aumenta primero y luego disminuye; esto es, que la relación es curvilínea. La técnica matemática que podría usarse para determinar el gasto óptimo de investigación y desarrollo en este caso es el _____.
- cálculo
47. El problema para determinar cuántos reparadores de máquinas hay que solicitar para minimizar el costo combinado del tiempo ocioso de los reparadores y el tiempo ocioso de las máquinas conviene usar la _____.
- teoría de las colas
48. Dada la situación en la cual cada uno de los números de rutas de transporte tiene una relación directa con el costo del transporte total y en la que el objetivo es encontrar la combinación de rutas que minimice el costo total, la técnica matemática aplicable sería la de la _____.
- programación lineal
49. Tomar una decisión para realizar una inversión considerando tanto la ganancia posible como la probabilidad de esa ganancia implica la aplicación de la _____.
- teoría de la probabilidad
50. Finalmente, dado el promedio esperado de vida de un cargamento de focos, desearíamos calcular (o simular) la distribución esperada en las fallas de los focos durante una serie de períodos de tiempo para planear un programa de sustituciones. La técnica apropiada en este caso será el _____.
- Método Monte Carlo

D. UN EJEMPLO DE PROGRAMACION LINEAL

51. Una compañía fraccionadora cuenta con 100 000 m² de terreno, de los cuales se puede usar para construcción sólo el 60 % y el 40 % restante para áreas verdes. Se proponen 2 tipos de casas: tipo 1 que requiere de 120 m² de terreno y una inversión de \$ 300 000 dejando una utilidad de \$ 50 000.

La casa tipo 2 requiere de 200 m² y una inversión de \$ 200.000 dejando una utilidad de \$ 100.000.

Se desea además que el número de casas tipo 2 a construir no sea superior a 250.

El capital disponible por la compañía para construir es de -- \$ 90,000.000

Se desea saber cuantas casas tipo 1 y tipo 2 se deben construir para obtener la utilidad más altas posibles.

utilidad

52. ¿ Qué valor estamos tratando de optimizar, a través de la -- aplicación de la programación lineal ? _____.

$$\begin{aligned} \text{Max } U &= 50\,000 \\ &x_1 + 100\,000\,x_2 \end{aligned}$$

53. Escriba la ecuación que maximice este objetivo: _____ donde x_1 represente el tipo 1 de casa, x_2 el tipo 2 y U la utilidad.

60 000

54. Existen varias restricciones que afectan la posible solución. -- Una de ellas es el número de metros cuadrados asignados a -- cada tipo de casa y la cantidad de _____ metros cuadrados a construir.

$$\begin{aligned} 120\,x_1 + 200\,x_2 \\ \leq 60\,000 \end{aligned}$$

55. Esta ecuación la representaríamos como _____.

$$x_2 \leq 250$$

56. Otra restricción es el número de casas de tipo 2 a construir. Se representa por la siguiente restricción _____.

$$\begin{aligned}
 &300\,000 x_1 + \\
 &200\,000 x_2 \leq \\
 &90\,000\,000 \\
 &x_1, x_2 \geq 0
 \end{aligned}$$

57. La última restricción es el costo de cada casa y el monto total de dinero que dispone la compañía para construir. Escriba la ecuación que represente esta restricción _____.

58. En resumen, hemos establecido el objetivo como:

$$\begin{aligned}
 &\text{Maximizar utilidad} = 50\,000 x_1 + 100\,000 x_2 \\
 &\text{Sujeto a las siguientes restricciones}
 \end{aligned}$$

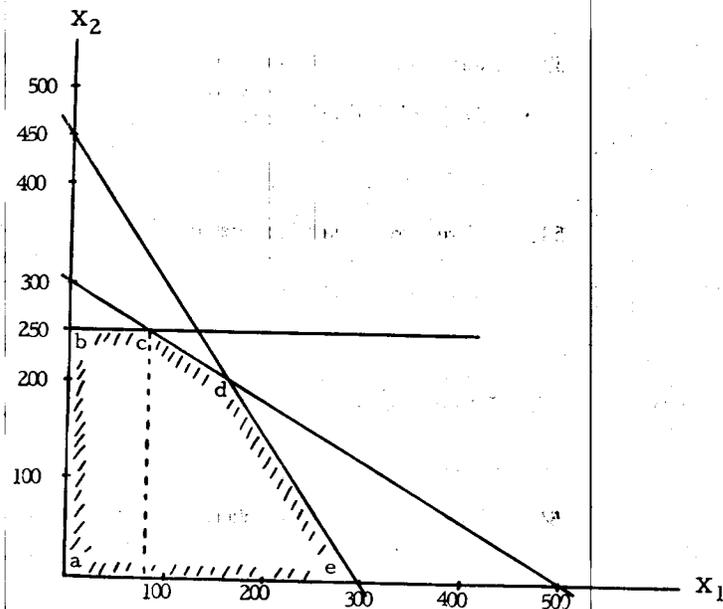
$$120 x_1 + 200 x_2 \leq 60\,000$$

$$x_2 \leq 250$$

$$300\,000 x_1 + 200\,000 x_2 \leq 90\,000\,000$$

$$x_1, x_2 \geq 0$$

59. Representando estas ecuaciones gráficamente obtenemos:



- c
60. El área sombreada representa la región factible para obtener una solución. ¿ Cual es el punto que representa la solución óptima dentro de esa región ? _____
- 83
250
61. La solución óptima de este problema es construir _____ (núm) casas tipo 1 y _____ (núm) casas tipo 2.
62. Sustituyendo estas 2 variables en nuestra ecuación que maximiza la utilidad, obtenemos una ganancia de : (resuelva la ecuación en el siguiente espacio).
- $$\begin{aligned} \max U &= 50000X_1 \\ &+ 100000X_2 \\ U &= 50000 \cdot 83 + \\ &100000 \cdot 250 \\ \therefore U &= 29150000 \end{aligned}$$
- 29, 150 000
63. Por lo tanto, la ganancia de la compañía fraccionadora va a ser de \$ _____.
64. Debido a que en este ejemplo tuvimos 2 variables X_1 y X_2 , nos resultó una gráfica de dos dimensiones. Puesto que cada variable adicional añadiría otra dimensión a la gráfica, el método gráfico para resolver un problema de programación lineal es útil cuando sólo _____ (Núm) variables estén implicadas en el problema
- dos
65. Una técnica para solucionar problemas más complejos de programación lineal es el método simplex.
66. La mezcla óptima de un producto en una planta capaz de producir 12 diferentes productos en 10 diferentes departamentos con diferentes tiempos de producción, podría determinarse aplicando el método _____ para resolver un problema de programación lineal.
- simplex

UNIDAD 5

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

A. DIVISION EN DEPARTAMENTOS

estructura
organización

gerente

división en -
departamentos

1. La estructura de la organización formal indica la relación entre las diversas posiciones y actividades dentro de la empresa, según están definidas por la administración. Es por lo tanto necesario determinar la _____ de la organización para un mejor entendimiento en la función de _____.
2. La división en departamentos se refiere a la agrupación de actividades para formar unidades organizacionales, cada una de las cuales tiene un (gerente/director general) que la dirija.
3. Este agrupamiento o _____ es necesario -- cuando una empresa se amplie más allá del tamaño que se pueda administrar con eficiencia por una sola persona.
4. Pueden usarse las siguientes bases para la división en departamentos:
 - a. Por su número
 - b. Por su función

- c. Por producto
- d. Por territorio
- e. Por cliente
- f. Por proceso

- | | |
|----------------------------------|---|
| número | 5. La base para la división por _____ simplemente implica el - asignar un número igual de personas, a cada unidad disponible. |
| no | 6. Puesto que esta división es útil en donde está implicada la fuerza de trabajo no diferenciada, su aplicación está actualmente limitada. ¿ Sería esta base compatible con la necesidad de - establecer unidades organizacionales especializadas ? -- (si/ no) |
| es | 7. La práctica más importante y más ampliamente aceptada es la - división en departamentos de acuerdo a la función o trabajo - que va a realizarse. La división en departamentos por fun- ción (es / no es) compatible con la necesidad de especializa- ción ocupacional. |
| función | 8. Aunque un gran número de actividades están típicamente orga- nizadas en departamentos, se enfatiza la importancia de tres - áreas de actividad para la división en departamentos con base- a la _____ producción, ventas y finanzas. |
| producción
ventas
finanzas | 9. Los departamentos que desempeñan las funciones de _____, _____ y _____ han sido llamados a menu- do principales departamentos funcionales. |
| principales | 10. Aunque otros departamentos son también importantes para la -- existencia de la empresa, esos departamentos cuyas funciones - son particularmente vitales para la operación y supervivencia - de la misma se llaman _____ departamentos funcionales. |
| producción
ventas | 11. La obtención de utilidades en forma de bienes o servicios con- cierne a la función de _____, el intercambio de estos - bienes o servicios por poder de compra constituye la función - de _____, y la asignación de fondos a la empresa concier- |

- | | |
|-------------|---|
| finanzas | ne a la función de _____. |
| es | 12. No importa qué nivel de la organización esté implicado, la agrupación de actividades por función se basa en el trabajo que va a realizarse. Por lo tanto, ésta (es/ no es) - una base lógica para estructurar una organización completa - que incluye una diversidad de actividades de trabajo. |
| función | 13. De esta manera, los departamentos de compras y de contabilidad dentro de una empresa, son ejemplos de una agrupación - de actividades de acuerdo con la _____. |
| función | 14. De manera similar, los departamentos de acabado, pintura e - inspección en una planta manufacturera son ejemplos de divi - sión en departamentos por _____. |
| número | 15. Además de la división en departamentos basada por el _____ y la función, las actividades pueden también agruparse por - producto o línea de productos. |
| producto | 16. En la división en departamentos basada por el _____, un - ejecutivo de una planta o división tiene amplia autoridad so - bre la fabricación, venta y servicio dado. El que la planta - o división en cuestión esté localizada cerca de otras instala - ciones de la compañía es algo que (es/ no es) necesariamen - te indispensable. |
| no es | |
| producto | 17. Dos plantas de la misma empresa situadas una al lado de la - otra pueden tener departamentos de ventas separados para sus productos particulares. En la General Motors, las Divisiones Buick, Cadillac y Chevrolet son ejemplos de división en de - partamentos por _____. |
| ventajas | 18. El desarrollo total de todas las líneas de productos y el desa - rrollo del conocimiento especializado del producto por parte - del personal de ingeniería y ventas son (ventajas/ desventa - jas) de la división en departamentos por producto, mientras - que las dificultades en la coordinación y el posible creci - - miento indebido en poder de las divisiones de un producto es - pecífico son (ventajas/ desventajas). |
| desventajas | |

- es
- territorio
- buena
- mala
- territorio
- número, función, producto, territorio
- cliente
- ventaja
- desventaja
- cliente
19. La división en departamentos por territorio es una cuarta base para agrupar las actividades en una empresa. En este caso, la localización física o geográfica ... (es/ no es) necesariamente indispensable.
 20. La división en departamentos por _____ se sigue donde la cercanía a las condiciones locales dan como resultado economías de operación, ya sea al producir o al vender.
 21. El deseo de adaptarse a las condiciones del mercado local es generalmente una (buena/mala) razón para la división en departamentos por territorio, mientras que las dificultades en la comunicación dentro de la empresa ordinariamente se consideran una (mala/buena) argumentación.
 22. El establecimiento de distritos de ventas, cada uno dirigido por un gerente local, es un ejemplo de división en departamentos por _____.
 23. Hasta aquí hemos discutido cuatro bases para la división en departamentos : por _____, por _____, por _____ y por _____.
 24. La división en departamentos por cliente es otra base para organizar las actividades. Cuando el énfasis principal se pone en ser capaces de servir mejor a las diferentes categorías de compradores de productos de la empresa, la división en departamentos por _____ merece una seria consideración.
 25. Abastecer las necesidades específicas de diferentes tipos de clientes es una (ventaja/desventaja) de la división en departamentos por cliente; mientras que el posible subempleo debido al cambio de diferentes grupos de clientes es una (ventaja/desventaja)
 26. El departamento universitario en una tienda de muchos productos, es un ejemplo de división en departamentos por _____.

27. Finalmente, la división en departamentos de las actividades de una empresa puede estar basada en el proceso o tipo de equipo implicado. Agrupar las máquinas perforadas de tarjetas en un área, aunque den servicio a diferentes departamentos, es un ejemplo de división en departamentos por _____.

28. Note que la división en departamentos por proceso es realmente un caso especial de la división en departamentos por función. En ambos casos, las actividades se agrupan de acuerdo al _____ que se realiza.

29. En total hemos discutido seis bases para la división en departamentos. La base más importante es por _____. La menos importante en las organizaciones modernas es la división en departamentos por _____. Otras bases son por _____ y _____.

30. Es típico encontrar que se aplica una base diferente para la división en departamentos en áreas diferentes y a diferentes niveles organizacionales en una empresa. La división primaria, intermedia y última en departamentos se refiere al _____ de la organización que está implicado.

31. La división primaria en departamentos es la agrupación de actividades en el nivel que está inmediatamente abajo del funcionario en jefe de la organización. Haga referencia a la Figura 5.1. La base para la división en departamentos primaria en este caso es por _____.

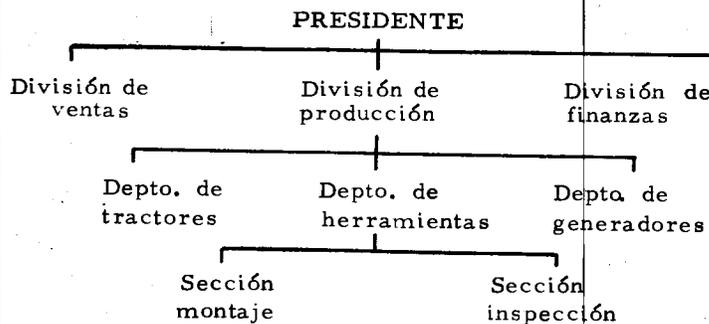


FIGURA 5.1.
Organigrama Parcial

primarios

32. La división en departamentos intermedia incluye todas las actividades agrupadas en la estructura de la organización debajo de los departamentos _____ y arriba de los departamentos localizados en la base de la estructura.

el producto

33. En la Figura 5.1. ¿Cuál es la base para la división en departamentos intermedios en el área de producción? _____.

la función

34. En la Figura 5.1. ¿Cuál es la base para la división en departamentos últimos en el departamentos de herramientas? _____.

el intermedio

35. Haga referencia a la Figura 5.2. ¿Cuál nivel de la división en departamentos es por territorio? _____.

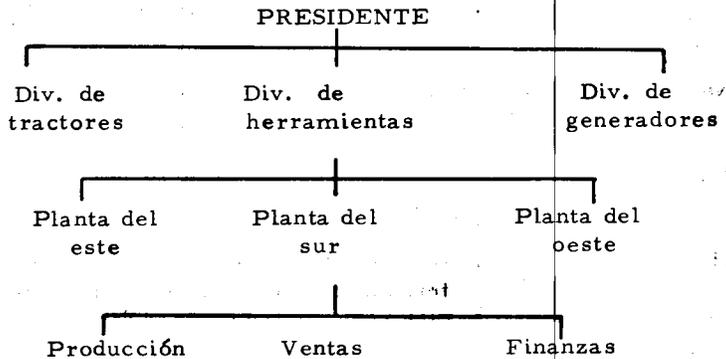


FIGURA 5.2

Organigrama Parcial

el primario

36. En la Figura 5.2. ¿Qué nivel de la división en departamentos es por producto? _____

el último

37. ¿Qué nivel de la división en departamentos es por función en la Figura 5.2? _____.

Último
función

38. Compare las Figuras 5.1 y 5.2 ¿ En qué nivel existe una base común para la división en departamentos y cuál es esa base ? En ambos organigramas la división en departamentos en el _____ nivel se basa en la _____.

función (u ocasionalmente por proceso, que es un caso especial de división en departamentos por función).

39. De esta manera, en el nivel más bajo o en el último de la organización, la base para la división en departamentos es invariablemente por _____.

B. DESARROLLO VERTICAL Y HORIZONTAL EN LA ORGANIZACIÓN.

vertical

40. A medida que una empresa se amplía, la estructura de su organización crece tanto vertical como horizontalmente. Cuando se añaden niveles adicionales a una estructura de organización, se llama a este desarrollo _____ mientras que la adición de más funciones o más puestos sin aumentar el número de los niveles organizacionales se denomina desarrollo _____.

horizontal

niveles

41. Durante el desarrollo vertical se añaden _____ a la estructura de la organización. Las relaciones entre estos niveles en una organización se denominan a menudo con el nombre de proceso escalar.

escalar

42. De esta manera la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidad en la organización se denomina proceso _____.

tres
seis

43. Haga referencia a la Figura 5.3. En el plano I. hay _____ personas, mientras que en el plano II hay _____ personas en la empresa.

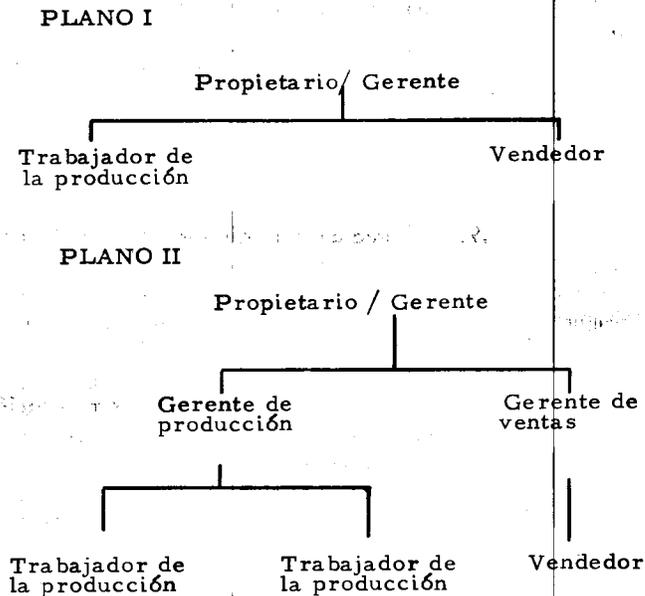


FIGURA 5.3

Desarrollo Vertical de la Organización

- dos
44. En el plano I hay _____ niveles en la organización (tomando en cuenta al propietario / gerente como un nivel), mientras que en el plano II hay _____ (número) niveles.
- tres
- no
45. En la Figura 5.3. ¿ Ha cambiado el número de funciones diferentes ? (si / no)
- escalar
46. De la misma manera que al desarrollo en dirección vertical — se denomina proceso _____, el proceso funcional se refiere al desarrollo en dirección horizontal.
- horizontal
47. El proceso funcional o desarrollo en la dimensión _____ no da como resultado la adición de ningún nivel en la organización.

escalar
funcional
ambos

48. Un aumento en el número de las diferentes funciones realizadas no está necesariamente implicado ni en el proceso _____ o el _____, aunque (ninguno/ambos) promueve (n) la especialización de tareas.

C. AREA DE LA ADMINISTRACION

administrador

49. Al área de la administración se le llama también "área de supervisión" y "área de control". El concepto tiene que ver con la identificación del número de subordinados cuyo trabajo puede ser efectivamente dirigido por un _____.

supervisión
control

50. Como parte de la función de organización deben considerarse las características de cada situación antes de determinar el área de administración o _____ o _____, tales como el nivel organizacional, tipo de actividad que está siendo supervisada y del tipo de organización.

amplia

51. En el nivel más bajo de la organización, donde lo que se delega es la responsabilidad para realizar tareas específicas, ¿esperaría usted que fuera apropiada un área de administración relativamente amplia (muchos subordinados) o estrecha (pocos subordinados)? (amplia/estrecha)

primarios
intermedios

52. Aunque las diferencias en el área de administración en todos los niveles administrativos no han sido definitivamente determinados, está claro que el área de administración en el nivel de la división en departamentos últimos es más amplia que en los niveles _____ o en los _____.

más estrecha

53. El tipo de actividad supervisada afecta también el área de la administración. En general, entre más variadas sean las actividades en los puestos que se están supervisando, debe ser (más amplia/más estrecha) el área ideal de supervisión.

amplia

54. Por otra parte, los puestos que siguen una rutina fija se prestan a una área de administración (amplia/estrecha).

- menos
55. Por ejemplo, uno podría esperar que un supervisor en un taller de trabajo según pedido tenga (más/menos) subordinados que un supervisor en una operación de una línea de montaje continua.
- nivel actividad
56. Otro factor que influye en el área de administración además del _____ organizacional y del tipo de _____ supervisada, es el tipo de personal implicado.
- amplia
57. Por ejemplo, los vendedores profesionales, los científicos — investigadores y los profesores universitarios tienen un área de administración relativamente (amplia/ estrecha) aunque el trabajo pueda implicar una gran variedad de actividades.
- organización
58. Finalmente, el tipo de organización ayuda a determinar el área de administración apropiada. La _____ puede ser centralizada o descentralizada o parcialmente una de ellas.
- en las más elevadas
59. Una organización centralizada es una en la cual la planeación detallada y la general la realiza el ejecutivo superior o un pequeño grupo de administradores de alto nivel. Por lo tanto, ¿ en qué niveles administrativos se toma la mayor parte de las decisiones en una organización centralizada ? - (en las más elevadas/ en las mas bajas).
- estrecha
60. Las organizaciones centralizadas tienden a promover la supervisión estrecha de los subordinados en cada nivel para asegurar que se sigan las políticas, los procedimientos y los métodos establecidos. De acuerdo con esto, se promueve también un área de administración (amplia/ estrecha).
- más
61. Por otra parte, en una organización descentralizada las decisiones de operación se dejan al nivel más bajo posible. Si un administrador debido a la política de la compañía va a dar una " libertad de acción" más grande a sus subordinados, ¿ tiene relativamente (más/menos) subordinados.

