

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
SUPERVISIÓN DE OBRAS**

DIRECCIÓN DE OBRA

Ing. Sergio Zerecero Galicia
Samalayuca, Chihuahua
1997.

DIRECCION DE OBRA

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DIRECCION

LA DIRECCION ES AQUEL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACION EN EL QUE SE LOGRA LA REALIZACION EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO, POR MEDIO DE LA AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR, EJERCIDA A BASE DE DECISIONES, YA SEA TOMADAS DIRECTAMENTE, YA, (CON MAS FRECUENCIA), DELEGANDO DICHA AUTORIDAD, Y SE VIGILA SIMULTANEAMENTE, QUE SE CUMPLAN EN LA FORMA ADECUADA TODAS LAS ORDENES EMITIDAS.

UNA VEZ CONSTITUIDO EL GRUPO SOCIAL, SE TRATA DE HACERLO FUNCIONAR, TAL ES LA MISION DE LA DIRECCION, LA QUE CONSISTE PARA CADA JEFE, EN OBTENER LOS MAXIMOS RESULTADOS POSIBLES DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN SU UNIDAD, EN INTERES DE LA EMPRESA.

LA DIRECCION ES LA PARTE "ESENCIAL" Y "CENTRAL" DE LA ADMINISTRACION, A LA CUAL SE DEBEN SUBORDINAR Y ORDENAR TODOS LOS DEMAS ELEMENTOS.

SI SE PREVE, PLANEA, ORGANIZA, INTEGRA Y CONTROLA, ES SOLO PARA BIEN REALIZAR, DE NADA SIRVEN TECNICAS COMPLICADAS SI NO SE LOGRA UNA BUENA EJECUCION, CON UNA BUENA DIRECCION.

A CONTINUACION SE DESCRIBEN LAS FASES O ETAPAS QUE TODA DIRECCION DE UNA EMPRESA DEBERA TOMAR EN CUENTA:

- a) QUE SE DELEGUE AUTORIDAD, YA QUE ADMINISTRAR ES "HACER A TRAVES DE OTROS".
- b) QUE SE EJERZA ESA AUTORIDAD, PARA LO CUAL DEBEN PRECISARSE SUS TIPOS, ELEMENTOS, CLASES, ETC.
- c) QUE SE ESTABLEZCAN CANALES DE COMUNICACION, A TRAVES DE LOS CUALES SE EJERZA, Y SE CONTROLLEN SUS RESULTADOS.
- d) QUE SE SUPERVISE EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD, EN FORMA SIMULTANEA A LA EJECUCION DE LAS ORDENES.

1) MOTIVACION HUMANA

EL COMPORTAMIENTO HUMANO NO DEPENDE SOLO DEL PASADO, O DEL FUTURO, SINO DEL CAMPO DINAMICO ACTUAL Y PRESENTE, ESTE CAMPO DINAMICO ES; -
" ESPACIO DE VIDA QUE CONTIENE A LA PERSONA Y SU AMBIENTE SICOLOGI--
CO ".

EL AMBIENTE SICOLOGICO (O AMBIENTE DE COMPORTAMIENTO) ES EL AM- -
BIENTE TAL COMO ES PERCIBIDO E INTERPRETADO POR LA PERSONA, MAS QUE
ESO, ES EL AMBIENTE RELACIONADO CON LAS ACTUALES NECESIDADES DEL -
INDIVIDUO.

LOS OBJETOS, PERSONAS O SITUACIONES ADQUIEREN, PARA EL INDIVIDUO, -
UNA VALENCIA POSITIVA (CUANDO PUEDEN O PROMETEN SATISFACER NECESIDA-
DES PRESENTES DEL INDIVIDUO) O VALENCIA NEGATIVA (CUANDO PUEDEN O -
PROMETEN OCASIONAR ALGUN PERJUICIO).

A) LAS NECESIDADES HUMANAS BASICAS

EL COMPRENDER LA MOTIVACION EN EL COMPORTAMIENTO EXIGE EL CONOCI- -
MIENTO DE LAS NECESIDADES HUMANAS, LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMA-
NAS CONSTATO LA EXISTENCIA DE CIERTAS NECESIDADES HUMANAS FUNDAMEN--
TALES, EL COMPORTAMIENTO HUMANO ESTA DETERMINADO POR CAUSAS QUE, MU-
CHAS VECES, ESCAPAN AL PROPIO ENTENDIMIENTO Y CONTROL DEL HOMBRE.