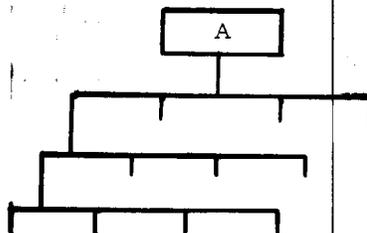
62. Por lo tanto, una compañía que está descentralizada desde el punto de vista de la delegación de autoridad, tiende a promover un área de administración (amplia/ estrecha).
- amplia
63. En resumen, hemos considerado cuatro factores que influyen en el área de administración apropiada para una situación particular: el _____ organizacional, el tipo de _____ y el tipo de _____.
- nivel, actividad personal, organización
64. El último nivel organizacional, la actividad rutinaria y una organización descentralizada hacen que el área de administración sea (amplia/ estrecha).
- amplia
65. Por otra parte, los niveles organizacionales más elevados, la actividad variada y una organización _____ tienden a hacer (amplia/ estrecha) el área apropiada.
- centralizada estrecha
66. Debido a que algunos factores pueden exigir un área estrecha, mientras que otros pueden indicar que un área amplia es apropiada, un administrador debe considerar y pesar todos los factores importantes al decidir acerca del _____ para una situación particular.
- área de administración
- D. DESCENTRALIZACION Y LA ORGANIZACION TOTAL
67. La descentralización administrativa afecta no solamente el área de administración sino también el número de niveles en la estructura de la organización. De esta manera, la filosofía de promover la delegación de autoridad al nivel (más alto / más bajo) posible da como resultado efectos en la organización total.
- más bajo
68. Haga referencia a la Figura 5.5. En la Compañía A, cada administrador tiene _____ (número) subordinados, mientras que en la Compañía B cada administrador tiene _____ (número) subordinados.
- cuatro ocho

COMPañIA A.

Gerentes

Subgerentes

Operarios

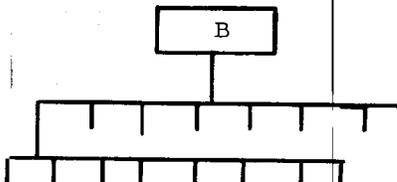


(Número total de operarios =64)

COMPañIA B

Gerentes

Operarios



(Número total de operarios=64)

FIGURA 5.5

Area de Administración

cuatro
tres

69. ¿Cuál es el número de niveles de organización en la Compañía A (contando al ejecutivo superior como un nivel) ? _____ ¿ y en la Compañía B ? _____ .

B
A

70. Una estructura plana de organización es una que tiene relativamente pocos niveles y un gran número de subordinados - por nivel, mientras que una estructura elevada o piramidal tiene un número más grande de niveles. En la Figura 5.5. la Compañía _____ parece tener una estructura plana de organización mientras que la Compañía _____ tiene una estructura elevada.

plana

71. Debido a que la descentralización administrativa promueve - un área de administración más amplia, tiende a desarrollar - una estructura (plana/ elevada) de organización.

72. De nuevo haga referencia a la Figura 5.5. En la Compañía A un mandato del ejecutivo superior tiene que pasar a través

dos de _____ (número) nivel (es) intermedios antes de llegar a los operarios, mientras que en la Compañía B pasa a través de _____ (número) nivel (es).

más cortas 73. De esta manera, la estructura plana o descentralizada de la organización da como resultado líneas de comunicación - - (más largas/ más cortas) en la organización.

21 9 74. ¿ Cuántos ejecutivos de la figura 5.5 están arriba del nivel de empleados en la Compañía A ? _____ , cuántos en la compañía B ? _____ .

amplia plana más cortas menos 75. Por lo tanto, la descentralización administrativa da como resultado un área de administración (amplia/ estrecha), una estructura de la organización (plana/ elevada), tiene líneas ejecutivas de comunicación..... (más largas/ más cortas) y (más/ menos) ejecutivos.

estrecha elevada más largas más 76. La centralización administrativa da como resultado un área - de administración (amplia/ estrecha), una estructura de la organización (plana/ elevada), tiene líneas de comunicación entre ejecutivos (más largas/ más cortas)..... (más/ menos) ejecutivos.

Centralizada 77. ¿ Que tipo de organización da como resultado una relación - más estrecha entre supervisores y subordinados y un control ejecutivo más estrecho ? (Centralizada/ descentralizada)

UNIDAD 6

RELACIONES DE LINEA Y STAFF

A. FUNCIONES DE LINEA Y STAFF

línea
staff

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

línea
staff

2. La influencia que tienen las actividades de la línea y staff -- con respecto al éxito de la organización, será más rápida -- cuando se trate de actividades de (línea/ staff) y será a más largo plazo con las actividades de tipo _____.

corto
largo

3. Un fracaso en la producción afecta el éxito organizacional a (corto/ largo) plazo, mientras que establecer incentivos eficaces al trabajo del empleado que resulte ser un fracaso se refleja en la organización a más..... (largo/ corto) plazo

línea

4. Dependiendo del tipo de organización, se definen las actividades de línea y de staff. En una empresa manufacturera -- la producción, ventas y finanzas se identifican como actividades típicamente de _____.

staff

→ 5. En una empresa manufacturera, las compras, las relaciones de personal y la contabilidad son ejemplos de funciones staff.

6. En una empresa constructora son actividades de línea:

- a. Producción (construcción)
- b. Finanzas
- c. Compras
- d. Ventas
- e. Contabilidad
- f. Presupuestos y programas

a, b, d,

no

7. Las actividades de línea en un hospital o en una universidad, ¿ serían las mismas que las de una empresa manufacturera ? -
.... (sí / no).

línea

8. Una vez que se han identificado las actividades que tienen -- que ver directamente con el logro de las metas de la organización, esto es, las actividades de _____, se fijan las funciones de staff que contribuyen a que la línea sea más efectiva.

no está

9. Dentro de una Organización, las actividades de línea y de staff tienen una relación muy compleja, por tal motivo el Staff --
..... (está / no está) siempre subordinado a la organización de línea.

personal

10. Existen dos categorías generales de actividad de staff: Especialista y personal. Mientras que un especialista sirve a diversas componentes de la organización de línea, el que trabaja -- solamente para un ejecutivo particular es el asesor _____.

personal

→ 11. Un " Asistente " que ayuda a un ejecutivo, realizando algunas funciones de rutina del puesto ó investigando problemas especiales del mismo, pertenece a la categoría de asesor _____.

12. Por otra parte, los asesores especialistas ordinariamente no reportan a los gerentes de línea con los que tienen relaciones --

especialistas más directas. Desde el punto de vista del tipo de relación de autoridad con aquellos que realizan actividades de línea, los principales tipos de asesores _____ son los de asesoría, servicio, control y funcional.

especialista 13. En las siguientes secciones de esta unidad consideraremos en primer lugar, la naturaleza de la autoridad del staff asociada con los asesores de consultoría, servicio, control y funcionales. Esto es, daremos una mayor atención a la relación de la categoría de _____ de la actividad de staff con la actividad de línea dentro de la organización.

B. AUTORIDAD DEL STAFF DE ASESORIA

no están 14. Un grupo staff con autoridad en lo relativo a asesoría ofrece sugerencias y prepara planes en su campo de especialización para ser consideradas por los gerentes de línea, pero como el nombre de este tipo de autoridad lo dice, los gerentes de línea..... (están / no están) obligados a seguir el consejo de staff.

asesoría 15. Un " departamento de desarrollo de la administración " que ayuda a los gerentes de departamentos de una compañía investigando problemas en el campo del desarrollo de la administración y recomendando posibles cursos de acción tiene autoridad staff de _____.

no 16. ¿ Está de hecho restringida la autoridad de la línea debido a la existencia de un staff de asesoría ? (si / no)

sí 17. Se ha dicho que una buena parte del trabajo de un cuerpo asesor del gerente es vender, no decir. Puesto que el gerente de línea no necesariamente tiene que aceptar las recomendaciones del cuerpo asesor ¿ sería ésta una descripción de la relación de autoridad ? (si / no).

más 18. La aprobación o rechazo de una solución recomendada sería la meta de la persona staff. Lo que a menudo se denomina como el concepto del " trabajo staff completo " hace que el desarrollo de las propias ideas de la persona staff sean (más / menos) idóneas.

- trabajo
staff
19. El concepto de _____ completo ayuda a evitar el peligro de que las personas staff simplemente " describan " las ideas de los gerentes de línea.
- no
20. ¿ Debería la persona staff abstenerse totalmente a discutir - el problema o sus propias soluciones tentativas con el personal de línea ? (si/ no)
- imprácticas
21. Las soluciones logradas por el staff sin consultar al personal - de línea afectado, tiene la posibilidad de ser (prácticas / imprácticas).
- no
22. ¿ Desempeña la persona staff apropiadamente su función si - basa sus recomendaciones escritas en las sugerencias del - gerente de línea ? (si/ no)
- sean
23. De esta manera, el objetivo de la persona staff de asesoría - es que sus proposiciones (sean / no sean) únicamente producto de sus propias ideas. Pero para ser práctico, es - necesaria la discusión con el personal de línea que va a verse afectado por las proposiciones.
- asesoría
24. En muchas compañías de múltiples divisiones, el staff cen - tral de personal conduce estudios de las variadas actividades del personal como el entrenamiento y desarrollo y somete pro - posiciones para cambios del programa del gerente de la divi - sión. De los cuatro tipos de autoridad staff, éste es un ejem - plo de autoridad staff de _____ .
- importantes
25. Además, en muchas compañías se le cobra el costo del estu - dio a la división que solicita y recibe el servicio staff de ase - soría. Bajo estas circunstancias es probable que los geren - tes de línea soliciten del staff el consejo para problemas re - lativamente (secundarios / importantes).
- seriamente
26. Cuando se carga una suma en el presupuesto por utilizar el - staff de asesoría, es probable que las recomendaciones de és - te sean tratadas..... (ligeramente / seriamente).
27. El cargar una suma por concepto de las recomendaciones --

del staff de asesoría asegura que:

no soliciten

1. Los gerentes de línea (soliciten/ no so-
liciten) asesoramiento del staff para problemas de po
ca importancia .

se consideren

2. Que las recomendaciones del staff..... -
(se consideren/ no se consideren) seriamente.

sea

3. Que el tamaño del staff de asesoría (sea/ no
sea) compatible con su contribución de la eficien-
cia de toda la empresa.

C. AUTORIDAD DEL STAFF DE SERVICIO

servicio

28. Como el nombre lo dice de nuevo, un grupo staff con autori-
dad _____ es uno que se responsabiliza de realizar --
cierta área de actividad que ha sido separada del trabajo de
línea como un servicio a ella. Sin embargo, a diferencia -
de la situación de la autoridad del staff de asesoría, si la ac-
tividad en discusión va a realizarse, el gerente de línea de-
be hacer ésto a través de la organización staff.

si

29. Tomando el área de compras como un ejemplo, ¿ tiene un --
gerente de línea la autoridad para decidir qué artículos de--
ben comprarse para su departamento ?..... (si/ no)

en la mayor
parte de las
compañías -
está obliga-
do a hacer-
las a través
del agente -
de compras

30. Una vez que el gerente de línea ha identificado las compras
necesarias, ¿ debe hacerlas a través del agente de compras -
de la compañía o es libre para negociar las compras por su -
cuenta si así lo desea ? _____

servicio

31. De esta manera, un departamento de compras ordinariamente
tiene autoridad staff de _____.

si (la línea debe usar el servicio -- staff).

32. ¿ Está la autoridad de línea restringida hasta cierto punto -- por la existencia de la autoridad staff de servicio (si / no) ?

no

33. Por otra parte ¿ es probable que un gerente de línea haga -- un trabajo mejor en un área particular que el personal staff -- especializado en este tipo de trabajo ? (si / no)

agente de compras

34. Por ejemplo, la persona que probablemente sabe más acerca de las fuentes de materiales y suministros es el _____ (gerente de línea / agente de compras).

más

35. Además, ciertas compañías de operación centralizada hacen que el uso del staff de servicio sea importante. En el caso -- de la función de compras es (más / menos) probable -- que la empresa obtenga descuentos en volumen cuando esta -- función se asigna a un grado staff.

obligatorio

36. La uniformidad en los procedimientos, el trabajo más efectivo y las economías de operación centralizada son resultado -- del uso (voluntario / obligatorio) que los gerentes de líneas hacen de los staff de servicio.

D. AUTORIDAD DEL STAFF DE CONTROL

control

37. Un grupo staff con autoridad staff de _____ realmente -- tiene la responsabilidad de controlar ciertos aspectos de la -- actuación de la línea. La unidad staff implicada actúa co- mo un agente para un gerente de línea de nivel más elevado.

asesoría servicio

38. En las secciones anteriores discutimos dos tipos de autoridad de staff especialista: Autoridad staff de _____ y au- toridad staff de _____.

control

39. Por otra parte, un gerente de departamento que asigna la -- función de inspección departamental a una unidad, de hecho ha asignado autoridad staff de _____ a la unidad de -- inspección .

sí (al menos está en los niveles organizacionales abajo del staff de control).

40. ¿ Está restringida la autoridad de línea de operación debido a la existencia de la autoridad de staff de control ? (si / no).

ayudado

41. Por otra parte, el control de operaciones de la administración superior se ve (ayudado / estorbado) por la asignación staff de control.

miembro de - una unidad - de inspección de fuera

42. Los staff de control ayudan también a lograr una actuación de más alto calibre en las unidades de línea . Por ejemplo, el rechazo de un producto es más probable que lo haga un (empleado de un departamento / -- miembro de la unidad de inspección de fuera).

E. AUTORIDAD DE STAFF FUNCIONAL

funcional

43. La autoridad de staff funcional está implicada dondequiera que a un gerente se le de autoridad fuera de la estructura de la organización formal. El gerente al que se le asigna autoridad funcional es un especialista en el área de la actividad implicada, pero puede ser un gerente de línea o de staff.

funcional

44. La autoridad de un director de seguridad para dar instrucciones con respecto a la instalación y uso del equipo de seguridad, implica la asignación de autoridad a un director staff.

línea

45. Por otra parte, además de su asignación departamental de director de finanzas, se le puede dar autoridad para especificar el formato de los registros financieros guardados por otros departamentos. Este es un ejemplo de la asignación de autoridad funcional a un gerente de _____.

2

46. Haga referencia al organigrama parcial de la figura 6.1 ¿ A cuántos de los gerentes se les otorga autoridad funcional para actividades específicas ? _____ (Núm .)

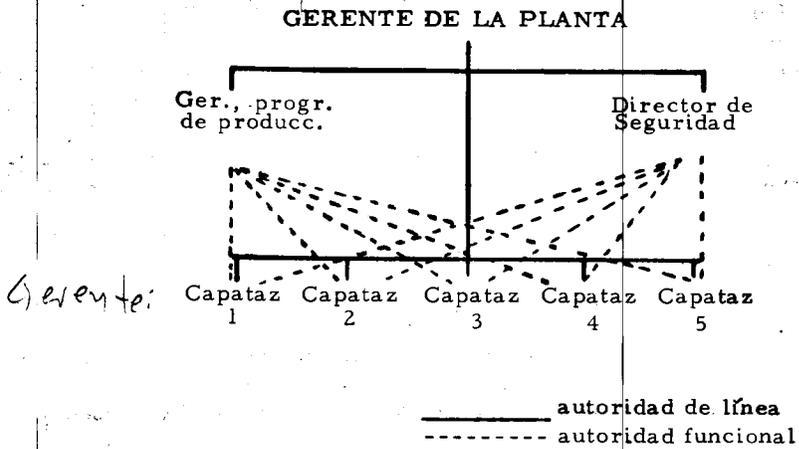


FIGURA 6.1

Organigrama Parcial

5

47. ¿ Sobre cuantos gerentes tiene autoridad funcional el director de seguridad ? _____ (Núm .)

línea

48. La asignación de autoridad staff funcional restringe la autoridad de los gerentes de _____ afectados.

no

49. Por ejemplo, en asuntos de disciplina del personal, programación de la producción, uso del equipo de seguridad y cosas similares, ¿ tiene el gerente de producción plena autoridad para tomar decisiones ? (si / no).

se disminuye

50. Cuando el encargado de personal de la empresa exige que los gerentes de planta respeten su autoridad al hacer despidos, - la autoridad de los gerentes de la planta - (se aumenta / se disminuye).

51. Cuando el contralor exige reportes presupuestarios periódicos

- se disminuye a las oficinas de ventas de la compañía, la autoridad del gerente de ventas de la empresa (se acrecienta / se disminuye).
- aumentado 52. Por otra parte, en el último ejemplo, la autoridad del contralor ha (aumentado / disminuído) debido a la asignación de autoridad funcional.
- tres 53. Haga referencia de nuevo a la figura 6.1 ¿ De cuántos individuos recibe instrucciones cada capataz ? _____ (Núm).
- la violación -
(puesto que -
cada capataz -
está recibien-
do directrices -
de más de una-
persona). 54. El principio de la unidad de mando establece que cada individuo en una organización debería recibir instrucciones sólo de un superior. El uso de autoridad funcional tiende a dar como resultado (el cumplimiento / la violación) de este principio.
- si 55. Por lo tanto, ¿ es concebible que la asignación de una amplia autoridad funcional pueda dañar seriamente o destruir la división en departamentos de la organización y la base de una autoridad de línea ? (si / no)
- esencial 56. Por otra parte, los requisitos de la coordinación general de las actividades de la compañía y la necesidad de procedimientos comunes debido a las influencias gubernamentales y de los sindicatos, hacen que la asignación de autoridad funcional sea (esencial / innecesaria).
- minimizar 57. Debido a los efectos organizacionales de la amplia asignación de autoridad funcional, se considera una buena práctica el (maximizar / minimizar) la asignación de la autoridad funcional.
58. Una manera de limitar el efecto organizacional indeseable de la autoridad funcional es la de especificar que la autoridad funcional de cualquier gerente no debe ir más allá de un nivel organizacional. Haga referencia a la figura 6.2 ¿ Cuán

uno

tos niveles organizacionales están afectados por la autoridad del staff funcional del vicepresidente de personal? _____ -- (Núm).

uno

59. ¿ Cuántos niveles organizacionales están afectados por la autoridad del staff funcional del contralor de la división ? -- _____ (Núm).

control funcional

60. En resumen hemos discutido cuatro tipos de relaciones de autoridad entre el staff especialista y la organización de línea: -- De asesoría, de servicio, de _____ y _____.

funcional control servicio asesoría

61. Enumere los cuatro tipos de autoridad staff en el orden en que la autoridad de línea se ve restringida debido a ella, comenzando con la relación que afecte más la línea : _____ de _____, de _____ y de _____.

asesoría

62. Cuando el staff sirve a la línea investigando problemas y recomendando cursos de acción para consideraciones del gerente de línea, está implicada la autoridad staff de _____.

funcional

63. La situación en la que se le asigna al staff autoridad sobre actividades específicas que están fuera de los canales ordinarios de la organización implicó una autoridad staff _____.

control

64. Un staff cuya función es la de actuar como un agente de una administración de línea superior supervisando operaciones específicas dentro de la estructura de la organización formal, se le ha asignado una autoridad staff de _____.

servicio

65. La situación en la cual un gerente de línea tiene la autoridad para decidir si debe o no realizarse una actividad, pero si la decisión es afirmativa debe realizarla una unidad staff, describe una autoridad staff de _____.

sí

66. ¿ Es posible que a la misma unidad staff se le asigne diferentes categorías de autoridad para diferentes áreas de actividad ? (si / no)

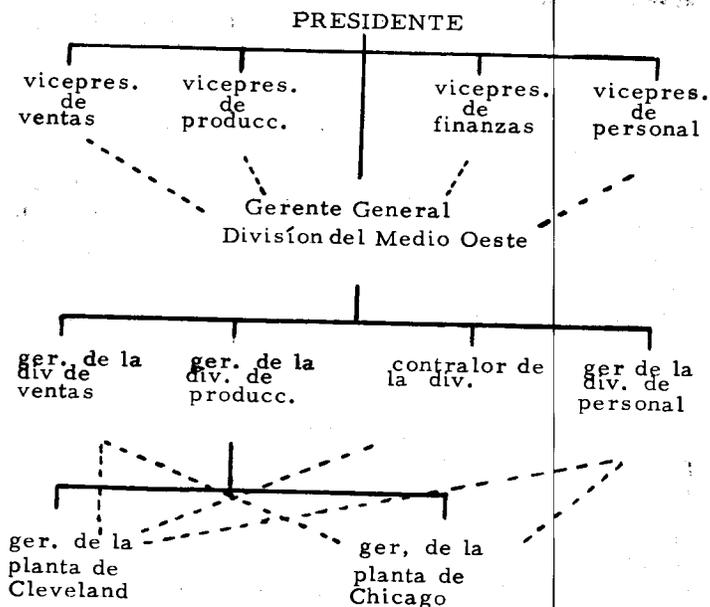


FIGURA 6.2.
Restricción de la autoridad funcional en la organización

asesoría
servicio

se incrementa

67. Por ejemplo, una unidad de personal puede servir asesorando a los gerentes en las áreas de desarrollo de ejecutivos y en la selección de solicitantes para llenar las exigencias de personal. En este caso, a la unidad de personal se le ha asignado autoridad de _____ y de _____.
68. La **coordinación** general de las actividades de la compañía y la formulación de procedimientos realizada por expertos funcionales (se incrementa / se ve impedida) por el desarrollo de la autoridad staff dentro de una organización.
69. Las relaciones claras de la autoridad dentro de la organiza-

se ve impedida

ción y la simplificación de la estructura de la organización -
..... (se incrementa / se ve impedida) por -
el desarrollo de la autoridad staff .

F. EL STAFF PERSONAL

personal

70. Mientras que un staff especialista da un servicio a diversos -
componentes de la organización de línea, un staff tal como " asistente de ", trabaja solamente con un gerente -
de línea.

personal

71. El contestar la correspondencia para el gerente de línea, -
el estudio y recomendación de cursos de acción alternati - -
vos y el actuar como unión con otros departamentos son ta -
reas típicas de un miembro de un staff _____.

no (este títu
lo ordinaria-
mente se usa
para un ejecu
tivo de línea
subordinado -
al gerente)

72. Otros títulos, en vez del de " asistente de ", son los de " asis
tente administrativo". ¿ Sugiere el título de subgerente --
que también está implicado el puesto de asistente staff ? --
..... (si / no).

línea

73. Por lo tanto, un " sub-gerente " es típicamente un adminis-
trador (de línea / staff).

personal

74. En las organizaciones militares un staff general está integra-
do por un cuerpo de expertos que asesoran a un comandante -
particular de la línea. Por lo tanto un staff general es tam-
bién ejemplo de un staff _____.

no se ve

75. La autoridad de un gerente de línea (se ve / no -
se ve) disminuída debido a la existencia de un staff perso- -
nal.

UNIDAD 7

LA ORGANIZACION COMO UN
SISTEMA SOCIAL.

A. STATUS

- | | |
|----------------------|--|
| status | 1. La organización de negocios no está integrada solamente por una serie de relaciones formales de autoridad, sino también por modelos informales. El término "status" se refiere a la posición relativa de un individuo comparada con la de otros en un grupo. Así, la posición formal que tiene una persona, influye directamente su _____ como individuo, así como el papel que se esfuerza por desempeñar dentro de la organización. |
| status | 2. El status se asigna por consenso del grupo y de aquí que un individuo que vive aislado no tendrá un _____ como tal. |
| status. | 3. Puesto que muchas decisiones de ejecutivos afectan directamente la posición relativa de los individuos específicos o de grupos de una empresa, los llamados a menudo problemas organizacionales son realmente problemas de _____. |
| apoyada
rechazada | 4. Podríamos predecir en general, que una decisión que acreciente el status de un grupo en una empresa será..... (apoyada/rechazada) por ese grupo, mientras que una decisión que disminuya el status de un grupo será (rechazada/apoyada) por ese grupo. |

- | | |
|--|---|
| más | 5. Existen diversos factores que determinan el status de las personas dentro de una organización. El determinante más importante del status de una persona es su nivel en la jerarquía administrativa o status escalar. Desde este punto de vista, un vicepresidente tiene generalmente (más/menos) status escalar que un jefe de departamento. |
| escalar | 6. La autoridad para dirigir las actividades de otros es la característica esencial del status _____. |
| funcional | 7. En contraste con el status escalar, el status funcional se basa en el trabajo de una persona o área de actividad en la organización. Aunque todos los vicepresidentes de una empresa son iguales en cuanto al status escalar, podrían no tener el mismo status _____. |
| funcional | 8. En una organización cualquiera, cierto trabajos se consideran más importantes que otros. El tipo de status basado en la importancia del área de trabajo de una persona en la empresa según lo juzgan los demás, es el status _____. |
| más elevado | 9. Por ejemplo, en una organización orientada a la producción, probablemente el ingeniero industrial tendrá un status funcional..... (más elevado/más bajo) que el representante de ventas. |
| escalar
funcional | 10. De esta manera, el rango de un individuo dentro de una organización determina el status _____, mientras que el tipo o área de trabajo que realiza determina su status _____. |
| gte. admon,
porque tiene
un status
escalar más
elevado | 11. En la figura 7.1 ¿Cuál cree usted que tenga un status efectivo más elevado, el gerente administrativo o el subgerente de construcciones ? |

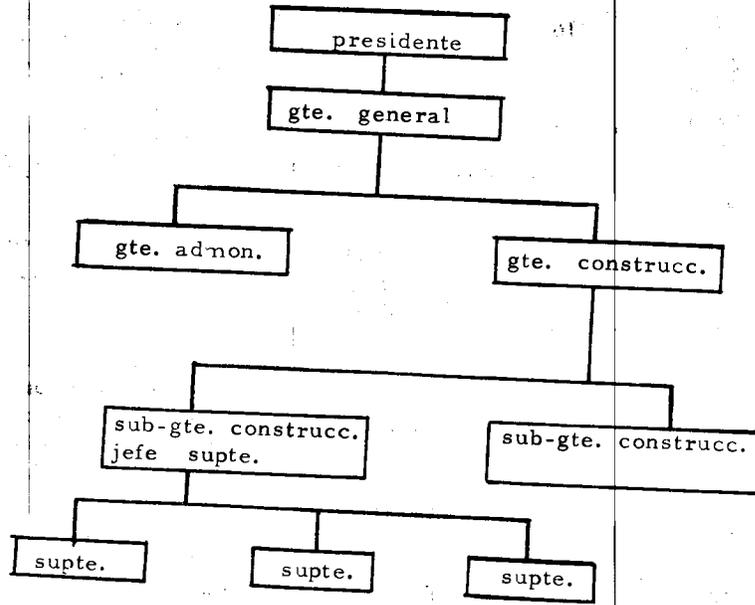


Figura 7.1 Organigrama Parcial

incierto
(véase el
siguiente
cuadro)

funcional

status

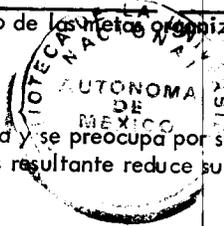
status

12. En la Figura 7.1 ¿ Quién tiene un status efectivo más elevado, un gerente administrativo o un gerente de construcción - _____ .
13. De esta manera, el status esca lar puede inferirse del organigrama; mientras que el status _____ no.
14. Los símbolos del status se usan en todas las organizaciones co mo indicadores de la posición relativa. Quizá el uso más for malizado de tales símbolos tiene lugar en las organizaciones militares, en las que las insignias del rango indican directa mente del _____ relativo.
15. Sin embargo, aún en las organizaciones no militares, existen innumerables indicadores de la categoría relativa de los indi viduos. El tamaño de una oficina, la presencia o ausencia de alfambros y el tipo de escritorio son símbolo del _____ entre los ejecutivos.

- cuando los títulos de trabajo no designen claramente el rango
16. En muchas compañías grandes, los símbolos del status siguen un sistema formalizado, de manera que los gerentes en un nivel organizacional dado tiene oficinas iguales. ¿Sería este sistema más importante para individuos (de una compañía con un sistema formal de títulos de trabajo/o una en que éstos no designen claramente el rango)?
- aumentan
17. Con la falta de designaciones formales de rango tal como títulos de puestos, los símbolos del status (aumentan/disminuyen) la importancia de un individuo.
- símbolos
18. El interés por el status no está limitado a los niveles ejecutivos de una organización. Entre los empleados la localización del lugar de trabajo, las ropas que usan en éste y el que una persona posea o no sus propias herramientas, son _____ del status.
- aumentado
19. A medida que las organizaciones se han vuelto más complejas y las personas han adquirido más movilidad dentro de nuestra sociedad, ha (aumentado/disminuído) la confianza en los símbolos del status.
- símbolos del status
20. Muchas de las cosas que poseemos, están valuadas más por su prestigio que por su utilidad. Desde este punto de vista, los automóviles de alto precio y la ropa " a la moda " representan _____
- claras
21. Aunque el sistema de status es fuente de problemas organizacionales, sirve también como influencia coordinadora. Los sistemas del status facilitan el comportamiento de cooperación confiriendo insignias y títulos de oficio y haciendo con esto que las relaciones de autoridad sean (.claras/ambiguas).
- menos
22. Los sistemas de status afectan también la comunicación. El uso de títulos formales de oficina en la comunicación en los negocios dan como resultado (más/menos) rompimiento en los canales de comunicación, con un cambio de personal en ese oficio.

23. La expectativa de alcanzar un status puede ser una influencia motivadora en los individuos de una organización,..... (alentando/desalentando) de esta manera una productividad más elevada.
- alentando
24. Por otra parte, el interés por el status actual de uno lleva a la ansiedad de status, al temor de un status más bajo dentro de la organización, lo cual tiende a tener efectos (positivos/negativos) en el desempeño de las tareas.
- negativos
25. El no darle importancia a tales factores "menores" como es la localización de la oficina que asigna a sus subordinados, en algunos de ellos es probable que lleve a una _____ de status.
- ansiedad
26. De esta manera, esclareciendo las relaciones de autoridad, minimizando los efectos de los cambios en el personal y sirviendo como incentivos, los _____ facilitan el logro de las metas organizacionales.
- símbolos del status
27. Pero cuando la gente se angustia y se preocupa por su status actual, la _____ de status resultante reduce su efectividad en la organización.
- ansiedad
- B. EL PAPEL (ROLE)
28. Las expectativas de comportamiento que afectan una posición particular, constituyen las fuerzas que determinan el _____ para esa posición.
- papel
29. El individuo está influenciado por dos fuentes principales de expectativas del papel (role) en una organización: Aquellas indicadas por la empresa, o la organización (formal/informal) y las determinadas por los grupos con los que el individuo está en contacto o sea la organización..... (formal/informal).
- fornal
- informal

G- 612948



FACULTAD DE INGENIERÍA

30. Como resultado de estas influencias formales e informales, el individuo intenta estructurar la situación social y definir su situación en ella. A este proceso se le llama definición del papel _____.
31. De esta manera, el comportamiento esperado en una posición dada según interpretación y definición de la persona en esa posición, es la _____ para esa posición.
32. Al menos tres factores o fuerzas influyen en la estructuración de una definición del papel (role). El individuo mismo, las expectativas de la organización _____ y las expectativas de los grupos _____.
33. El conflicto del papel surge cuando un individuo se enfrenta a dos papeles que son incompatibles. El individuo en cuestión..... (puede/no puede) satisfacer ambas expectativas del papel simultáneamente.
34. La naturaleza de la situación, así como la personalidad del individuo, determinan la seriedad del conflicto del _____.
35. Desde el punto de vista de la personalidad del individuo, en tre más grande sea su habilidad para ignorar algunas de las exigencias de un papel o del otro, es probable que (más/menos) frecuentemente ocurra su conflicto del papel.
36. El conflicto del papel (role) puede tener su fuente en cualquiera de las tres fuerzas que influyen en la definición del papel, como son la organización _____, la organización _____ y el mismo _____.
37. El capataz que se enfrenta a exigencias incompatibles de productividad provenientes de su supervisor de línea y del staff de control de calidad, está en una situación de conflicto - - del _____ que surge de las expectativas de diferentes partes de la organización.

fomal
infomal

38. El empleado que debe elegir entre satisfacer las expectativas de la administración con respecto a su desempeño y las presiones alternativas de sus compañeros de trabajo, está en una situación de conflicto del papel, que implica tanto la organización _____ como la _____.

fomal
individuo

39. Un conflicto entre expectativas de tareas de la empresa y los objetivos de los individuos respecto a su desarrollo ocupacional, implica un conflicto entre las expectativas de la organización _____ y el mismo _____.

fomal
individuo
infomal

40. En resumen, el conflicto del papel se minimiza y la eficiencia de un individuo se maximiza cuando existe compatibilidad en las expectativas del papel de la organización _____, el _____ implicado y la organización _____.

C. FUNCIONES DE LA ORGANIZACION INFORMAL

no están

41. Además del modelo de relaciones formales, existe una red de relaciones personales y sociales entre las personas que integran la organización. Aunque las actividades en la organización informal (están/no están) bajo control administrativo directo, influyen de manera importante para que la organización funciones como un todo.

los puestos
las personas

42. El énfasis de la organización fomal esta en (las personas/los puestos) de la organización, mientras que el énfasis de la organización informal está en (las personas/los puestos) y sus relaciones.

arriba
abajo

43. La autoridad en la organización informal se otorga por aquellos que siguen el liderazgo de un individuo particular, más que por una asignación organizacional. De esta manera, la autoridad fomal fluye de (arriba/abajo), mientras que la autoridad informal fluye de (arriba/abajo).

44. Puesto que un nivel de satisfacción del empleado se ha logrado bajo condiciones que le son conocidas, los grupos informales tienden a (promover/hacer resistencia) a los cambios, tanto en la organización formal como en la informal.
45. Por lo tanto, los administradores que anticipan un cambio organizacional o de procedimiento, necesitan considerar las reacciones ante ese cambio en la organización _____.
46. Una segunda función de los grupos informales es la de proporcionar satisfacción social a los miembros del grupo. Los individuos que tienen poco o ningún status formal en la organización deben obtener tal _____ en el grupo informal.
47. Una tercera función de la organización formal, además de la de ayudar a los individuos a lograr objetivos específicos y proporcionar satisfacción social, es la comunicación.
48. Debido a que se tiene más éxito en difundir información rápida o más amplia que dentro del sistema formal de comunicación, el _____ es un fenómeno que se da en todas las organizaciones grandes.
49. El rumor, que es inexacto e incierto, es el contenido del chisme. Para eliminar el rumor debe eliminarse el _____.
50. No sólo es imposible la eliminación del chisme pero es deseable. Aunque el chisme transmite rumores sin valor, ayuda también a transmitir información valiosa más _____, haciendo con ésto que la organización sea más efectiva.
51. Además, aunque los rumores no sean ciertos, proporcionan información significativa acerca de las _____ de los empleados que ponen en estado de alerta al gerente.

hacer
resistencia

informal

status (reconocimiento, satisfacción social)

satisfacción social

chisme

chisme

rápidamente

solicitudes
(o ansiedades)

- rumor 52. Se ha descubierto que el intento por eliminar o descubrir el origen de los canales en comunicación informal, contribuye poco para disipar las creencias erróneas, pero pueden realmente agravarlas. Por otra parte, la pronta publicación de hechos importantes es el medio más eficaz para refutar el _____.
- rumor refuta 53. Peculiarmente, el rumor mismo no debería mencionarse al hacer públicos los hechos para refutarlo. La evidencia de la investigación indica que repetir el _____ en este contexto da como resultado el que se recuerde también el hecho que lo _____.
- tenderían 54. Por ejemplo, si una compra reciente de terreno realizada por una compañía en otra localidad ha sido causa de que se difundan rumores sin fundamento de que las instalaciones de producción van a ser cambiadas, la pronta publicación de los hechos implicando los planes de expansión de la compañía (tenderían/no tenderían) a disipar el rumor.
- debilitara 55. Sin embargo, mencionar el rumor con los hechos que lo contradicen haría que se (fortaleciera/debilitara) la eficacia de los hechos que refutan el rumor.
- objetivos social comunicación 56. La cuarta función de los grupos informales, además de ayudar a los individuos a lograr _____ específicos, proporcionar satisfacción _____ y servir como un medio de _____, es la de control social del comportamiento.
- social 57. El control _____ practicado por un grupo informal puede ser interno o externo.
- interno 58. Cuando la presión se dirige a hacer que los mismos miembros del grupo se conformen con las expectativas del grupo, el control social _____ está implicado.
- control social externo 59. Por otra parte, en los intentos por controlar el comportamiento de aquellos que están fuera del grupo, está implicado el _____.

60. Esencialmente, estamos considerando aquí la influencia del grupo informal en la definición del papel (role). En nuestra discusión del papel, concluimos que las tres fuerzas que influyen en la definición del papel son: La organización _____, la organización _____ y el _____ mismo.

fomal
informal
individuo

61. En resumen, las cuatro funciones principales de los grupos informales son: Ayudar a los miembros individuales del grupo a que logren _____ específicos, proporcionar satisfacción _____, servir como un medio de _____ y servir como instrumento de _____ del comportamiento.

objetivos
social
comunicación
control
social

D. DIAGRAMA DE LA ORGANIZACION INFORMAL

62. Los diagramas de organización de la empresa generalmente sólo representan la organización (fomal/informal), debido a que los diagramas de la organización informal varían mucho con el tiempo, volviéndose muy pronto anacrónico para cualquier uso administrativo.

fomal

63. Sin embargo, para aquellos que realizan una investigación que abarca un lapso corto, es necesario tener tanto el diagrama _____ como el _____ para comprender más plenamente la dinámica que está siendo estudiada.

fomal
informal

64. Existen dos métodos generales para trazar las relaciones informales en una organización. El primero, llamado el sociograma, está basado en el análisis de la atracción entre miembros de un pequeño grupo. Por lo tanto, la técnica sociométrica funciona mejor al estudiar las relaciones informales dentro de (una división/un departamento/una sección).

una sección

65. En análisis sociométrico es apropiado para estudiar las relaciones informales en un pequeño grupo. Típicamente a cada persona se le preguntan sus preferencias con respecto a la asignación con compañeros de trabajo; a la gráfica de estas preferencias se le llaman un _____.

sociograma

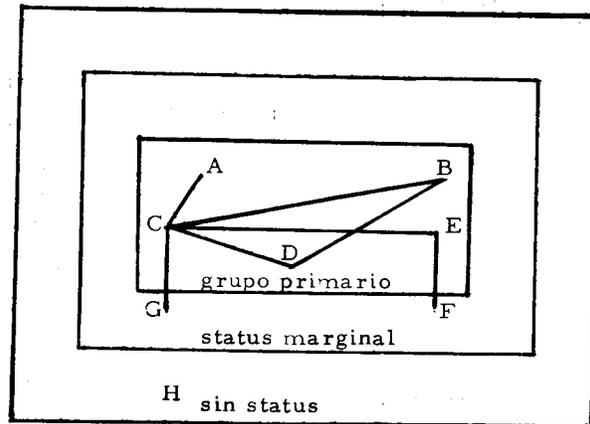


Figura 7.2 Un sociograma

66. ¿Qué persona en la figura es la más querida entre los miembros del grupo, la cual puede llegar a ser líder informal del grupo? _____.
67. El pertenecer al grupo primario implica el hecho de ser completamente aceptado por otros miembros del grupo. El status marginal es inestable en cuanto que el hecho de pertenecer a él culmina o en la administración en el grupo primario o la completa separación de él. El grupo sin status está integrado por personas a las que a menudo se les llama "aisladas", que no son miembros del grupo informal, aunque pertenecen a la organización formal que está siendo estudiada.

grupo primario
status marginal
grupo sin status

Las tres categorías de grupos a los que se puede pertenecer desde el punto de vista del análisis sociométrico son: El _____, el _____ y el _____.

menor

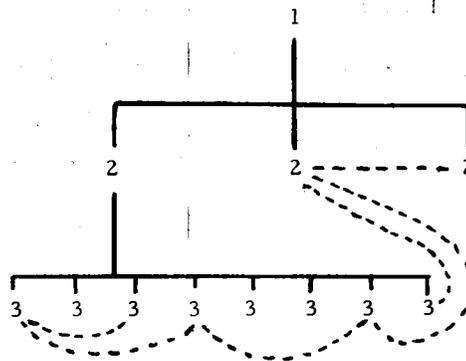
68. La evidencia de la investigación indica que los pequeños grupos de trabajo reunidos sobre la base de la selección sociométrica son más productivos que los reunidos sobre una base arbitraria. ¿Sería mayor o menor el grado de conflicto dentro del grupo en secciones agrupadas sociométricas en comparación con las agrupadas arbitrariamente? _____.

más grandes

69. Otro medio de trazar la organización informal es dibujar las interacciones informales en un mismo diagrama. Comparado con el sociograma, ¿sería apropiado este método para estudiar partes más grandes o más pequeñas de la organización? _____.

formal
informal

70. Haga referencia a la Figura 7.3. La gráfica muestra tanto el modelo _____ como el _____ de relaciones en la organización.