ESAS CAUSAS SE LLAMAN 'NECESIDADES O MOTIVOS', SON FUERZAS CONSCIEN-
TES O INCONSCIENTES QUE LLEVAN AL INDIVIDUO A UN DETERMINADO COMPOR-
TAMIENTO, LA MOTIVACION SE REFIERE AL COMPORTAMIENTO CAUSADO POR -
NECESIDADES INTERNAS DEL INDIVIDUO, EL CUAL SE ORIENTA HACIA LOS OB-
JETIVOS QUE PUEDEN SATISFACER TALES NECESIDADES, POR LO TANTO, LAS -
NECESIDADES MOTIVAN EL COMPORTAMIENTO HUMANO, IMPRIMIENDOLE DIREC- -
CION Y CONTENIDO.

DURANTE SU VIDA, EL HOMBRE PASA POR TRES NIVELES O ESTADIOS DE MOTI-
VACION, A MEDIDA QUE CRECE Y MADURA, VA SOBREPASANDO LOS ESTADIOS -
MAS BAJOS Y DESARROLLANDO NECESIDADES DE NIVELES GRADUALMENTE MAS -
ELEVADOS, LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES INFLUYEN PODEROSAMENTE EN -
CUANTO A LA 'DURACION', 'INTENSIDAD' Y POSIBLE FIJACION DE CADA UNO
DE ESOS NIVELES, ESTOS NIVELES SON LOS SIGUIENTES:

a) NECESIDADES FISIOLOGICAS

SON LAS LLAMADAS NECESIDADES VITALES O VEGETATIVAS, RELACIONADAS
CON LA SUPERVIVENCIA DEL INDIVIDUO, SON INNATAS E INSTINTIVAS, -
SITUADAS EN EL NIVEL MAS BAJO, EXIGEN SATISFACCIONES PERIODICAS Y
CICLICAS.

LAS NECESIDADES FISIOLOGICAS SON: 'ALIMENTACION', 'SUENO', 'ACTI-
VIDAD FISICA', 'SATISFACCION SEXUAL', 'ABRIGO' Y 'PROTECCION'.

B) TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

EL LIDERAZGO CONSTITUYE LA INFLUENCIA QUE EL SUPERIOR EJERCE SOBRE -
LOS SUBORDINADOS O GRUPOS DE SUBORDINADOS.
POR LO ANTERIOR, EXISTEN TRES TEORIAS SOBRE LIDERAZGO, SIENDO ESTAS:

a) TEORIA DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD

UN RASGO ES UNA CUALIDAD O CARACTERISTICA DISTINTIVA DE LA PERSONALIDAD, EL LIDER ES EL QUE POSEE ALGUNOS RASGOS ESPECIFICOS DE PERSONALIDAD QUE LO DISTINGUEN DE LAS DEMAS PERSONAS, PRESENTANDO ASI, CARACTERISTICAS MARCADAS DE PERSONALIDAD MEDIANTE LAS CUALES PUEDE INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DE SUS SEMEJANTES.

SEGUN LAS TEORIAS DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD, UN LIDER DEBE -
INSPIRAR CONFIANZA, SER INTELIGENTE, PERCEPTIVO Y DECISIVO PARA -
ESTAR EN MEJORES CONDICIONES DE DIRIGIR CON EXITO.

b) TEORIA SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTAS TEORIAS ESTUDIAN EL LIDERAZGO EN TERMINOS DE ESTILOS DE -
COMPORTAMIENTO DEL LIDER EN RELACION CON SUS SUBORDINADOS, ESTO -
ES, MANERAS COMO EL LIDER ORIENTA SU CONDUCTA, MIENTRAS QUE EL -
ENFOQUE DE LOS RASGOS SE REFIERE A LO QUE EL LIDER ES, EL ENFOQUE
DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SE REFIERE A LO QUE EL LIDER HACE, A
SU ESTILO DE COMPORTAMIENTO PARA REALIZAR EL LIDERAZGO.

LA PRINCIPAL TEORIA QUE BUSCA EXPLICAR EL LIDERAZGO MEDIANTE ES--
TILOS DE COMPORTAMIENTO, ESTA DADO POR TRES ESTILOS QUE SON:

* LIDERAZGO AUTOCRATICO.

* LIDERAZGO DEMOCRATICO

* LIDERAZGO LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE, DEJAR HACER)

c) TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO

LAS TEORIAS SITUACIONALES PARTEN DEL PRINCIPIO DE QUE NO EXISTE -
UN UNICO ESTILO O CARACTERISTICA DE LIDERAZGO VALIDO PARA TODA Y
CUALQUIER SITUACION, CADA TIPO DE SITUACION REQUIERE UN TIPO DE -
LIDERAZGO PARA LOGRAR EFICACIA ENTRE LOS SUBORDINADOS.