_____ Canales de comunicación formal
 ----- Canales de comunicación informal

Figura 7.3 Modelos formal e informal de la relación en parte de una organización.

siete

71. ¿Cuántos de los canales de comunicación en la figura "violante" el modelo formal? _____ (Núm.)

no; muy rígida (o poca comunicación)

72. ¿Esperaría usted que la organización en que no hubiera ninguna desviación del modelo formal de relaciones fuera más efectiva que aquella en que ocurre alguna desviación? (si/no) ¿Porqué o porqué no?

UNIDAD 8

COMUNICACION ADMINISTRATIVA

A. CONCEPTOS BASICOS

comunicación

1. La _____ se define como el paso de información y comprensión de ella, de una persona a otra. Es, por lo tanto, un proceso activo que implica al menos un remitente y un receptor.

información,
comprensión
de ella

2. De las dos personas implicadas en el proceso de la comunicación, el remitente es la que inicia el contacto con el fin de pasar _____ y _____ al receptor.

remitente
receptor

3. Otros dos elementos son necesarios para que se dé la comunicación: El canal de comunicación y los símbolos. Estos -- proporcionan la base para el contacto entre el _____ y el _____.

canales de
comunicación

4. En una situación organizacional existe un número de _____ que representan los contactos entre las unidades organizacionales y/o individuos.

5. Los símbolos pueden ser de diversos tipos; sin embargo en la comunicación administrativa las palabras se usan típicamente

- símbolos como _____ para transmitir información y comprensión de ella.
- símbolos (o palabras) 6. No habría ningún flujo de información en el canal que conecta al remitente y al receptor sin el uso de _____.
- información comprensión de ella 7. Hemos establecido, pues, que el fin de la comunicación es el pasar _____ y _____ de una persona a otra.
- receptor, canal de comunicación, símbolos 8. Los cuatro elementos necesarios para que se dé la comunicación son: El remitente, el _____, el _____ de _____ y los _____.
- receptor no 9. El éxito de un esfuerzo de comunicación se basa en el grado de información nueva o comprensión por parte del _____. ¿ Podemos observar directamente la información o comprensión dentro de otro individuo ? (si/no).
- comunicarse 10. Puesto que la información o comprensión dentro de otra persona no puede observarse directamente, el comportamiento del receptor proporciona las bases para juzgar el éxito de un intento del remitente para _____.
- comportamiento 11. Las explicaciones verbales que el receptor puede dar y las habilidades que puede exhibir son aspectos de su _____.
- comportamiento. 12. Aún los cambios en la expresión facial del receptor o los gestos corporales pueden considerarse como efectos de _____.
- comportamiento. 13. La retrotransmisión es la observación por parte del remitente del efecto de sus acciones en el _____ del receptor.
14. Imagine a un ejecutivo discutiendo un nuevo procedimiento --

- si con uno de sus subordinados. ¿ Está a su disposición la retrotransmisión a esta situación ? (si/ no)
- no (aunque - estará disponible a una retrotransmisión diferida)
15. Imagine a un candidato político hablando en un auditorio a través de la televisión. ¿ Está a su disposición la retrotransmisión inmediata en esta situación ? (si/ no)
- retrotransmisión.
16. El paso de información y comprensión, en sentido contrario - de la dirección usual, esto es de receptor a remitente, es una descripción de la _____.
- deseado
17. En términos del resultado del comportamiento del receptor, - los esfuerzos de comunicación pueden dar como resultado uno de tres efectos: un cambio deseado, un cambio no deseado, o ningún cambio. La comunicación exitosa implica la presencia del cambio _____.
- errónea
18. Un supervisor reprende a una empleada, y como resultado de esto, abandona el lugar del trabajo llorando. El efecto inmediato significa que ha tenido lugar una comunicación..... (exitosa/ errónea/ nula).
- exitosa
19. Un vendedor realiza una venta deseada. Este es un ejemplo de una comunicación..... (exitosa/ errónea/ nula).
- nula
20. Un supervisor da instrucciones a los operadores de las máquinas de contabilidad sobre cómo prevenir el que las máquinas se traben. La siguiente semana se da cuenta de que la incidencia de problemas con las máquinas no ha cambiado. Este es un ejemplo de comunicación..... (exitosa/ errónea/ nula).
- retrotransmisión.
21. El remitente no tiene manera de conocer que efecto ha tenido en su esfuerzo por comunicarse, a menos que ponga los medios para que se dé, de alguna manera, la _____.

B. FACTORES PSICOLOGICOS EN LA COMUNICACION

- receptor 22. Desde el punto de vista del remitente, existen diversos factores que lo implican a él y al _____ y que tienen una relación directa con su éxito como persona que va a comunicarse.
- comportamiento 23. Para comenzar, si desea producir un cambio en el _____ del receptor, necesita identificar lo que este cambio deseado significa. Sólo entonces está preparado para considerar las características personales del receptor, que tendrá influencia en su enfoque como comunicador.
- propios 24. Como primer paso en el proceso de la comunicación, el remitente deberá identificar los objetivos..... (propios/ del receptor).
- comportamiento 25. Puesto que la comprensión del receptor no puede ser conocida directamente, la definición de los objetivos del remitente llevan también a una descripción más precisa del cambio deseado en el _____ del receptor.
- objetivos 26. El fracaso en la comunicación puede deberse a un fracaso inicial por parte del remitente para identificar sus _____.
- objetivos 27. El supervisor en cierto departamento da a menudo instrucciones contradictorias. Es probable que haya fracasado en la definición adecuada de sus _____ de comunicación.
- puede 28. Puesto que los motivos y actitudes de un individuo tienden a ser estables, un remitente (puede/ no puede) suponer que su conocimiento acerca de un receptor con el cual ha tenido un contacto reciente, es aún correcto.
- Sí 29. Por otra parte, las personas cambian cuando las condiciones varían en su trabajo o en su vida..... (No/Sí) se puede esperar que haya cambiado en sus motivos y sus actitudes.
30. A un ejecutivo junior se le ha encargado hacer una promoción

No es probable departamental..... (Es probable/ No es probable) que sus motivos y actitudes en su trabajo permanezcan básicamente sin cambio alguno.

retrotransmisión 31. Para que el remitente sea capaz de revisar su imagen del receptor necesita prestar atención a la _____ apropiada durante el proceso de la comunicación.

motivos (o actitudes) 32. De manera que además de proporcionar la base para conocer qué efecto ha tenido su esfuerzo de comunicación, la retrotransmisión proporciona también información acerca de los _____ del receptor.

retrotransmisión 33. Cuando el remitente no ha tenido un contacto previo con un receptor particular, es esencialmente importante que esté preparado para responder a la _____ durante el proceso de la comunicación.

impedir nula 34. La tendencia de un remitente a categorizar rígidamente a los receptores basándose en las características personales se llama estereotipia. Un estereotipo de receptor tiende a (acelerar/ impedir) el progreso de la comunicación y a dar como resultado una comunicación errónea ó _____.

igual 35. Un gerente que tiene un estereotipo de cómo es su subordinado, probablemente intente motivar a los diferentes subordinados de una manera..... (igual/ diferente)

retrotransmisión 36. El vendedor que toma nota de la reacción del posible cliente, está haciendo uso de la _____ y es más probable que tenga un resultado exitoso.

C. SIMBOLOS EN LA COMUNICACION

comunicación 37. Las palabras que usamos pueden ser una fuente de fuerza o debilidad en nuestros intentos por realizar la _____.

38. La semántica es la ciencia del lenguaje y su significado que -

- símbolos estudia los (símbolos / sonidos) de la comunica-
ción y su significado.
- no estén 39. Es probable que ciertas palabras como " injusticia " " están
dares de trabajo " o " administración " tengan significados -
ambiguos, ocasionando que 2 personas (estén / no
estén) de acuerdo sobre dicho significado.
- semántica 40. El estudio de los símbolos de la comunicación está incluido -
en la ciencia de la _____.
- abstracta 41. Uno de los factores relacionados con la certidumbre con que -
concreta una palabra puede ser definida es el grado en que es abstracta,
en contraste con las concretas. Una palabra que represen-
ta un concepto, es una palabra _____; mientras que -
una que significa un objeto con realidad física es una pala-
bra _____.
- concretas 42. " Mesa ", " automóvil ", y " tierra " son palabras _____ -
abstractas " contienda ", " poder " y " progreso " son palabras _____.
- concretas 43. La comunicación exitosa es más probable que se dé cuando en
el mensaje se usa una cantidad relativamente grande de pala-
bras _____.
- conotativas 44. Pero no todas las palabras abstractas tienen significados ambi-
guos. Las palabras conotativas significan aspectos de expe-
riencia personal. Las palabras abstractas que expresan senti-
mientos o reacciones del individuo se denominan _____.
- denotativas 45. Las palabras denotativas tienen una fuerte relación con even-
tos externos. Por lo tanto, las palabras abstractas que hacen
relación a factores fuera del individuo son _____.
- conotativas 46. Las palabras " hermoso ", " estimulante " y " miedoso " son pa-
internos labras _____ y se refieren a eventos -
denotativas (internos / externos) de una persona; mientras que las pala-
externos bras " contrato ", " administración " y " utilidad " son pala-
bras _____ y se refieren a eventos _____ de
una persona.

- contexto
47. Cuando el significado de una palabra es incierto, el contexto proporciona un marco de referencia que ayuda a definir la palabra. Proporcionar un _____ reduce la dificultad - semántica.
48. A medida que aumenta el número de palabras abstractas en un mensaje y especialmente palabras conotativas, la longitud del mensaje (aumenta / disminuye), proporcionando un _____ mayor como marco de referencia y ayudando a dar a las palabras los significados que se desean.
- aumenta contexto
- D. REDES DE COMUNICACION
- comunicación
49. Mientras que un canal de comunicación es el medio por el cual la información y la comprensión pasan de un remitente a un receptor, en el nivel organizacional el modelo de contactos entre los centros de tomas de decisiones se denomina red de _____.
- retrotransmisión
50. A la situación de la comunicación que implica a sólo dos personas se le ha llamado modelo del circuito de comunicación. El modelo del circuito de comunicación incluye, además del remitente y del receptor, el flujo de información que va al receptor y el flujo de _____ que va al remitente.
- circuito de comunicación
51. Debido a que el modelo forma un circuito cerrado, se le ha denominado modelo del _____.
- comunicación
52. Debido a que existen diversos remitentes y diversos receptores, una organización puede considerarse como una red de _____. Desde este punto de vista, la organización puede considerarse como un sistema de centros de tomas de decisiones que están interconectados por canales de comunicación.
- red de comunicación.
53. " Un sistema de centros de toma de decisiones interconectados por canales de comunicación" define una _____.

centros de toma de decisiones
canales de comunicación

54. Una red de comunicación tiene dos elementos importantes:

1. Un sistema de _____.
2. Un número de _____.

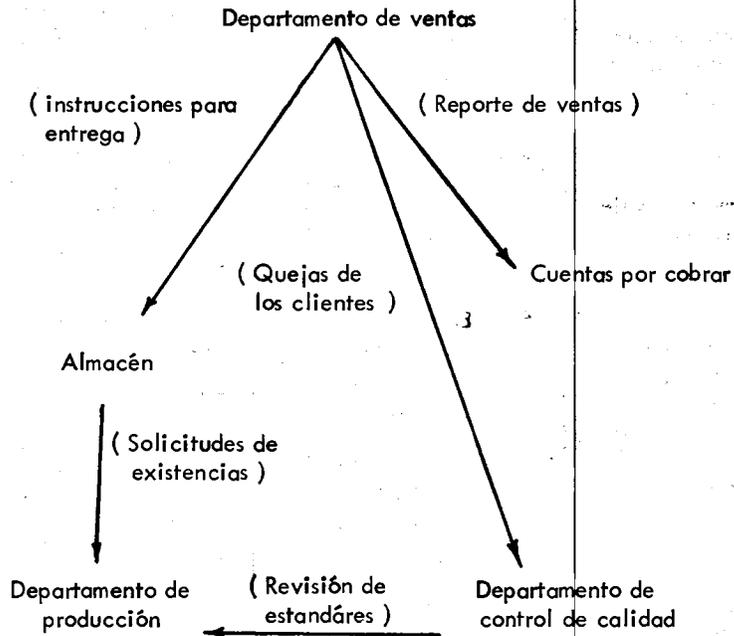


FIGURA 8.1

Red Parcial de Comunicación

cinco

55. Con referencia a la figura, ¿ cuántos canales de comunicación hay ? _____.

cinco

56. ¿ Cuántos centros de tomas de decisiones hay en la Fig. 8.1 _____ ? ¿ Qué centro de tomas de decisiones

- departamento de ventas tiene el mayor número de canales de salida ? _____
- cinco 57. ¿ Cuántos mecanismos de retrotransmisión debería haber en total ? _____.
- red de comunicación 58. Al trazar un diagrama de un modelo de contactos en una organización, el cual pudiera usarse para evaluar o analizar el flujo de comunicación en una empresa, se le llama _____.
- retrotransmisión 59. Como sucede con el más simple modelo de circuito de comunicación, la unidad remitente no tiene manera de conocer los efectos de sus esfuerzos de comunicación, a menos que ponga los medios para que haya _____.
- retrotransmisión 60. En términos organizacionales, la acción de control por parte de los centros de tomas de decisiones, depende de que se pueda disponer de la _____.
- desconocido 61. Sin retrotransmisión, el efecto organizacional de decisiones anteriores debería ser (conocido / desconocido) y no sería posible una acción de control efectivo .
- control 62. Un retraso de la retrotransmisión en la comunicación lleva una acción de _____ menos efectiva por parte de los centros de tomas de decisiones.
- retraso 63. Un gerente de ventas da nuevas instrucciones para controlar la cuenta de gastos. Después de obtener los informes consolidados, se da cuenta de que sus instrucciones no se siguieron de manera adecuada. En este caso, el _____ en la retrotransmisión llevó a un descubrimiento tardío de la comunicación errónea.
- retrotransmisión control 64. Un supervisor lleva a la práctica el pedir a sus subordinados su interpretación acerca de las asignaciones que él mismo ha hecho. El está, pues, intentando acelerar la _____ con el fin de realizar una acción de _____ más efectiva.

UNIDAD 9

MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

A. INTRODUCCION

comportamiento

1. El _____ humano es pocas veces fortuito en la naturaleza, pero está dirigido hacia metas específicas o incentivos en el medio ambiente. Sin embargo, esto no significa que las metas controlen el comportamiento.

metas

2. Las _____ son atractivas sólo debido a los motivos que satisfacen, los cuales residen dentro de un individuo. Por lo tanto, el comportamiento de un individuo se guía por sus _____.

motivos

motivos

3. Las metas las considera importantes un individuo sólo porque le proporcionan la oportunidad de satisfacer sus _____.

metas
motivos

4. Por ejemplo, una exposición de arte no atrae automáticamente a todos los transeúntes, ni una comida apetitosa a alguien que ya ha comido. La efectividad de una _____ depende de los _____ de los individuos implicados.

motivos

5. Por lo tanto, no son las metas como tales las que guían el comportamiento, sino son más bien los _____ dentro de la persona los que guían su comportamiento.

dentro de la
persona
en el ambiente

6. Los motivos están (dentro de la persona/
en el ambiente), mientras que las metas están.....
(dentro de la persona/ en el ambiente).

metas (o incen-
tivos)

7. En las situaciones organizacionales en las que están implica-
dos adultos, el comportamiento de las personas está típicamen-
te guiado por motivos bien desarrollados, esto es, que su com-
portamiento está dirigido hacia el logro de _____ especifi-
cas en el ambiente.

menos

8. Los motivos que son más importantes para guiar el comporta-
miento de un individuo son aquellos que están (más/-
menos) satisfechos en ese momento.

satisfechos

9. Por otra parte, los motivos que tendrían una influencia menor
en el comportamiento de una persona son aquellos que están -
_____.

B. CATEGORIAS DE MOTIVOS

metas
motivos

10. Aquellos que trabajan en el campo de la teoría de la motiva-
ción, a menudo han llegado a diferentes conclusiones con res-
pecto a la clasificación de motivos. Con base en las _____
observables que las personas se esfuerzan por lograr, existen
tres categorías básicas de _____: Físicos, sociales e ideo-
lógicos.

física

11. La dimensión o categoría _____ de motivos está relacionada
con las necesidades biológicas básicas tales como hambre, sed
y necesidad de oxígeno.

1,3, y 5

12. ¿ Cuáles tres de las siguientes condiciones de trabajo están -
más íntimamente relacionadas con la satisfacción de moti-
vos en la dimensión física ? _____, _____, y _____
_____ (indíquelas por número):

1. Temperatura y humedad controladas
2. Compañeros de trabajo agradables

- 3. Ausencia de riesgos físicos
- 4. Oportunidad para aplicar nuevas ideas
- 5. Una cafetería que sirva buena comida

menos

13. Puesto que la influencia de los motivos depende del grado en que están satisfechos, uno esperaría que en nuestra sociedad la satisfacción de los motivos físicos haya venido siendo relativamente..... (más/ menos) importante durante los últimos 30 años.

social

14. Aquellos motivos, cuya satisfacción depende del contacto con otras personas pertenecen a la dimensión _____.

social

15. Por ejemplo, el estar asociado con un grupo análogo de personas origina una satisfacción de un motivo _____.

sociales

16. Entre más elevado es el status de una persona en un grupo, -- más satisfacción de motivos _____ deriva su pertenencia a ese grupo.

2, 5, 3,

17. ¿ Cuáles tres de las siguientes condiciones de trabajo están -- más íntimamente relacionadas con la satisfacción de la dimensión social de motivos ? _____, _____ y _____ (indíquelas por número)

- 1. Temperatura y humedad controladas
- 2. Compañeros de trabajo agradables
- 3. Un supervisor amistoso
- 4. Oportunidad para aplicar nuevas ideas
- 5. Tener un trabajo que las otras personas consideren importante

aspiración
satisfacción

18. Al determinar la influencia de los motivos sociales de un individuo en su comportamiento, tenemos que considerar no sólo el nivel de aspiración. En otras palabras, la privación de la satisfacción del motivo social es la diferencia entre el nivel de _____ y la _____ percibida.

19. Por ejemplo, generalmente es difícil para un político acostumbrado a un elevado nivel de satisfacción de motivos sociales - ajustar su nivel de _____ después de sufrir una derrota en unas elecciones.
- aspiración
20. Lo importante no es sólo la cantidad de satisfacción de motivos _____ percibidos, sino la cantidad de tal satisfacción comparada con la _____ del individuo.
- sociales
aspiración
21. Cuando el nivel de satisfacción de motivos sociales está por debajo de la aspiración del individuo, tiende a trabajar activamente con miras a alcanzar _____ en el ambiente que - incluyan tal satisfacción.
- metas
22. Comenzando por los años 30, el enfoque de las relaciones humanas a la administración fue una reacción contra la suposición de que los trabajadores se esfuerzan solo por la satisfacción económica; en vez de esto, ellos enfatizan el estudio de las relaciones interpersonales y los grupos informales. Desde el punto de vista de la teoría de la motivación, el enfoque de las _____ puso énfasis en la importancia de la dimensión _____ de la motivación.
- relaciones humanas
social
23. Hasta aquí hemos considerado las dimensiones _____ y _____ o categorías de la motivación. Enfocaremos ahora nuestra atención a los motivos ideológicos.
- físicas
sociales
24. Mientras que el comportamiento de todos los animales muestra la influencia de la dimensión _____ de motivos y algunos animales superiores según la escala animal, parecen estar influenciados por motivos _____, la dimensión de motivos _____ es peculiar en el hombre.
- física
sociales
ideológicos
25. Las metas que son atractivas aunque no lleven a ninguna satisfacción física o social, pertenecen a la dimensión _____ de motivación.
- ideológica
26. Considere, por ejemplo, a la persona que anónimamente contribuye con su dinero o sus servicios a una obra de caridad social y no recibe ni motivación física ni social, aunque se en-

- ideológica cuenta que tal satisfacción es producida por su acción. Tal satisfacción implica la dimensión _____.
- ideológica 27. El empleado que corrige una deficiencia en el componente de un producto debido a que considera que " es lo que debe hacer" y no porque espere que alguien lo sepa y lo recompense por su acción, está actuando en la dimensión _____ de motivación.
- 1,3, y 4 28. ¿ Cuáles tres de las siguientes condiciones de trabajo están — más íntimamente relacionados con la dimensión ideológica — de la motivación ? _____, _____ y _____. (in-
díquelas por número).
1. La oportunidad de ayudar a otros
 2. Un lugar de trabajo convenientemente localizado
 3. La oportunidad de lograr que valga la pena
 4. La oportunidad de trabajar independientemente
 5. La oportunidad de tener un puesto eminente
- social 29. En años recientes, algunos escritores han reaccionado contra el énfasis de las relaciones humanas clásicas en la administración debido a su orientación en la satisfacción del motivo _____. Desde el punto de vista de la teoría de la motivación, los escritores ponen énfasis en la importancia de desarrollar personas que actúen con base a los valores personales, aunque ésto los haga impopulares. Están resaltando la importancia de los motivos _____.
- ideológicos
- físicos
sociales
ideológicos 30. En esta sección hemos considerado tres dimensiones o clasificaciones de motivos _____, _____ e _____.
- no pueden 31. Puesto que los motivos (pueden/ no pueden) — observarse directamente, la clasificación de motivos aquí descritos no representa la única posibilidad.
32. Por ejemplo, A.H. Maslow ha desarrollado un modelo de mo-

Maslow
cinco

tivación humana que frecuentemente ha sido citado en la literatura administrativa. Sus categorías de "necesidad" incluyen la fisiología, la de seguridad, la del amor, la de la estima y la de auto-realización. De esta manera el análisis de _____ implica la descripción de (número) _____ categorías de motivación.

física
social
ideológica

33. Sin ir en detalle al análisis de Maslow, podría parecer que -- sus necesidades fisiológicas y de seguridad, están incluídas -- dentro de la dimensión que hemos llamado _____, las categorías de amor y estima en nuestra dimensión _____, y su necesidad de auto-realización en nuestra dimensión _____.

C. MOTIVACION MULTIPLE Y EL CONFLICTO DE MOTIVOS.

motivos

34. Nos hemos estado refiriendo a ejemplos de motivos como si -- existieran de uno en uno. Ciertamente es difícil que esto suceda. La complejidad de la naturaleza humana se refleja en el hecho de que opera simultáneamente una variedad de _____ para influenciar al comportamiento del individuo.

tres

35. Por ejemplo, aunque los motivos financieros se consideran ordinariamente como relacionados con la dimensión física de motivos, podrían representar satisfacción en cualquiera de las _____ (Núm) categorías de motivos que hemos discutido.

física
social
ideológico

36. Cuando un empleado usa su ingreso para comprar " cosas indispensables para la vida ", la dimensión _____ de satisfacción de motivos está involucrado, cuando compra símbolos de status, membresías en clubs y cosas semejantes, está implicada la satisfacción de un motivo _____, el contribuir a obras de caridad y prever la educación futura de sus hijos implica la satisfacción de un motivo _____.

conscientes
(o conocido para él)

37. Se ha descubierto que un individuo puede no conocer los motivos que guían su comportamiento. Los motivos inconscientes pueden estar implicados además de aquéllos que son _____.

38. Los motivos que no conoce una persona, aunque estén implica

- inconscientes dos en la guía de su comportamiento, se dice que son motivos _____.
- inconscientes 39. Una persona que no muestra interés en hacerse notar por los demás, pero que continuamente usa ropas y hace cosas que atraen la atención pública, puede estar influenciado por motivos sociales _____.
- metas (o incentivos u objetos) 40. Cuando motivos que son incompatibles actúan simultáneamente dentro de un individuo, éste se ve forzado a elegir entre las _____ disponibles en el ambiente.
- conflictos (o situaciones de conflicto) 41. Considerando la situación simple de sólo dos motivos en conflicto, se han descrito tres tipos de situaciones: los acercamiento - acercamiento, acercamiento - rechazo, y rechazo - rechazo.
- acercamiento - acercamiento 42. La situación _____ es una en la cual la persona debe elegir entre dos diferentes cursos de acción, cada uno de los cuales lleva a la satisfacción de un motivo diferente.
- conflicto insatisfecho 43. La situación de _____ de acercamiento - acercamiento, da como resultado que el otro permanezca (satisfecho/ insatisfecho).
- acercamiento - acercamiento 44. La persona que está intentando elegir entre dos ofertas de trabajo, una de las cuales es en una parte del país que prefiere, y la otra cercana a sus intereses de trabajo, está implicada en un conflicto de _____.
- acercamiento - rechazo - meta 45. En el conflicto acercamiento - rechazo, la persona se ve atraída hacia algo y desea evitar eso mismo. Por lo tanto, el conflicto _____ implica la deliberación personal acerca de trabajar o no para lograr una _____ particular.
- acercamiento - rechazo 46. En la situación de conflicto _____ existe -

- motivos** solamente un objeto o meta, pero hay dos _____ antagónicos implicados.
- acercamiento rechazo** 47. Cuando una persona no puede decidirse con relación a una -- oferta de trabajo, aunque no exista otra, el conflicto _____ - _____ está implicado.
- rechazo - rechazo** 48. Debido a que están implicadas dos alternativas indeseables en la situación de conflicto _____ - _____ la persona -- ordinariamente intenta escapar de la situación ya sea física o psicológicamente.
- rechazo - rechazo** 49. El conflicto rechazo - rechazo surge cuando una persona se -- ve forzada a elegir entre dos alternativas, ambas consideradas -- por ella como indeseables. El estar figurativamente, " entre la espada y a la pared " representa un conflicto _____ - - _____.
- rechazo - rechazo escapar** 50. El estudiante que se enfrenta a la perspectiva o de reprobación en un curso en el cual no tiene ningún interés o estudiar más, está en el conflicto _____ - _____. Su rechazo temporal del problema yendo a ver una película representa un intento para _____ de la situación.
- acercamiento-acercamiento. acercamiento - rechazo. rechazo - rechazo** 51. Hemos discutido tres tipos de conflictos : _____ - _____ ; _____ y _____ - _____.
- acercamiento-rechazo (el - conflicto tiene que ver con la decisión de esforzarse o - no por lograr el objeto particular).** 52. El conflicto en el cual está implicado solamente un objeto o - meta también es el conflicto _____ - _____.

- rechazo- re-
chazo
(desea evitar
el aceptar --
cualquiera)
53. El vendedor que se enfrenta a la decisión de gastar más tiempo en viajar o perder algunas de sus cuentas, se encuentra en una situación de conflicto _____.
- acercamien-
to - rechazo
(el ascensa-
tiene caracterís-
ticas tanto po-
sitivas como -
negativas)
54. Un ejecutivo que debe decidir entre aceptar un ascenso que le exija el tener que trasladarse con su familia a otra ciudad, está involucrado en un conflicto de _____.
- conflicto
55. Habiendo establecido que los motivos de un individuo no necesariamente son compatibles con otros, consideramos ahora la cuestión de si existe un modelo en el tipo de motivos para salir bien en el siguiente _____. Esto es, ¿ existe una tendencia de las dimensiones de los motivos para seguir una jerarquía de acuerdo a su fuerza ?
- físicas
sociales
ideológicas
56. A. H. Maslow de quien discutimos anteriormente con respecto a su análisis de motivos en cinco categorías, ha sugerido que los motivos realmente siguen una jerarquía en su desarrollo. En término de las tres dimensiones que hemos discutido en esta unidad, las dimensiones _____, serían las básicas, seguidas por las _____ y después vendrían las _____.
- físicos
57. Desde el punto de vista jerárquico, el desarrollo de un motivo más elevado depende de la satisfacción de aquellas que sean inferiores a él. De esta manera, uno puede suponer que la satisfacción de un motivo se convierte en importante después de que se ha satisfecho los motivos _____.
58. Y, posteriormente uno podría esperar que la satisfacción de motivos ideológicos adquieran importancia para un individuo solamente después de que han sido razonablemente satisfechos sus motivos _____.
59. De manera similar, la teoría jerárquica sugiere que bajo condiciones de amenaza, la satisfacción de motivos más elevados -
- sociales

- ideológicos
sociales
- en la jerarquía, es la que primera se abandona. En otras palabras, bajo condiciones de presión uno podría esperar que se abandonara la satisfacción de motivos _____ antes de la satisfacción de motivos _____ o físicos.
- poca
60. La teoría supone que la persona extremadamente ambiental dará (mucha/poca) atención a si es querida o no por los demás, a su status entre sus compañeros o a haber satisfecho sus propios ideales.
- está
61. En un estudio de condiciones realizado en la Alemania hambrienta de la post-guerra se encontró que la incidencia de psiconeurosis era muy baja. Puesto que el desarrollo del comportamiento neurótico ha sido asociado con intentos frustrados de satisfacer los motivos sociales, el descubrimiento (está/no está) de acuerdo con la teoría jerárquica de la motivación.
- no está siendo
62. Por otra parte, pueden observarse muchas excepciones a la teoría jerárquica. El artista que pone la creación artística por encima de todo, incluyendo el confort físico y la satisfacción social (está/no está siendo) consecuente con la teoría jerárquica.
- ideológica
63. Una persona que desea perder todo, aún su vida por sus valores, exhibe un modelo de comportamiento dominado por la dimensión _____ de motivos.
- motivos
64. De manera que aunque los motivos pueden generalmente seguir una jerarquía particular, la observación indica que cualquiera de las dimensiones de _____ pueden ser dominantes en una persona en particular.
- D. MOTIVACION MORAL Y PRODUCTIVIDAD.
- comportamiento
65. Habiendo considerado la influencia de los motivos en el _____ humano, volvamos la atención a la aplicación de este conocimiento en una organización.

66. Se ha encontrado ordinariamente, que la moral alta está relacionada con la oportunidad que uno tiene de satisfacer sus --
 motivos en una situación. Por lo tanto, el proporcionar los medios para satisfacer los motivos personales en el trabajo lleva a una _____ alta en el empleado.
- moral
67. La elevada productividad se relaciona con el logro exitoso de las metas organizacionales. En ciertas investigaciones realizadas al principio en este campo, se encontró que los empleados que estaban satisfechos con sus trabajos tendieron también a ser más productivos. Por lo tanto, se supuso que la _____ alta era signo de la elevada _____.
- moral
productividad
68. Sin embargo los descubrimientos de las investigaciones recientes, los cuales contradijeron la evidencia anterior, llevaron a un escepticismo acerca de la supuesta relación entre la _____ y _____.
- moral
productividad
69. Dos métodos generales de motivación pueden observarse en -- las técnicas de supervisión, la motivación positiva y la negativa. Suponiendo que la oportunidad para satisfacer los motivos de los empleados es la base de la motivación _____ y que amenazar con un castigo el comportamiento inapropiado es la base de la motivación _____.
- positiva
negativa
70. El control de la actividad humana por medio de la amenaza de disminuir la satisfacción de motivos implica el método de motivación _____.
- negativa
71. En el diagrama siguiente, la P representa a la persona y MO la meta organizacional. La persona es "empujada" hacia la meta de la organización por la aplicación de una fuerza extrema en la motivación (positiva/negativa)
- negativa
- 
72. Debido a la amenaza de reducir las satisfacciones, la moral - del empleado ordinariamente es (alta/baja) en la - organización en la cual predomina el método de motivación - negativa.
- baja

negativa

73. Supuesto que existen algunas clases de barreras que mantienen a las personas dentro de la organización, la productividad puede ser más elevada en una organización en la cual predominan las técnicas de motivación _____.

improbable

74. Por ejemplo, aunque considere que las condiciones de trabajo son malas, el empleado que está a diez años de la jubilación es (probable/improbable) que deje una organización.

dejar

75. Sin embargo los individuos que tienen otras ofertas de trabajos lucrativos tenderán a (permanecer/dejar) la organización en la cual predomina la motivación negativa, agotando así los recursos humanos de la organización y el éxito a largo plazo.

rechazo - rechazo

76. En términos de los tipos de las situaciones de conflicto que hemos discutido, la tendencia para intentar un escape de una situación de motivación negativa no es sorprendente debido a que el individuo se encuentra a sí mismo en un conflicto de _____ - _____.

moral
productividad

77. Por otra parte, si la situación de trabajo es tal que el individuo puede ser capaz de satisfacer sus motivos, independientemente de lograr las metas organizacionales, entonces resultará la _____ alta pero no la elevada _____.

positiva
no esperaríamos

78. En el siguiente diagrama la P representa a la persona MO la meta organizacional y MP la meta personal. En esta situación de motivación, (negativa/positiva) nosotros (esperaríamos/no esperaríamos) que la moral alta llevara a la elevada productividad.



79. Por ejemplo una situación de trabajo en que la persona puede gozar de seguridad financiera y de compañeros agradables de trabajo, independientemente de sus esfuerzos en el trabajo (al menos den-

moral

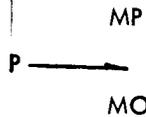
tro de límites amplios) puede no dar como resultado una elevada productividad aunque su _____ probablemente sea alta.

alta elevada

80. Por otra parte, si la satisfacción del motivo personal puede lograrse de solo en unión con, o como un resultado del logro de la meta organizacional, tenderá a surgir la moral..... (alta/baja) y la (elevada/baja) productividad.

persona meta organizacional meta personal

81. En el siguiente diagrama, P representa la _____ MO la _____ y MP la _____. En esta situación, la cual implica una motivación positiva es posible que se de tanto la moral alta como la elevada productividad.



rara vez

82. Ciertamente que las situaciones de la vida real (ordinariamente/rara vez) se ajustan íntimamente a sólo una de las tres situaciones que hemos descrito.

motivos metas

83. Solamente en el método de motivación positiva, el gerente considera activamente los _____ que están guiando el comportamiento del empleado y las _____ en la situación del trabajo que podrían servir como satisfactores.

social ideológica

84. Debido a que muy pocas personas en nuestra sociedad están físicamente impedidos y la paga está determinada en el contrato de trabajo, la motivación exitosa del empleado por parte del supervisor ordinariamente implica incentivos que se relacionan predominantemente con las dimensiones _____ e _____ de motivos.

moral productividad

85. Entre mayor es el éxito que obtiene un gerente en unir el logro, tanto de la meta organizacional como en la meta personal, mayor será tanto la _____ como la _____.

UNIDAD 10

EL LIDERAZGO

A. ENFOQUES ORIENTADOS AL LIDER PARA ESTUDIAR EL LIDERAZGO.

líder

liderazgo

1. Históricamente los intentos para explicar la base del liderazgo exitoso se han enfocado en las características del _____ mismo. Este es, ciertamente, el lugar lógico para comenzar a investigar los factores que afectan el éxito en el _____.

líder

2. Al correr los años, el enfoque del "gran hombre", el enfoque de los rasgos y el enfoque del comportamiento se han ido desarrollando como medios para estudiar el líder. De estos enfoques, el del "gran hombre" es el menos sofisticado, puesto -- que sugiere que el administrador que ha logrado el éxito, es un _____ competente por naturaleza el cual ha nacido, más que hacerse, y que la base de su éxito realmente no puede describirse estudiándolo a él o a sus métodos.

gran hombre

3. Las suposiciones acerca de un líder y/o su comportamiento -- no pueden ser analizadas, puesto que "un líder es un líder". -- Esto es consistente con el enfoque del _____ para estudiar a los líderes .

4. Las compañías que siguen el enfoque del "gran hombre", --

La selección de ejecutivos - - (puesto que suponen que los líderes " nacen, - no se hacen "

¿ tienden a enfatizar en sus programas de personal la selección de ejecutivos, el desarrollo de éstos, o ambas cosas ?

liderazgo

5. En contraste con el enfoque del " gran hombre ", el enfoque de los rasgos supone que el liderazgo exitoso está relacionado -- con las características de la personalidad del líder señalado -- y que éstas pueden estudiarse sistemáticamente. De esta manera el enfoque de los rasgos ofrece una base para descubrir -- las " causas " del éxito en el _____.

rasgos

6. El análisis de tales características personales como la " integridad ", " prontitud " y " confiabilidad " y el intentar relacionar estas características con el éxito ejecutivo, implica el enfoque de los _____ para estudiar el liderazgo.

más de un

7. El número de rasgos estudiados pueden variar desde media docena hasta 20 o más. La ausencia de una serie de rasgos ejecutivos en la que se esté de acuerdo, hace que surjan dificultades. Otro problema es la definición de los rasgos. Por ejemplo, el rasgo " honestidad " puede tener relación con decir la verdad o con los derechos de propiedad de los otros y de aquí que tenga (un/ más de un) posible significado.

evaluación

8. Además de la ausencia de una serie uniforme de rasgos que -- van a estudiarse y la ambigüedad en la _____ de los rasgos, han surgido también dificultades en la evaluación de ellos.

rasgos

9. Los rasgos se evalúan cuantificando la opinión de otras personas. Existe una larga historia acerca del desarrollo de la escala de evaluación, la cual corre paralela con el desarrollo -- del enfoque de los _____ para estudiar el liderazgo.

10. Las opiniones de las personas no son totalmente objetivas, sino que contienen un elemento de preferencia. Esto tiende a hacer que diferentes descripciones de un mismo individuo - -

- incoherentes sean (coherentes/ incoherentes)
- preferencia 11. De acuerdo con esto, los desarrollos contemporáneos en las técnicas de escalas de evaluación se han enfocado a obtener la parte válida de la descripción del evaluador y a eliminarla que representa su _____.
- liderazgo 12. Aunque la importancia de los rasgos específicos de la personalidad han variado de estudio a estudio, se han encontrado tres áreas de rasgos generales: La inteligencia, la habilidad para la comunicación y la habilidad para determinar las metas del grupo, los cuales están relacionados con el _____ en una diversidad de situaciones.
- comunicación 13. De esta manera, en comparación con otros miembros del grupo, los líderes tienden a ser más inteligentes, a tener una mejor habilidad en la _____ y a tener una habilidad mayor para determinar las metas del grupo.
- inteligencia comunicación metas del grupo 14. Es importante que las características generales del liderazgo se den en combinación para que estén asociados con el éxito en el liderazgo. Las tres áreas de rasgos que tienen que estar implicados son: _____, habilidad para la _____ y habilidad para determinar las _____.
- no puede 15. De esta manera, la poca habilidad del líder para comunicarse, por ejemplo (puede/ no puede) compensarse con una gran inteligencia.
- gran hombre rasgos 16. Hasta aquí hemos discutido dos enfoques orientados al líder para poder estudiar la base del éxito en el liderazgo: El enfoque del _____ y el enfoque de los _____.
- lo que hace (como dirige, su comportamiento) 17. Un tercer enfoque orientado al líder, llamado el enfoque del comportamiento, cambia el énfasis de las características del líder a un análisis de _____.
18. La observación de la cantidad relativa de tiempo que el eje -

- | | |
|-------------------------------------|--|
| comportamiento | cutivo emplea en actividades tales como planeación, motivación y comunicación, está de acuerdo con el enfoque del _____ al análisis del liderazgo. |
| no | 19. La observación de las actividades del ejecutivo produce información acerca de lo que hace. ¿ Produce necesariamente esta información acerca de lo que deberían estar haciendo ? - (si/ no) |
| éxito
éxito | 20. Para poder señalar con detalle las actividades ejecutivas que distinguen al líder que ha logrado el éxito, es necesario comparar las actividades de dos tipos de líderes o ejecutivos: - - Aquellos que consideran que han logrado el _____ y aquellos que no han tenido _____. |
| líder (gerente) | 21. Aunque la identificación de los ejecutivos que han alcanzado el éxito y aquellos que no han tenido tanto, parece ser relativamente correcta. En la práctica la existencia de otros factores que afectan el éxito organizacional hacen difícil la determinación de la relativa influencia de lo que el _____ hace con respecto al éxito organizacional. |
| actividades
(o comportamiento) | 22. La mayor parte de los escritores han basado sus descripciones del comportamiento del líder que ha tenido éxito, en sus observaciones y experiencias generales de situaciones administrativas. Solo hasta hace poco se han realizado observaciones cuidadosamente planeadas y cuantificadas de las _____ del ejecutivo. |
| éxito | 23. Para relacionar las diferencias en el comportamiento del ejecutivo con las diferencias en el éxito ejecutivo, necesitamos tener una medida confiable de su comportamiento por una parte, y una medida confiable de su _____ por la otra. |
| liderazgo | B. EL GRUPO |
| | 24. Aunque la mayor parte de los estudios encaminados a descubrir la base del éxito en el _____ se han enfocado al líder, los investigadores han reconocido recientemente, que es |

- crucial la manera en que los miembros del grupo responden al líder y a sus intentos por dirigir.
- grupo 25. Aunque el líder es el que dirige, su éxito está determinado -- por la reacción y el comportamiento del _____ que dirige.
- improbable 26. Existen varias cosas que un grupo necesita para lograr la productividad, aunque ésta no esté garantizada con eso. Un requisito tal es el de las metas significativas del grupo. Sin metas explícitas es (probable/ improbable) que los miembros del grupo compartan objetivos comunes de trabajo.
- el conflicto 27. Cuando los individuos interpretan las metas del grupo de manera diferente, es más probable que surja en el grupo (la cooperación/ el conflicto).
- metas 28. A continuación, los individuos en el grupo de trabajo necesitan ver la relación que existe entre sus objetivos personales y las _____ del grupo.
- alto 29. Por ejemplo, un individuo que ve que sus propios intereses están atados a las metas del grupo, es probable que sea un productor (alto/ bajo).
- más difícil 30. Finalmente, los trabajadores necesitan encontrar un significado y una satisfacción en el mismo trabajo. La exagerada especialización en las tareas tiende a ser en los niveles de operación (más fácil/ más difícil) el logro de este objetivo.
- significado (o satisfacción) 31. La práctica de la " ampliación en el trabajo ", que hace que éste sea más complejo, combinando diversas operaciones más simples en una sola operación, ha dado como resultado aumentos en la productividad porque ayuda a que los trabajadores encuentren más _____ en su trabajo.
32. En resumen, las normas del grupo que favorecen la alta produc