LAS TEORIAS SITUACIONALES SON MAS ATRACTIVAS PARA EL GERENTE, -
PUESTO QUE AUMENTAN SUS OPCIONES Y SUS POSIBILIDADES DE CAMBIAR -
LA SITUACION PARA ADECUARLA A UN MODELO DE LIDERAZGO O, INCLUSO,
CAMBIAR EL MODELO DE LIDERAZGO PARA ADECUARLO A LA SITUACION, DE
ESTE MODO, EL VERDADERO LIDER ES EL QUE ES CAPAZ DE AJUSTARSE A -
UN GRUPO PARTICULAR DE PERSONAS EN CONDICIONES EXTREMADAMENTE VA-
RIADAS.

3) COMUNICACION

LA COMUNICACION ES UNA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA QUE CUMPLE DOS PROPOSITOS FUNDAMENTALES, SIENDO ESTOS:

- * PROPORCIONAR INFORMACION Y COMPRESION NECESARIAS PARA QUE LAS PERSONAS PUEDAN DESEMPEÑAR SUS TAREAS.
- * PROPORCIONAR LAS ACTITUDES NECESARIAS QUE PROMUEVAN LA MOTIVACION, LA COOPERACION Y LA SATISFACCION EN LOS CARGOS.

ESTOS DOS ELEMENTOS, EN CONJUNTO, PROMUEVEN UN AMBIENTE QUE CONDUCE A FORMAR ESPIRITU DE EQUIPO Y A LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO EN LAS TAREAS.

EN LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS, LA COMUNICACION ES IMPORTANTE PARA LA RELACION ENTRE LAS PARTES Y PARA EXPLICAR CON CLARIDAD A LOS SUBALTERNOS, LAS RAZONES DE LAS DECISIONES TOMADAS, POR LO QUE LOS SUBORDINADOS DEBEN RECIBIR DE LOS SUPERIORES UN FLUJO DE COMUNICACION CAPAZ DE SUPLIRLES LAS NECESIDADES, A SU VEZ, LOS SUPERIORES DEBEN RECIBIR DE LOS SUBORDINADOS UN FLUJO DE COMUNICACION CAPAZ DE DARLES UNA IDEA ADECUADA DE LO QUE ESTA SUCEDIENDO.

POR LO ANTERIOR SURGE LA NECESIDAD DE QUE EL GERENTE ESTE REVISANDO PERIODICAMENTE EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS, PARA EVALUAR SU DESEMPEÑO Y HABILIDADES, ESA NECESIDAD DE EVALUACION SE FUNDAMENTA EN TRES ASPECTOS:

- * EL HOMBRE TRABAJA MEJOR CUANDO CONOCE MODELOS DE SU TRABAJO
- * LA ORGANIZACION OPERA MAS EFICIENTEMENTE, CUANDO TANTO EL OBRERO COMO SU JEFE SABEN CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y ESTANDARES DE DESEMPEÑO QUE LA EMPRESA ESPERA OBTENER DE ELLOS
- * CADA OBRERO PUEDE SER AYUDADO PARA QUE DE LA MAXIMA CONTRIBUCION A LA EMPRESA Y UTILICE EL MAXIMO DE SUS HABILIDADES Y CAPACIDADES

A) REDES DE COMUNICACION

UN MENSAJE PUEDE SER ENVIADO DE UNA PERSONA A OTRA DENTRO DE VARIAS ALTERNATIVAS DE PATRONES, CADENAS O REDES DE COMUNICACION, CADA UNO PRESENTA CARACTERISTICAS DIFERENTES DE EFICIENCIA, RAPIDEZ, EXACTITUD, ETC.

EN LA ACTUALIDAD SE HA LLEGADO A LA CONCLUSION DE QUE NO EXISTE UNA MANERA UNIVERSAL DE COMUNICARSE DENTRO DE LAS EMPRESAS, PUES LOS DATOS Y LA INFORMACION SON ENVIADOS CON UNA INMENSA VARIEDAD DE PROPOSITOS, LA MANERA MAS EFICAZ DE COMUNICAR MENSAJES DEPENDE DE FACTORES SITUACIONALES, NO OBSTANTE, UN ANALISIS DE LAS REDES DE COMUNICACION PUEDE AYUDARNOS A DETERMINAR CUAL ES LA MANERA MAS INDICADA DE COMUNICAR EN CADA UNA DE LAS SITUACIONES.