- | | |
|---|--|
| metas
objetivos
(motivos)
metas del gru
po
trabajo | tividad es probable que se desarrollen cuando los individuos -
entiendan las _____ del grupo, ven la relación que existe -
entre sus propios _____ y las _____ y en-
cuentran un significado y una satisfacción en el _____ mis
mo. |
| no logrará | 33. En ausencia de tales desarrollos o comprensiones entre las per-
sonas que lo siguen, un líder con los rasgos o características -
" perfectas " para el liderazgo (logrará/ no lo
grará) el éxito. |
| C. LA ORGANIZACION | |
| organizacional | 34. Además de la importancia en el grupo para deteminar el éxi-
to en el liderazgo, un líder puede estar influenciado por otros
aspectos del clima _____. La evidencia de la inves-
tigación indica, por ejemplo, que la persona que más influen-
cia tiene en el modelo del comportamiento de un líder, es su
superior en la organización. |
| superior | 35. La manera como dirige un gerente está influenciada de un mo-
do más importante por la manera como dirige su _____. |
| liderazgo
(administrativos) | 36. En un estudio de supervisores de la primera línea por ejemplo,
se encontró que el estilo del liderazgo del supervisor estuvo -
influenciado más por su propio superior en la organización --
que por un programa general de adiestramiento sobre métodos
de _____. |
| de la alta
administración | 37. De esta manera, esto sugeriría que para cambiar " un clima
de liderazgo " en una organización, necesita uno comenzar -
tal desarrollo y modificación en el nivel organizacional.....
..... (de la alta administración/ de la primera línea). |
| líder | 38. Además de la relación del líder con su superior, sus relacio-
nes con otros gerentes y especialistas staff afectan también su
comportamiento como _____. |

- diferentes de
39. Por ejemplo, si un gerente ha tenido dificultades previas con un departamento staff en particular, es probable que supervise el trabajo de sus subordinados, que tienen un contacto estrecho con ese departamento, de una manera (similar/diferente de) como supervisa a otros subordinados.
- D. ENFOQUE DE LAS SITUACIONES AL LIDERAZGO
- líder subordinados
40. El liderazgo exitoso es el resultado de la interacción entre el _____ y sus _____ en una situación organizacional particular.
- no es
41. Por lo tanto, un modelo particular del comportamiento en el líder, o un modelo particular de rasgos (es/no es) - probable que lleve a un liderazgo exitoso en cualquier situación.
- administrativo (u organizacional)
42. Existen diferencias importantes en los requisitos del liderazgo de acuerdo al nivel _____ en la organización.
- si
43. ¿ Esperaría usted encontrar diferencias importantes en los requisitos de liderazgo entre diferentes grupos funcionales, como supervisión de empleados de taller en contraste con la supervisión del personal de oficina (si/no)
- liderazgo
44. Aún dado el mismo nivel administrativo y la misma área funcional, los requisitos del _____ pueden cambiar con el tiempo.
- menos
45. Por ejemplo, el capataz del taller que supervisa a los empleados de la misma manera que lo hacía hace 20 años, es probable que sea (más/menos) eficiente en la actualidad de lo que era hace 20 años.
- situación
46. De esta manera, el líder que ha obtenido el éxito no es un seguidor ciego de los métodos particulares del liderazgo, sino que selecciona los que considera apropiados para una _____ particular.

- comportamiento

47. El enfoque de las situaciones al liderazgo no implica que cada una de ellas es única en todos aspectos. Implica que cada situación es algo diferente, haciendo con ésto algo diferente un _____ apropiado del liderazgo.
- analizar la situación general

48. En el enfoque de las situaciones al liderazgo, el líder comienza por (analizar la situación general/elegir un método de liderazgo.
- liderazgo

49. Solamente después de haber analizado la situación general, incluyendo la consideración de los seguidores y sus objetivos, puede el líder decidir sobre un método particular de _____.
- inteligencia de comunicación metas del grupo

50. Como indicamos en una sección anterior, al menos tres rasgos generales están correlacionados con el éxito del liderazgo. Estos rasgos son: _____, habilidad en la _____ y habilidad para determinar las _____.
- no sugieren

51. Estos rasgos (sugieren/ no sugieren) que el líder que ha logrado éxito tiende a conducirse de una manera particular..... (Sugieren/No sugieren) que tiene la capacidad para estudiar los requisitos de las situaciones y para seleccionar de entre las estrategias del liderazgo posible, las que conduzcan al mayor éxito de la empresa.

E. ESTILOS DEL LIDERAZGO

- estilo

52. El _____ del liderazgo puede considerarse desde diversos puntos de vista, dos de las cuales se abarcan en esta sección. Desde el punto de vista del método motivacional usado, el liderazgo puede ser positivo o negativo.
- aumentar

disminuir

53. Como sin duda recuerda usted por lo que se trató en la unidad sobre motivación y comportamiento, la motivación positiva implica la posibilidad de (aumentar/disminuir) la satisfacción de motivos, mientras que la motivación negativa implica la posibilidad de (disminuir/aumentar) la satisfacción de motivos.
- 54. El gerente que motiva a las personas ofreciéndoles una mayor satisfacción de sus propios motivos cuando trabajan en bien de las

- positivo metas de la organización, esta utilizando el liderazgo _____.
- negativo 55. El gerente que motiva a las personas con amenazas de castigo explícitas o implícitas de cierto tipo por no cooperar, está usando el liderazgo _____.
- negativo 56. ¿ En cuál clima del liderazgo trata el empleado de " escapar se" de la situación ? _____.
- positivo 57. Ciertamente, es raro un estilo del liderazgo que sea totalmente _____ o completamente _____. Pero el relativo equilibrio entre los dos determina el clima motivacional que opera en una situación.
- negativo
- descentralizado 58. Otra dimensión del estilo o modelo del liderazgo es el grado en que el líder centraliza o descentraliza su autoridad para tomar decisiones. El líder que comparte su autoridad con sus subordinados, tiende hacia el liderazgo..... (centralizado/ descentralizado).
- autoritario 59. En un estudio clásico del estilo del liderazgo se compararon el método autoritario, el democrático y el de " laissez faire" en cuanto a los efectos que cada uno de ellos tenía en el comportamiento del grupo. ¿Cuál de estos estilos representaría el extremo de autoridad centralizada para tomar decisiones ? El _____.
- si (hasta el grado de que las personas en general tienden a responder de manera semejante a los métodos de liderazgo). 60. Los estudios que se han descrito, se refirieron a los diferentes estilos de liderazgo de los líderes adultos en "clubs de jóvenes." ¿ Tiene alguna significación el efecto de los estilos de liderazgo en el comportamiento de los muchachos para el liderazgo en organizaciones de adultos ? (si/ no).
61. ¿Cuál método de liderazgo implicaría una completa libertad para la toma de decisiones por parte del grupo o individuales pero con poca o ninguna participación del líder ?

- el de laissez faire (el autoritario/ el democrático/ el de laissez faire).
62. ¿ En qué metodos de liderazgo serían todas las políticas un asunto de discusión y decisión en grupo, pero con la activa asistencia del líder ?..... (el autoritario/ el de laissez - faire / el de democrático).
63. El método del liderazgo en el cual el líder determina todas las políticas y asigna tareas específicas de trabajo a cada miembro en el grupo es el método (autoritario / democrático / laissez - faire).
64. De los tres métodos de liderazgo estudiados, el _____ implica la máxima centralización de autoridad, el _____ la máxima descentralización de autoridad y el _____ una considerable, pero no total descentralización de la autoridad.
65. Aunque todos los resultados de estos estudios no pueden repararse aquí, varias de las diferencias observadas en el comportamiento de los muchachos vale la pena anotarlas. En términos, tanto de la calidad como de la cantidad de trabajo, el método de liderazgo de " laissez - faire " fue inferior al método _____ como al método _____.
66. Por otra parte, el más alto nivel de productividad no fue encontrado en el método democrático de liderazgo sino en el método _____.
67. Debido a que existe una considerable libertad de expresión de grupo, pero con la presencia de la autoridad del líder, el método _____ lleva a un alto grado de originalidad en el trabajo.

el democrático

autoritario

autoritario
laissez-faire
democráticodemocrático
autoritarioautoritario
(de esta manera, los descubrimientos de las investigaciones no siempre están de acuerdo con nuestras preferencias personales).

democrático

68. Quizás debido al grado de control que existe sobre el comportamiento del individuo, el mayor descontento fue expresado bajo la forma de liderazgo _____.
- autoritario
69. El comportamiento sumiso o dependiente con alguna pérdida de la individualidad, fue más marcado en la situación _____, fuertemente centralizada.
- autoritaria
70. El estilo del liderazgo que resultó con un mayor número de observaciones orientadas al grupo, así como el mayor grado de amistad fue el _____.
- democrático
71. Resumiendo, un grado mayor de agresión, sumisión, y productividad caracterizó al grupo _____; un grado mayor de amistad y originalidad en el trabajo al grupo _____ y un mayor grado de productividad y comportamiento orientado a la diversión caracterizó al grupo de _____.
- autoritario
democrático
laissez-faire
72. Los descubrimientos con relación al estilo de liderazgo del _____ sugieren que cuando un líder deja de dirigir, resulta la desorganización en el comportamiento del grupo.
- laissez-faire
73. Los descubrimientos con relación al estilo del liderazgo _____ sugieren que el liderazgo fuertemente centralizado -- puede promover una alta productividad. Podría añadirse sin embargo, que todos los muchachos que dejaron las actividades del club hicieron ésto mientras gozaban del clima autoritario.
- autoritario
74. Los descubrimientos con relación al estilo del liderazgo _____ sugieren que los métodos del liderazgo participativos son especialmente valiosos cuando la innovación o la creatividad es uno de los " productos deseados del trabajo de grupo."
- democrático
75. ¿ Sugieren estos descubrimientos que los métodos de supervisión o estilo de liderazgo deberán ser los mismos en una situación de taller en contraste con un staff de investigación?
- no (si/no)

investigación
producción

76. De acuerdo con esto, la investigación reciente con respecto al estilo de liderazgo indica que los métodos descentralizados o " democráticos " son los que tienen más éxito en los departamentos de (investigación / producción); - mientras que los métodos centralizados son más apropiados en los departamentos de (investigación / producción).

UNIDAD 11

CONTROL

A. EL PROCESO DE CONTROL

control

1. El proceso de _____ en las organizaciones está integrado por tres pasos esenciales. Estos pasos son: La — determinación de estándares, la comparación de los resultados reales con los estándares, y el llevar a cabo la acción — correctiva.
2. De éstos, el primer paso, el de la determinación de los estándares, depende la identificación de los objetivos de la organización, la cual se realiza como parte del proceso de planeación.
3. En el proceso de control, la transformación de metas de la empresa en resultados medibles, que después se convierten en la base para evaluar el desempeño, integra el primer paso en la determinación de los _____.
4. De esta manera, el definir la cuota de ventas departamentales en una tienda a menudo implica la determinación de un — _____ de desempeño.

estándares

estándar

- | | |
|---|--|
| <p>si (y esto debe ser más que una resta de las ventas totales debido al gasto extra implicado)</p> | <p>5. Además de las ventas totales, la cantidad de mercancía devuelta, ¿ debería considerarse al definir un estándar de desempeño ? (si / no)</p> |
| <p>si</p> | <p>6. ¿ Puede considerarse la satisfacción de un cliente y su tendencia a comprar otra mercancía en otros departamentos de la tienda como un estándar ? (si / no).</p> |
| <p>si (en este caso podría existir la tendencia a mantener demasiada o muy poca existencia)</p> | <p>7. ¿ Sería la cantidad de mercancía mantenida en existencia parte del estándar usado para evaluar el desempeño departamental en una tienda ? (si / no)</p> |
| <p>si</p> | <p>8. ¿ Debería el estándar considerar no solamente el volumen de ventas sino también el tipo de mercancía vendida ? (si / no).</p> |
| <p>diversas</p> | <p>9. De esta manera, al definir los estándares de desempeño encontramos que debe (n) considerarse (una / diversas) faceta (s) importante (s) del desempeño.</p> |
| <p>control (u observación)</p> | <p>10. Los estándares pueden aplicarse a nivel de políticas, procedimientos o métodos. Puesto que las operaciones totales no pueden ser observadas, es necesario elegir ciertos puntos con el fin de ejercitar un _____.</p> |
| <p>punto de control</p> | <p>11. Por definición, un punto estratégico en una operación que se elige para ser el punto focal de la acción se denomina _____.</p> |
| <p>más</p> | <p>12. Entre más anticipadamente se localice un punto de control en un proceso, será (más / menos) probable que puedan corregirse las desviaciones antes de que se vean afectadas las metas de la organización.</p> |

- | | |
|--|---|
| metas (u ob
jetivos) | 13. Los puntos estratégicos de control deberían elegirse de manera que las comparaciones con los estándares en estos puntos reflejen directamente el éxito en el logro de las _____ organizacionales. |
| estratégicos
de control | 14. Los estándares definidos en los puntos _____ pueden ser de diversos tipos. Nosotros discutiremos brevemente los estándares de cantidad, costo, uso del tiempo y calidad. |
| cantidad | 15. La definición del volúmen de producción esperado, volúmen de ventas o el número de personas que van a emplearse implica estándares de _____. |
| costo | 16. Especificar las sumas de dinero que van a gastarse en materias primas o publicidad implica un estándar de _____. |
| tiempo | 17. El establecimiento de un programa para seguir en la realización de ciertas actividades implica un estándar de uso del _____. |
| cantidad
costo
uso del tiempo
calidad | 18. Los primeros tres tipos de estándares, ésto es la _____ el _____ y el _____ se prestan para una medición específica. Por otra parte, es más difícil de especificar la base cuantitativa para un estándar de _____. |
| calidad | 19. El objetivo que debe lograr el departamento de crédito son -- las buenas relaciones públicas. Esto es un estándar de _____ que es más difícil de especificar en términos cuantitativos. |
| resultados | <p>B. COMPARACION DE LOS RESULTADOS ACTUALES CON EL ESTANDAR</p> <p>20. Habiendo especificado los puntos estratégicos de control y el estándar de desempeño en estos puntos, necesitamos comparar después los _____ con los estándares.</p> <p>21. El tipo de medida usado al evaluar los resultados reales debe-</p> |

ría conformarse con la manera en que fue definido el estándar.

enfaticadas
insuficiente-
mente

22. En la medición del desempeño organizacional, así como en la definición de los estándares, las mediciones menos tangibles de la calidad tienden a ser (enfaticadas excesivamente / enfaticadas insuficientemente).

más

23. Por ejemplo, la medición del volumen de ventas mensual obtenido por un gerente de ventas de distrito es relativamente fácil. La medición de su progreso en lograr el desarrollo profesional de su personal de ventas es (más / menos) difícil.

calidad (o el
valor del viaje)

24. El desarrollar las limitaciones específicas de costo para gastos de viaje, pero fracasar en desarrollar cualquier estándar para medir la necesidad o valor del viaje en primer lugar, sugiere un énfasis insuficiente en la medición de la _____.

medir

25. No es necesario que se midan todos los resultados en el punto estratégico de control. A menudo se aplica el método de muestreo para seleccionar lo que se deberá _____.

muestreo

26. Cuando se revisa en el punto de control sólo una parte de la producción y ésta se toma como representativa de la producción total, está implicado el método del _____.

muestreo

27. El gerente de un restaurante que establece al azar un punto para revisar la calidad de la comida que se sirve, está aplicando el método de _____ al hacer sus observaciones.

reduce

28. La aplicación del principio administrativo de excepción (aumenta / reduce) el número de revisiones detalladas de los procedimientos que un gerente utiliza al realizar sus responsabilidades de control.

29. El gerente de un restaurante que investiga el método de la --

- excepción preparación de la comida cuando algo anda mal o cuando -- hay una queja específica, está siguiendo el principio de ____ al realizar su actividad de control.
- muestreo 30. La cantidad de tiempo empleado midiendo los resultados en -- los puntos estratégicos de control se minimiza por la aplica-- ción del método del _____, mientras que el tiempo -- administrativo usado en revisar la manera como se obtuvieron los resultados se minimiza por la aplicación del principio ad-- ministrativo de _____.
- excepción
- C. APLICACION DE LA ACCION CORRECTIVA
- correctiva 31. Una vez que se han establecido los estándares y se han medi-- do los resultados, se usan diversos dispositivos de control en -- las empresas para la acción preventiva o _____.
- control 32. El uso de los presupuestos para revisar y corregir los gastos -- que se están realizando es directamente una parte del proce-- so de (control / planeación); mientras que la deteminación del presupuesto al principio es una parte del -- proceso de la _____.
- planeación
- costo 33. En términos de los cuatro tipos de estándares o medidas que -- pueden incluirse en el proceso de control, ¿ qué tipo inclu-- ye la deteminación de un presupuesto ? _____.
- costo (o mone 34. El hecho de realizar un presupuesto es en un sentido su ma-- taria) -- yor debilidad. La principal ventaja de realizar un presu-- puesto es que ayuda a coordinar diversas actividades de la -- empresa usando una base común para medirlas y controlarlas -- o sea la base del _____.
- hace más pro 35. Por otra parte, la confianza en estas variables que pueden fá-- bable -- cilmente medirse y expresarse en unidades monetarias (hace más probable / hace menos probable) -- que las variables que no pueden fácilmente expresarse en uni-- dades monetarias se desprecien en el proceso de control.

- fuerzas
36. De esta manera, el hecho de que los métodos para realizar -- presupuestos permitan a un gerente comparar directamente el desempeño de los departamentos de ventas de ingeniería, por ejemplo, es una de sus principales (fuerzas / debilidades).
- debilidades
37. El que los métodos para realizar presupuestos puedan dar como resultado que se ponga un énfasis excesivo en la reducción de costos en los departamentos de producción y que se ponga un énfasis insuficiente en la evaluación de los esfuerzos para mejorar la calidad, es una de sus principales..... (fuerzas / debilidades).
- planeación control
38. Una ventaja general de los presupuestos es que la construcción y uso de ellos estimula la atención adecuada a la importancia de las funciones administrativas, especialmente las -- funciones de _____ y _____.
- si
39. Los informes de control estadístico se usan también como dispositivos de control en organizaciones más grandes. ¿ Esperaría usted que los informes de control estadístico tiendan -- también a enfatizar aquellas variables de desempeño que pueden medirse más fácilmente ? (si / no)
- informe de control
40. Por ejemplo, un informe periódico que analiza la tasa de rotación de los empleados es un _____ estadístico.
- continua (semanal, mensual).
41. Debido a que los informes de control estadístico significan -- muy poco a menos que se les compare con datos similares de períodos anteriores, es importante que se preparen sobre una base (continua / interrumpida).
- dispositivo de control
42. El análisis del punto de equilibrio o punto de no-ganancia -- no pérdida es un tercer tipo de _____.
43. El análisis del punto de equilibrio o punto de no-ganancia -- no-pérdida implica el uso de una gráfica que muestra el volumen total de ventas contra ingresos y gastos. En este caso particular 3,000 unidades de ventas es el punto de --

no ganancia-
no pérdida

_____ . (Haga referencia a la figura 11.1)

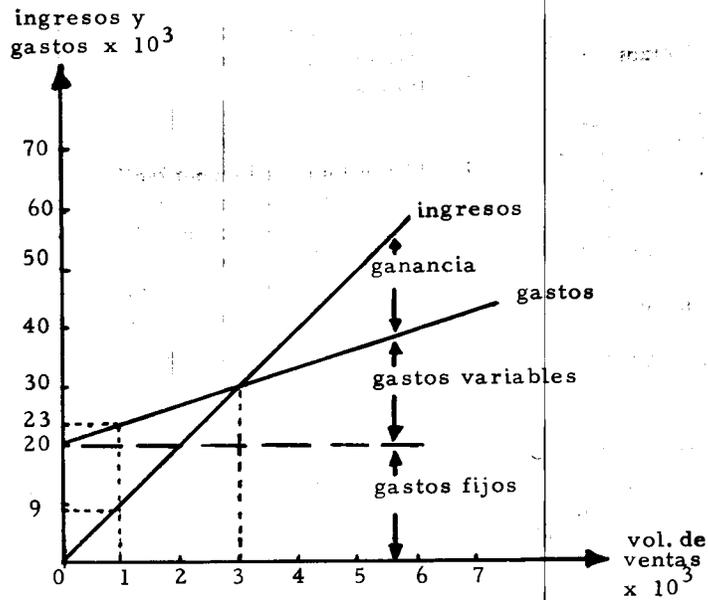


FIGURA 11.1

Grafica de No-Ganancia- No Perdida

- no
- \$ 23,000 (aproximadamente)
- \$ 9,000 (aproximadamente)
44. Esto significa que para un volumen de ventas de 3,000 unidades (no / si) hay utilidad o pérdida.
 45. ¿ Cuáles son los gastos totales asociados con un volumen de ventas de 1000 ? _____.
 46. ¿Cuál es el ingreso total asociado con un volumen de ventas de 1,000 unidades ? _____.
 47. Por lo tanto, a un volumen de ventas de 1,000 unidades espe_

pérdida
\$ 14,000

eríamos una (utilidad / pérdida) total de _____.

utilidad
\$ 10,000
(\$ 45,000 en
ingreso menos
\$ 35,000 en -
gastos).

48. De esta manera similar, a un volumen de ventas de 4,500 unidades esperaríamos una (utilidad / pérdida) total - de _____.

utilidad
pérdida

49. De esta manera, comparando directamente los ingresos y los - gastos en varios niveles de ventas (o producción), una gráfi - ca de no ganancia - no pérdida se enfoca en la _____ o _____ esperadas.

presupuestos,
informes esta
dísticos, aná
lisis del punto
no ganancia -
no pérdida.

50. Hasta aquí hemos discutido tres tipos de dispositivos de con - trol: _____ y _____.

no continúa

51. Los reportes especiales de control es una cuarta categoría en - tre los dispositivos de control. Estos reportes pueden conte - ner o no datos estadísticos, pero la diferencia con otros dispo - sitivos es que se investigan las operaciones particulares en un tiempo particular y para un fin particular. Estos reportes se elaboran sobre una base (continúa / no continúa)

especiales de
control

52. El gran valor de los reportes _____ es que las operacio - nes que parecen desviarse de los estándares esperados, reciben una atención adicional por parte de los ejecutivos. Esta es - una aplicación directa del principio administrativo de _____.

excepción

reporte espe
cial de con -
trol

53. Un reporte que revisa los procedimientos actuales en un área - de trabajo particular, tal como el manejo de las quejas del - cliente, es un ejemplo de un _____.

dispositivo
de control

54. La auditoría interna es el quinto tipo de _____.

- interna

55. Además de una auditoría de la contabilidad, una evaluación de la aplicación de políticas, programas, métodos y el logro de objetivos en un área suficientemente amplia de operaciones, se incluye en la auditoría _____.
- continua (mensual, anual) - más

56. Aunque el reporte de la auditoría interna puede ser similar al reporte de control especial, las principales diferencias son que el reporte de auditoría interna está típicamente preparado sobre una base (continua / no continua) y es también (más / menos) extenso en su área de cobertura.
- presupuestos, informes de control estadístico, análisis del punto no ganancia no pérdida, reportes especiales de control y auditoría interna.

57. Hemos discutido cinco tipos de dispositivos usados junto con la función administrativa de control : _____
- presupuesto, análisis del punto no ganancia - no pérdida.

58. Los dos tipos de dispositivos de control que se apoyan más directamente en el análisis monetario o flujo de fondos son: el _____ y el _____.
- reporte especial de control.

59. El dispositivo de control que está directamente relacionado con el principio administrativo de control por excepción es el _____.
- no

60. ¿ Esperaría usted que un ejecutivo pueda entender perfectamente las actividades que se realizan en una empresa e intuir una acción adecuada de control únicamente a través de los dispositivos formales de control ? (si / no)
- de control

61. En cualquier situación organizacional, la relación del gerente con otras personas clave de la empresa además del uso de dispositivos formales _____, es necesaria para prevenir al

gerente de quedar aislado de las operaciones que se están realizando.

D. REACCIONES HUMANAS ANTE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL CENTRALIZADOS.

fomales

62. Aunque el enfoque clásico a los sistemas de control suponga que las personas automáticamente actuarán para corregir su propio comportamiento, los individuos pueden hacer resistencia a los sistemas _____ de control, debido a una variedad de razones.

deficientemente

63. Una razón de por qué un procedimiento de control podría causar disgusto, es debido a que tiende a romper la imagen propia de una persona, esto es, que el punto focal de la mayor parte de los reportes de control se fijan en las cosas que una persona ha hecho (bien / deficientemente).

es necesario

64. Suponiendo la aceptación de la necesidad de encontrar y corregir las deficiencias de una persona (es necesario / no es necesario) que las metas del sistema de control sean aceptadas por ella misma como algo que vale la pena.

metas

65. De esta manera, el no aceptar las _____ de la organización, es una segunda razón de por qué un empleado puede rechazar un sistema de control.

se resistirá

66. Por ejemplo, un ejecutivo junior que siente que su puesto está por encima del nivel " de un reloj checador " probablemente (se resistirá / no se resistirá) a usar una hoja departamental para firmar.

rechazar

67. Aún cuando el empleado esté de acuerdo con la necesidad de conocer los hechos desagradables y considerar que las metas del sistema de control son valiosas, puede sentir que el estándar esperado de desempeño es muy elevado y (rechazar / aceptar) el sistema de control base.

68. En las situaciones en las que es posible establecer estándares de desempeño para cada persona, ¿ habrá una mejor oportunidad de reducir la resistencia a los controles ? (si / no)
69. Por ejemplo, las cuotas individuales de ventas basadas en el desempeño anterior es (más / menos) probable que sean aceptadas, que una cuota estándar aplicada a todo el personal sin tener en cuenta la experiencia.
70. Un dispositivo de control que solamente pone énfasis en la importancia del volumen actual de ventas, puede ser (aceptado / rechazado) por los representantes de ventas convencidos de la importancia en desarrollar una reputación comercial con los clientes a largo plazo.
71. Hasta aquí hemos considerado cuatro razones de por qué los individuos en una organización podrían resistir a los controles: - La tendencia a _____ los hechos desagradables, el no aceptar las _____ de la organización, creer que el estándar de desempeño esperado es demasiado _____ y el creer que los estándares definidos son una medida (completa / incompleta) del logro de los objetivos de la organización.
72. Quinta, una persona puede no objetar los controles mismos pero sí la asignación de la autoridad de control a grupos particulares en la organización. ¿ Tiende un individuo a objetar los procedimientos de control establecidos por su propio superior? (si / no)
73. Por otra parte, es más probable que los procedimientos de control administrados por un grupo " staff de fuera " sean (aceptados / rechazados) por el personal de línea.
74. Finalmente, de la misma manera que existen dos sistemas organizacionales en cualquier empresa, el formal y el informal, -- existen también dos series de sistemas de control. Esto implica que los compañeros de trabajo de una persona son una fuente importante de _____ sobre su trabajo.

sí

más

rechazado

evitar
metas
elevado
incompleta

no

rechazados

control

aceptación de
resistencia

75. Cuando las normas del grupo informal son consecuentes con los objetivos de control de la empresa podríamos esperar un alto grado de (aceptación de / resistencia a) los dispositivos de control; cuando las normas del grupo contradicen los objetivos de control, podríamos esperar un alto grado de (aceptación / resistencia).

grupo

76. Cuando la influencia de la organización informal es un factor importante de resistencia a los procedimientos de control, se enfoca mejor el problema considerando de qué manera puede cambiarse el punto de vista del (individuo / grupo).

E. HACIA LOS CONTROLES EFECTIVOS

resistencia

77. Cada una de las razones para hacer resistencia a los controles tiene su contrapartida en una línea de acción que puede tomar un gerente para reducir esa fuente de

control

78. En primer lugar, consideremos que existen tres puntos focales posibles en la operación de un sistema de control: Control centralizado, control personal y auto

control centralizado

79. El control de un presupuesto departamental realizado por un staff de finanzas, es un ejemplo de

control personal

80. El "chequeo" y las correcciones que realiza un supervisor en su relación con sus subordinados son un ejemplo de

auto-control

81. El individuo que cambia sus propios métodos de trabajo después de que se ha dado cuenta que no ha tenido éxito en lograr los objetivos deseados, está practicando el

la alta administración

82. Desde el punto de vista de la teoría clásica de la organización, el énfasis se ha puesto en el flujo centralizado de datos de control hacia (la alta administración / el nivel organizacional más bajo).

el nivel orga-
nizacional -
más bajo

83. Por otra parte, desde el punto de vista del comportamiento or-
ganizacional, se ha puesto énfasis en la importancia de con-
trol para _____.

control

84. Desde el punto de vista del comportamiento, el modelo del cir-
cuito de comunicación discutido en la unidad sobre comunica-
ción administrativa, puede directamente aplicarse también a -
los procedimientos de control. Así, la retrotransmisión direc-
ta de información acerca de los resultados, lleva a la más --
oportuna acción de _____.

U N I D A D 12

APRENDIZAJE Y DESARROLLO

DEL EMPLEADO .

A . EL APRENDIZAJE COMO CAMBIO

aprendizaje 1. Desde el punto de vista de la psicología moderna, el proceso del _____ implica el surgimiento de un cambio asociado con la práctica o experiencia individual.

dañino 2. El cambio que ocurre en el aprendizaje puede ser benéfico o - dañino en sus efectos sobre el desempeño del trabajo del individuo. El ingeniero que " aprende " a no intentar una innovación debido a previos fracasos, ha sufrido un cambio que -- probablemente es (benéfico / dañino) para su desempeño en el trabajo.

cambios 3. En los procedimientos formales de instrucción, las experiencias están organizadas de manera que los _____ deseados ocurran en el menor tiempo posible.

conocimientos 4. Los cambios que ocurren en el aprendizaje pueden ser en los conocimientos, en la habilidad o en la actitud. Estudiar un libro de texto y obtener una comprensión de los principios de administración, es un ejemplo de un cambio en los _____.

- | | |
|----------------------------|---|
| habilidad | 5. La práctica de aplicar conocimientos tales como los principios - de administración lleva al desarrollo de una _____. |
| conocimientos
habilidad | 6. Las actitudes de una persona pueden ser una barrera para el de -
sempño exitoso en su trabajo aún cuando tenga los _____
_____ y la _____ necesaria. |
| no es | 7. Por ejemplo, un supervisor que ha asistido a un programa de --
adiestramiento de relaciones humanas y que crea que ésto no -
es importante para él, (es / no es) probable que --
aplique en su propio trabajo lo que ha aprendido. |
| más | 8. Debido a que las actitudes implican un cambio en las ideas y -
en los puntos de vista de una persona, son (más / me
nos) difíciles de obtener que los cambios en los conocimientos
y en la habilidad. |
| actitudes | 9. El adiestramiento sensitivo y el desempeño de un papel (role -
playing), que incorporan un grado de experiencia emocional -
en la persona que aprende, son particularmente adecuados co -
mo métodos de adiestramiento diseñados para lograr cambios -
en las _____. |
| habilidad | 10. Debido al grado en que el " método de estudio de casos", de -
sempño de un papel (role playing) y la simulación adminis -
trativa dan experiencia en la aplicación de conocimientos, -
son métodos de adiestramiento adecuados para el desarrollo de
la _____ de supervisión o administrativa. |
| conocimientos | 11. El método de conferencias e instrucción programada, por otra -
parte, son particularmente efectivos para desarrollar los _____
_____ con respecto a hechos y principios de un campo -
particular. |
| conocimientos
actitudes | 12. Rara vez un método de adiestramiento da como resultado un -
cambio solamente en una de las tres áreas. Por ejemplo, el
método de conferencias está enfocado a lograr un cambio en -
la información que tiene una persona y en sus puntos de vista.
En otras palabras, promueve el desarrollo de los _____
_____ y las _____. |

- cambio experiencia (o práctica)

13. Hemos dicho que el aprendizaje siempre relaciona un _____ asociado con la _____.
- conocimientos habilidad actitudes

14. Con el fin de evaluar el aprendizaje que ha tenido lugar, los cambios en los _____, la _____ o las _____ finalmente tienen que expresarse en forma de cambios en el comportamiento.
- comportamiento

15. Un mejoramiento en el desempeño en una prueba de conocimientos es un cambio en el _____.
- no son

16. Puesto que el cambio deseado en el desempeño en el trabajo - podría depender de otros factores en la organización, tales - como los métodos de motivación usados, los programas de - - adiestramiento (son / no son) siempre el medio - apropiado para lograr mejoramientos en el desempeño en el - trabajo.

B. LOS PRINCIPIOS EN EL APRENDIZAJE

- aprendizaje

17. Las condiciones o factores que hacen que se eleve al máximo - el progreso en un programa de adiestramiento, han sido llama- - das: principios del _____.
- motivación

18. La motivación es un factor clave en cualquier situación de - - aprendizaje. Para decirlo simplemente, un individuo desea- - rá aprender para usar eficientemente el tiempo de adiestra- - miento. La evidencia experimental indica que hay un apren- - dizaje pobre cuando está ausente la _____.
- actitudes

19. La motivación es importante en cualquier situación de apren- - dizaje, pero se hace relativamente más importante con tareas - más difíciles de aprendizaje. De acuerdo con ésto, de las tres áreas de cambios que puede ocurrir durante el aprendiza- - je, el nivel de motivación es especialmente importante para- - lograr cambios en las _____.
- 20. ¿ Qué es lo que hace que una persona quiera aprender ? La- - evidencia indica que el comportamiento recompensado se -

- aprende y tiende a repetirse bajo condiciones similares en el futuro, mientras que el comportamiento _____ tiende a no aprenderse.
- no recompensado
21. No es tanto la ocurrencia inmediata de una recompensa, sino la espera de ésta lo que sirve para aumentar el nivel de _____ de una persona para que aprenda en un programa de adiestramiento.
- motivación
22. Las recompensas pueden ser de diversos tipos, correspondientes éstos a los tipos de motivos que los individuos consideran importantes en un programa de desarrollo. De esta manera, los incentivos financieros (son / no son) las únicas metas para que las personas se esfuercen.
- no son
23. En resumen, un factor asociado con la eficiencia en el aprendizaje, es el nivel de _____ de la persona que aprende, el cual se maximiza cuando la espera de una _____ está asociada con un cambio deseado en el comportamiento.
- motivación
- recompensa
24. Otro factor relacionado con la eficiencia en el aprendizaje es la retrotransmisión o conocimiento de los resultados. Entre más sepa la persona que está aprendiendo acerca de cómo lo está haciendo, (más / menos) rápidamente estará capacitado para mejorar en su desempeño.
- más
25. El principio de retrotransmisión sugiere que la información con respecto al desempeño de la persona que está aprendiendo debería darse a (la persona que está aprendiendo / al instructor).
- la persona que está aprendiendo.
26. En el método de adiestramiento de la simulación administrativa el análisis del evaluador acerca de las decisiones de la persona que se está adiestrando, representa la _____ diseñada para llevar a un mejoramiento en el desempeño en la toma de decisiones.
- retrotransmisión
27. En el método de " estudio de casos ", la discusión subsecuente de análisis y cursos alternativos de acción, constituye la _____ para el individuo participante.
- retrotransmisión

- más difícil
28. Cuando se retarda la retrotransmisión es (más fácil / más difícil) para una persona que aprende el determinar cuál de sus acciones lo lleva a un resultado exitoso.
- retrotransmisión.
29. En esta unidad de auto-instrucción, las respuestas dadas en la parte izquierda de cada página ponen inmediatamente disponible la _____.
- aprendizaje
30. Además de la motivación de la persona que aprende y el hecho de proporcionarle retrotransmisión, la secuencia del material que va a estudiar, es un factor que afecta la eficiencia del _____.
- sucesión
31. La presentación de nuevo material a la persona que se está adiestrando sólo después de que ha sido desarrollado un conocimiento o habilidad previamente requeridos, es un requisito de la _____ apropiada.
- sucesión
32. La división de la tarea en partes lógicas ya dominadas, es -- también un resultado de la _____ apropiada.
- más
33. Debido a que el desarrollo lógico del material se refuerza -- cuando existe una secuencia apropiada, se hace (más / menos) significativa para la persona que se está adiestrando.
- sucesión
34. El material para instruirse uno mismo en esta unidad, el desarrollo del conocimiento paso por paso, ilustra la aplicación -- del principio de _____.
- no es
35. No importa el método de adiestramiento que se use, el hecho de que no exista una sucesión apropiada en el material, conduce a un nivel pobre en el aprendizaje. El instructor que -- "brinca" sin abarcar el material básico (es / no es) -- probable que promueva un desempeño exitoso en la persona -- que aprende.
- motivación
36. Hasta aquí hemos considerado tres factores que conducen a la eficiencia en la persona que aprende. Estos son: desarrollar una _____ elevada en la persona que aprende, propor

- | | |
|------------------------------|--|
| retrotransmisión
sucesión | cionarle _____ y organizar el material que será asimilado desde el punto de vista de la buena _____. |
| activa | 37. El grado de participación o práctica de la persona que se adiestra, está también relacionada con la eficiencia en el aprendizaje. Esto sugiere, que la aplicación (activa/ pasiva) de la persona que se adiestra, lleva a un aprendizaje máximo. |
| alumno | 38. Una debilidad del método de conferencia, es que el instructor-participa más activamente que el _____. |
| participación | 39. Debido a que las personas que están en aprendizaje practican activamente los comportamientos específicos, tales como habilidades para la supervisión o las ventas que se están desarrollando, el desempeño de un papel (role playing) como técnica de instrucción promueve una gran _____ de la persona. |
| responda | 40. En esta unidad de auto - instrucción, la participación activa se logra a través del requisito de que la persona que está aprendiendo _____ a cada uno de los segmentos de información. |
| desempeño (aprendizaje) | 41. Finalmente, mientras más considere un método de adiestramiento las diferencias individuales, más eficientemente puede desarrollarse un elevado nivel de _____ en la persona que está recibiendo adiestramiento. |
| menos | 42. Mientras más diferencia exista entre las personas que reciben adiestramiento en lo que se refiere a preparación, nivel de trabajo, etc., es (más / menos) probable que cada individuo aprenda eficazmente en un programa orientado al grupo. |
| molesto
confuso | 43. Un programa de adiestramiento dirigido al participante " promedio", es probable que sea (confuso/molesto) para la persona que aprende rápidamente y (confuso / molesto) para la persona que aprende con lentitud. |

- individuales
44. Agrupar a las personas que van a recibir instrucción de acuerdo con la preparación o la habilidad que tengan, es una solución al problema de las diferencias _____.
- menos
45. Puesto que los participantes pueden aprender simultáneamente a diferentes niveles de comprensión en las técnicas de desempeño de un papel (role playing) y simulación administrativa, las diferencias en preparación serán (más/ menos) cruciales que tratándose de los métodos de adiestramiento de lectura y conferencias.
- diferencias individuales
46. Debido a que las unidades para auto-instrucción permiten que la persona vaya " a su paso", están diseñadas para ajustarse a las _____ que existan entre las personas que reciben adiestramiento.
- habilidades, actitudes
47. En esta sección hemos discutido cinco condiciones que están asociadas con la eficiencia en el aprendizaje, esto es, con el logro de los cambios en los conocimientos, las _____ o las _____.
- desempeño (o comportamiento)
48. En el análisis final, los cambios en los conocimientos, habilidades o actitudes tienen que reflejarse en cambios en el _____ de la persona que recibe adiestramiento.
- motivación recompensa
49. El principio que tiene que ver con el deseo que tiene de aprender la persona que recibe adiestramiento es el de la _____, la cual está relacionada con la ocurrencia de la _____ asociada con el éxito en el programa de adiestramiento.
- retrotransmisión
50. Una base para eliminar errores en el desempeño de la persona que está recibiendo adiestramiento, se prevee incluyendo la _____ durante el proceso de adiestramiento; mientras que la buena organización del material que va a emplearse en el aprendizaje tiene que ver con el principio de _____.
- sucesión
- participación
51. Mientras más activa es la implicación o la _____ por-

diferencias indi-
viduales

parte de la persona que está aprendiendo, mayor es el apren-
dizaje; mientras que la diversidad en la preparación de las
personas que están recibiendo adiestramiento hace necesario
considerar las _____ al planear el programa de adies-
tramiento.

motivación
retrotransmisión
sucesión
participación
diferencias indi-
viduales

52. En resumen, existen cinco factores relacionados con la eficien-
cia en el aprendizaje, éstos son : La _____ la _____
_____, la _____, la _____ y las _____.

C. UTILIZACION DEL APRENDIZAJE

adiestramiento

53. Suponiendo que ciertos conocimientos, habilidades o activida-
des se han desarrollado durante el _____, estamos
interesados en el uso adecuado de éstos productos del --
aprendizaje en el trabajo real.

olvido

54. Un factor que afecta tal uso es simplemente que viene el ____
_____ con el correr del tiempo.

olvido
aprendizaje
extra

55. El aprendizaje extra y el repaso son dos soluciones al proble-
ma del _____. Practicar una habilidad más allá del -
punto en el que la persona adiestrada logra el mínimo desem-
peño aceptable, es una descripción del _____.

aprendizaje
extra

56. Suponga que un estudiante de contabilidad ha aprendido cómo
manejar un problema particular de costo, pero realiza dos
o tres problemas más para práctica extra. Esto sería un ejem-
plo de _____.

no

57. Puesto que el aprendizaje extra proporciona un margen de se-
guridad entre el nivel de competencia logrado en la situación
de adiestramiento y la competencia necesaria para una apli-
cación posterior, el desempeño posterior es más probable que
esté en el mínimo nivel aceptable. Por lo tanto, ¿ evita -
el aprendizaje extra que venga el olvido ? ... (sí / no).

- reposos 58. Los efectos dañinos del olvido pueden compensarse a través de _____ periódicos de los conocimientos y habilidades adquiridos con anterioridad.
- reposo 59. " Los cursos de reposo " son un ejemplo de _____ planeado, con el fin de mantener un alto nivel de desempeño.
- aprendizaje 60. Además del olvido, el otro factor que influye en la utilización posterior del _____ es la transferencia del adiestramiento, la cual se refiere al grado en que los materiales aprendidos se aplican de manera apropiada en una situación de trabajo.
- transferencia 61. El olvido aparente puede no ser un olvido del todo, sino una falla para hacer la _____ de los productos del aprendizaje de la situación de aprendizaje a la situación de trabajo.
- positiva 62. Los efectos de la transferencia pueden ser positivos o negativos. Cuando la participación en un programa de adiestramiento lleva a un mejoramiento del desempeño en el trabajo, está implicada la transferencia _____.
- negativa 63. Hasta el punto en que el desempeño en el trabajo se hace menos efectivo como un resultado de experiencias previas de aprendizaje, se denomina transferencia _____.
- maximiza
minimizan 64. El programa de adiestramiento efectivo es uno en que la transferencia positiva al desempeño en el trabajo se (maximiza / minimiza); mientras que las fuentes de la transferencia negativa se (maximizan / minimizan).
- deberían 65. Obviamente, si los procedimientos para mantenimiento de la maquinaria se enseñan, éstos (deberían / no deberían) ser los que ordinariamente se usan en la empresa.
- puesto 66. Además de la importancia de que las habilidades del desempeño estén de acuerdo con las requeridas en el _____, el individuo debe también aprender a reconocer las situaciones a las que se aplican las habilidades para maximizar la trans-

ferencia positiva.

amplia

67. Aprender la aplicación apropiada de las habilidades adquiere fuerza si se incluye una variedad (amplia / estrecha) de problemas en el programa de adiestramiento.

mayor

68. Además, mientras mayor sea la semejanza entre los problemas - considerados en un programa de adiestramiento y los implicados en una situación de trabajo (mayor / menos) será la cantidad de transferencia positiva.

aumentar

69. El grado en que se presentan los problemas similares a los que - se hace frente en una situación de trabajo, las técnicas de -- adiestramiento del desempeño de un papel (role playing), -- estudio de casos y simulación administrativa, tienden a (aumentar / disminuir) la transferencia positiva.

habilidades

70. En conclusión, la transferencia positiva se aumenta cuando las requeridas en el trabajo están de acuerdo con las desarrolladas en el programa de adiestramiento.

situaciones

71. Además, la transferencia positiva se refuerza cuando la persona que está en adiestramiento desarrolla la capacidad para reconocer las a las que se aplican de manera adecuada sus habilidades.

U N I D A D 13

DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO.

A. UN MODELO CONCEPTUAL

desempeño

1. El propósito de esta unidad final es el de indicar cuántos de los temas específicos que hemos tratado en este programa de auto-instrucción " se unen " en la determinación de la efectividad del administrativo en una empresa. ¿ Qué es, pues, lo que determina el nivel del desempeño de un ejecutivo en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control ?

funciones

2. Los descubrimientos de gran parte de la investigación acerca del comportamiento del ejecutivo, apunta a la conclusión de -- que el desempeño efectivo de las administrativas no viene al azar o por un camino desconocido, sino que está directamente relacionado con tres factores que afectan tanto al ejecutivo como a su posición; esto son: el nivel de sus actividades, el nivel de su motivación y el ambiente organizacional.

no (volveremos a este punto unos cuadros después)

3. El primer factor que afecta directamente el desempeño del ejecutivo es el desarrollo apropiado de la habilidad ejecutiva; pero una gran habilidad en las áreas importantes, ¿ garantizan un alto nivel del desempeño ejecutivo ? (si / no)

- | | |
|---|--|
| mayor | 4. El segundo factor que afecta al desempeño del ejecutivo es el nivel de motivación. Hasta cierto punto, mientras mayor es el de motivación de un gerente (mayor / menor) es el nivel de desempeño. |
| bajo | 5. El tercer factor que afecta el desempeño administrativo es la organización o ambiente organizacional. Un sistema ineficaz de comunicaciones en la organización lleva a un (alto / bajo) nivel de desempeño / administrativo. |
| desempeño
habilidad
motivación
organización | 6. De esta manera, hemos indicado que el _____ administrativo puede verse como una variable dependiente del desarrollo apropiado de la _____ administrativa, la _____ óptima de los gerentes y la existencia de una _____ eficaz. |
| bajo | 7. Suponga que un gerente altamente motivado en una buena situación organizacional, tiene un bajo nivel de habilidad administrativa. Su nivel de desempeño probable será relativamente (alto / bajo). |
| bajo | 8. Suponga que un gerente altamente competente en una buena situación organizacional está absolutamente faltó de motivación. Su nivel de desempeño probable será relativamente (alto / bajo). |
| bajo | 9. Suponga que un gerente altamente motivado y competente se encuentra en la peor situación organizacional imaginable, con áreas de responsabilidad traslapadas, nula definición de autoridad y cosas semejantes. Es probable que su nivel de desempeño sea relativamente (alto / bajo). |
| no (el que -
cualquiera de
los factores sea
bajo, lleva a
la probabilidad
de un nivel ba-
jo de desempe-
ño) | 10. De esta manera, ¿ puede un bajo nivel en cualquiera de los factores compensarse con uno o ambos de los factores que son relativamente más altos ? (sí / no) |

D
H
M
O

11. Para abreviar, suponga que representamos cada una de las variables que hemos estado discutiendo por la primera letra de cada palabra. Entonces, para desempeño, habilidades, motivación y organización, usaremos las letras : _____ / _____ / _____ y _____.

$D=H \times M \times O$

12. En términos de su efecto acumulativo en el nivel de desempeño, H.M, y O se añaden o se restan una de otra. Cuando cualquiera de estas variables independientes se reducen a un "0" hipotético, también se hace en el desempeño. Entonces, el medio más apropiado de expresar la relación implicada es por medio de la ecuación ($D=H+M+O$ / $D=H \times M \times O$)

desempeño

13. La ecuación $D= H \times M \times O$ no significa que se vaya a usar para una manipulación matemática real de las variables, más bien es un modelo conceptual o modelo de trabajo que resume las relaciones existentes entre los factores que influyen en el nivel del _____ administrativo.

bajo

14. Los signos de multiplicación en la ecuación sugieren que un nivel muy bajo de habilidad, motivación u organización tienen como efecto un (bajo / alto) desempeño.

habilidad
motivación
organización

15. El modelo conceptual que estamos siguiendo, sugiere que el desempeño administrativo es una función de la relación multiplicadora entre los niveles del individuo de la _____, la _____ y el nivel de la _____.

conceptual ó
de trabajo

16. Aunque el modelo no se aplica cuantitativamente, la identificación de las tres variables principales o factores que afectan el desempeño de un individuo en una situación y el énfasis en la importancia independiente de cada factor la hacen útil como un modelo _____.

B. DESEMPEÑO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

planeación
organización

17. Al estudiar el desempeño administrativo en este programa de auto-instrucción, hemos seguido el enfoque de identificar las funciones de la administración como son la _____ / _____

dirección
control

_____ y _____. La proporción de tiempo que gasta un gerente en cada una de estas funciones varía, según el nivel organizacional de su puesto; los que ocupan puestos en la alta gerencia gastan relativamente más tiempo en la planeación y la organización, los gerentes de nivel más bajo gastan más tiempo en actividades relacionadas con la dirección y el control.

planeación

18. La identificación de las metas organizacionales y la formulación de políticas, procedimientos y métodos integran la función administrativa de _____.

organización

19. La determinación y agrupación de actividades y la definición de las relaciones de actividad en la organización están implicadas en el proceso de _____.

dirección

20. La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la organización describen la función de la _____.

control

21. El establecimiento de estándares, la comparación de los resultados reales con los estándares y la acción correctiva son los pasos del proceso de _____.

superior

22. En la figura 14.1 la planeación y la organización son relativamente más importantes en el nivel administrativo (superior / medio / de primera línea).

Nivel administrativo

Superior

Medio

De primera línea

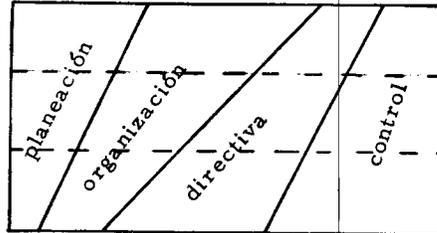


Figura 14.1 Diagrama esquemático que ilustra la relación que existe entre el nivel administrativo y la relativa atención dada a las diversas funciones administrativas.

de primera
línea

23. Por otra parte, la dirección y el control son relativamente más importantes en el nivel..... (superior / mediano / de primera línea).

administrativas
ejecutivas

24. Algunos autores del campo de la administración han distinguido la gerencia administrativa de la gerencia ejecutiva. Según esto, la planeación y la organización se consideran funciones _____, mientras que la dirección y el control son funciones _____.

C. HABILIDAD ADMINISTRATIVA

habilidades

25. Además del estudio de las funciones administrativas, hemos considerado también las habilidades fundamentales que hacen posible un desempeño efectivo de las funciones. Aunque existen diferencias de opinión acerca de la identificación de _____ que llevan al éxito en el puesto administrativo, las habilidades en la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo son tres de las principales áreas de habilidades consideradas importantes por la mayor parte de los autores en este campo.

toma de deci
siones

26. Según nuestra discusión en la Unidad 3, el diagnóstico, el descubrimiento de alternativas y el análisis, son los elementos básicos de la habilidad en la _____.

diagnóstico

27. La función de la primera parte en la toma de decisiones, esto es la del _____, es identificar y esclarecer un problema.

alternativas

28. La importancia de la creatividad y de un clima organizacional que conduzca a un comportamiento creativo, tiene lugar durante la segunda fase de la toma de decisiones, esto es, el descubrimiento de las _____.

análisis

29. Después del diagnóstico y del descubrimiento de alternativas, la comparación de los cursos de acción y la elección de una de las alternativas constituye la parte final del _____.

30. El enfoque orientado al sistema para la toma de decisiones, que pone énfasis en el uso de los modelos matemáticos y el análisis -

investigación de operaciones

cuantitativo es el de la _____.

comunicación

31. El paso de información y comprensión de una persona a otra, implica la habilidad administrativa de la _____.

desempeño

32. El éxito de un gerente para comunicarse, se evalúa observando - qué efecto tiene su comunicación en el _____ de sus subordinado (u otro receptor).

toma de decisiones comunicación

33. La tercer área de habilidad administrativa que estamos repasando, además de las dos áreas de la _____ y la _____, es la del liderazgo.

no llevará

34. El enfoque de situaciones al liderazgo sugiere que un modelo - particular de rasgos o actividades administrativas..... (llevará / no llevará) a un desempeño exitoso en una variedad - de climas organizacionales.

positivo

35. El liderazgo exitoso resulta en una parte de motivar con éxito a otras personas. Intentar obtener la cooperación del grupo, - el uso de recompensas lo enfatiza el líder (positivo / negativo); mientras que el uso del castigo lo enfatiza el - líder (positivo / negativo).

negativo

muy poca

36. Otra faceta del estilo del liderazgo, es la medida en que el líder delega autoridad a sus subordinados. Desde este punto de vista, el líder autoritario es uno que participa..... (mucha / muy poca) de sus autoridad a sus subordinados.

aprendizaje

37. El desarrollo de las habilidades para la toma de decisiones, comunicación y liderazgo viene a través de la operación de los - principios de _____ discutidos en la última unidad.

38. Los métodos formales de adiestramiento que están orientados a - la aplicación de conocimientos por parte de los participantes, - pueden lograr una medida del desarrollo de habilidades, sien-

- estudio de ca
sos do un ejemplo de tal método el _____. Sin embar-
go, el desarrollo comprensivo depende de lo que ocurra en la
misma situación de trabajo.
39. Además de la persona misma, ¿ qué otro individuo está en una
posición clave para afectar el desarrollo de un gerente mientras
desempeña su trabajo ? _____.
40. Puesto que los gerentes en todos los niveles son el factor más im-
portante en el desarrollo de sus subordinados, no es sorprenden-
te que en la mayor parte de las compañías actualmente conside-
ran el desarrollo administrativo como responsabilidad de
..... (un staff administrativo de desarrollo/
todos los gerentes de la empresa).
41. De la misma manera que el éxito de un programa formal de adies-
tramiento depende de la aplicación apropiada de los principios-
del _____, así también el valor de los métodos de de-
sarrollo en el trabajo dependen de la aplicación de estos princi-
pios.
42. En la última unidad observamos que un factor que está asociado
con la eficiencia del aprendizaje, es el nivel de la motivación -
de la persona que aprende, la cual a su vez, se ve afectada --
por la ocurrencia de una _____ junto con el cambio dese-
do en el comportamiento o en el desempeño.
43. Puesto que los gerentes están de una manera general orientados -
hacia los logros, rara vez pensamos en el factor de la motiva-
ción como algo que constituye un serio problema. Pero una -
posibilidad es que el tipo erróneo de comportamiento puede ser -
inadvertidamente recompensado, dando como resultado las co-
sas (correctas / incorrectas) que se han apren-
dido.
44. El conocimiento de los resultados, o _____ es otro fac-
tor que afecta la eficiencia en el aprendizaje.
45. El principio de retrotransmisión sugiere que cuando un gerente -
no obtiene ninguna reacción de su superior con respecto a la ca

- impedido
46. Las evaluaciones periódicas del desempeño pueden considerarse programas formales para proporcionar retrotransmisión a aquellos cuyo desempeño está siendo revisado. ¿ Están ordinariamente estas evaluaciones suficientemente programadas de manera que sea innecesaria la retrotransmisión menos formalizada? (si/no).
- no
47. Hasta el grado en que existe una progresión planeada en los tipos de asignaciones de trabajo que se le dan a una persona, está siendo aplicado el principio de aprendizaje de la _____ sucesión _____.
48. De la misma manera que un programa formal de adiestramiento es más efectivo cuando los conocimientos y las habilidades se van adquiriendo paso a paso, un modelo de experiencias de trabajo que avanza hacia lo más _____ de una manera sistemática, da como resultado un desarrollo superior de las habilidades administrativas.
- complejo
49. El no dar a una persona una asignación en la que tenga que hacer frente a problemas de ninguna especie, o esporádicamente saltar a asignaciones que son demasiado complejas, ambas cosas implican un fracaso en la aplicación del principio de aprendizaje de la _____ sucesión _____.
- sucesión
50. El principio de participación sugiere que el dominio de una habilidad se ve reforzado (observando el desempeño de otros/por la práctica real de la habilidad).
- por la práctica real de la habilidad
51. Un programa de desarrollo administrativo, que se enfoca en dar a los ejecutivos junior la oportunidad de observar a los gerentes superiores que han logrado el éxito en el trabajo, es un ejemplo de una (aplicación/violación) del principio de participación.
- violación

- descentralización
52. De esta manera, puesto que el desarrollo administrativo se ve forzado por la oportunidad de realizar tareas administrativas, la política organizacional que tiende a llevar a un desarrollo administrativo más efectivo es la de la..... (centralización/descentralización).
- no es
53. Finalmente, el principio de las diferencias individuales, sugiere que un programa común de desarrollo aplicado imparcialmente a todos los gerentes de un nivel dado (es/no es) deseable.
- está de acuerdo
54. Asignar una responsabilidad final para el desarrollo administrativo a cada gerente de una organización más que a un departamento staff..... (está de acuerdo/no está de acuerdo) con el principio de reconocer las diferencias individuales.
- subordinado
55. La instrucción, la cual representa la relación que surge entre un superior y un _____ enfocado al desarrollo de este último, es la técnica más poderosa para lograr el desarrollo administrativo.
- exigidos (o recompensados)
56. Para que los gerentes tomen en serio la responsabilidad que tienen de desarrollar a sus subordinados, los esfuerzos que hagan deben no solamente ser alentados sino también _____ en la organización.
- D. LOS MOTIVOS DE LOS GERENTES
- motivación
57. Aunque todas las personas están influenciadas por las dimensiones físicas, sociales e ideológicas de la _____, el modelo de satisfacciones que un gerente puede lograr, influye en él en cuanto a las metas que considera importantes.
- física social ideológica
58. En nuestra discusión de los motivos humanos lanzamos la hipótesis de la existencia de al menos tres categorías de motivos: -- La _____, la _____ y la _____.
- insatisfechos
59. Observamos también que los motivos que efectúan de manera más importante el comportamiento, son aquellos que están (satisfechos / insatisfechos).

PBI

si

60. En comparación con los empleados, ¿están los gerentes generalmente en una posición tal que puedan satisfacer una mayor cantidad de motivos personales en el trabajo? (si/no).

si

61. De esta manera, puesto que los motivos insatisfechos son los que son efectivos, ¿podríamos esperar que el modelo de motivos que afecta el comportamiento de los gerentes fuera diferente de - - aquél que afecta el de los empleados? (si/no).

ideológicos

62. Hasta el grado en que los gerentes tienen una mayor oportunidad para satisfacer los motivos físicos y sociales, podríamos esperar que los motivos _____ fueran más importantes para - ellos.

mayor

63. De esta manera, podríamos esperar que tales motivos como el - éxito, el poder, la autonomía y la propia realización sean - - áreas de un interés (mayor/menor) para los ejecutivos que para los empleados.

menos

64. Como una indicación de que ésto puede ser verdad, en un estudio de casi 2,000 gerentes representantes de todos los niveles administrativos en una diversidad de empresas, las necesidades de orden superior de autonomía y propia realización se consideraron como las necesidades (más/menos) colmadas en to dos los niveles de la administración.

nivel

65. En el mismo estudio, aunque existieron algunas diferencias entre los gerentes de la línea y los staff, la variable más importante y su satisfacción fue el _____ organizacional del - puesto administrativo.

no

66. Con base a estos descubrimientos, ¿podríamos esperar que las recompensas monetarias sean los móviles más efectivos para un nivel más alto de desempeño entre los altos ejecutivos? (si/no).

E. FACTORES ORGANIZACIONALES

67. Una buena estructura de organización hace que probablemente se dé el desempeño administrativo efectivo, y en un sentido, esta observación corre pareja con el objetivo de Frederick Taylor, de mejorar la productividad del trabajador por medio de una mejor organización del lugar de trabajo.
- administrativos 68. Las presiones para el cambio, para la conformidad, las presiones de incertidumbre y el conflicto de metas son algunas de las principales presiones que afectan los puestos _____.
- cambio 69. En nuestra compleja y dinámica sociedad, los ejecutivos y sus familias necesitan estar siempre preparados para transferencias de trabajo, reorganizaciones y la necesidad de movimientos geográficos. Estas presiones para el _____ se enfocan especialmente en los niveles administrativos de nuestras organizaciones.
- conformidad 70. Por otra parte, algunos de los escritores más populares, temen -- que las presiones organizacionales formales e informales en los individuos para "ajustarse al molde esperado", den como resultado presiones desafortunadas en la _____.
- incertidumbre 71. En comparación con los puestos operativos, existe un gran elemento de lo desconocido, o la presión de la _____ incluida en el trabajo ejecutivo.
- incertidumbre 72. La habilidad de un ejecutivo para tomar decisiones importantes con base en una inevitable e incompleta información, está directamente relacionada con su tolerancia a la presión de la _____.
- no está 73. Finalmente, la decisión para trabajar por lograr una meta, podría tener que hacerse a expensas de alguna otra meta. De esta manera, el gerente (está/no está) necesariamente en la posición de satisfacer todos los objetivos de la empresa a través de sus decisiones.

metas (o mo-
tivacional)

74. Por ejemplo, un gerente podría tener que elegir entre mantener las buenas relaciones de la comunidad permitiendo que la producción en una planta no fuera eficiente, o realizar alguna parte del trabajo en una comunidad diferente (implicando también la necesidad de algunos movimientos ejecutivos). Tal situación implica un conflicto de _____ para el gerente.

cambio
conformidad
incertidumbre
conflicto de
metas.

75. La aplicación de "buenos" principios organizacionales, refuerza la probabilidad de un desempeño administrativo efectivo. Pero para obtener éxito, un gerente debe también ser capaz de hacer frente a factores organizacionales tales como la presión para el _____, para la _____, de _____ y de _____.

B I B L I O G R A F I A

1. Principales of management. A program for self - instruction. Kazmier. McGraw - Hill. 1964
2. Apuntes de administración . Facultad de Ingeniería UNAM.