4) ORGANIZACION

LA ORGANIZACION FORMAL, EN UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL, CONSISTE EN UN CONJUNTO DE CARGOS FUNCIONALES Y JERARQUICOS ENCAMINADOS HACIA EL OBJETIVO ECONOMICO DE PRODUCIR BIENES O SERVICIOS, LA ESTRUCTURA ORGANICA DE ESTE CONJUNTO DE CARGOS ESTA CONDICIONADA POR LA NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD, POR LOS MEDIOS DE TRABAJO, POR LAS CIRCUNSTANCIAS SOCIOECONOMICAS DE LA COMUNIDAD Y POR LA MANERA DE CONCEBIR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION FORMAL SON:

- * DIVISION DEL TRABAJO
- * ESPECIALIZACION
- * JERARQUIA
- * DISTRIBUCION DE LA AUTORIDAD Y DE LA RESPONSABILIDAD

a) CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION

SE TIENEN TRES TIPOS TRADICIONALES DE ORGANIZACION, SIENDO ESTAS:

- * ORGANIZACION LINEAL
- * ORGANIZACION FUNCIONAL
- * ORGANIZACION LINEA-STAFF

A) CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

a) CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION LINEAL

LA ORGANIZACION LINEAL PRESENTA LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

I) AUTORIDAD LINEAL O UNICA.

LA PRINCIPAL CARACTERISTICA DE LA ORGANIZACION LINEAL ES LA AUTORIDAD UNICA Y ABSOLUTA DEL SUPERIOR SOBRE SUS SUBORDINADOS, RESULTANTE DEL PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.

II) LINEAS FORMALES DE COMUNICACION.

LAS COMUNICACIONES ENTRE LOS ORGANOS O CARGOS EXISTENTES EN LA ORGANIZACION SE EFECTUAN UNICAMENTE A TRAVES DE LAS LINEAS EXISTENTES EN EL ORGANIGRAMA.

III) CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES.

COMO LA TERMINAL DE COMUNICACION UNE INVARIABLEMENTE EL ORGANO O CARGO SUBORDINADO CON SU SUPERIOR, Y ASI SUCESIVAMENTE, HASTA LA CUSPIDE DE LA ORGANIZACION, ENTONCES LA AUTORIDAD LINEAL QUE DIRIGE LA ORGANIZACION SE CENTRALIZA EN LA CIMA DEL ORGANIGRAMA Y LOS CANALES DE RESPONSABILIDAD CONVERGEN HACIA ALLI A TRAVES DE LOS NIVELES JERARQUICOS.

IV) CONFIGURACION PIRAMIDAL

COMO RESULTADO DE LA CENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD EN LA CIMA DE LA ORGANIZACION Y DE LA AUTORIDAD LINEAL QUE CADA SUPERIOR CENTRALIZA EN RELACION CON LOS SUBORDINADOS, LA ORGANIZACION LINEAL PRESENTA, POR LO GENERAL, UNA CONFORMACION PIRAMIDAL.

VENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL

- * ESTRUCTURA SIMPLE Y DE FACIL COMPRESION
- * DELIMITACION NITIDA Y CLARA DE LAS RESPONSABILIDADES
- * FACILIDAD DE IMPLANTACION
- * ESTABILIDAD CONSIDERABLE
- * ES EL TIPO DE ORGANIZACION MAS INDICADO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL

- * LA ESTABILIDAD Y LA CONSTANCIA DE LAS RELACIONES FORMALES PUEDEN LLEVAR A LA RIGIDEZ Y A LA INFLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACION LINEAL, LO QUE DIFICULTA LA INNOVACION Y LA ADAPTACION DE LA ORGANIZACION A NUEVAS SITUACIONES O CONDICIONES EXTERNAS.
- * LA AUTORIDAD LINEAL, BASADA EN LA DIRECCION UNICA Y DIRECTA, PUEDE VOLVERSE AUTOCRATICA, Y PROVOCAR RIGIDEZ EN LA DISCIPLINA, DIFICULTANDO LA COOPERACION Y LA INICIATIVA DE LAS PERSONAS.
- * LA ORGANIZACION LINEAL ENFATIZA Y EXAGERA LA FUNCION DE JEFATURA Y DE MANDO, PUES SUPONE LA EXISTENCIA DE JEFES CAPACES DE HACERLO Y SABERLO TODO.
- * LA UNIDAD DE MANDO HACE DEL JEFE UN GENERALISTA QUE NO PUEDE ESPECIALIZARSE EN NINGUNA COSA.
- * A MEDIDA QUE LA EMPRESA CRECE, LA ORGANIZACION LINEAL CONDUCE INEVITABLEMENTE A LA CONGESTION DE LAS LINEAS FORMALES DE COMUNICACION.
- * LAS COMUNICACIONES, POR SER LINEALES, SE VUELVEN INDIRECTAS, DEMORADAS, SUJETAS A INTERMEDIARIOS Y A DISTORCIONES.

5) DINAMICA DE GRUPO

A) DINAMICA DE GRUPO Y LOS CAMBIOS

LA DINAMICA DE GRUPO DESARROLLA LA PROPOSICION GENERAL DE QUE EL COMPORTAMIENTO, LAS ACTITUDES, LAS CREENCIAS Y LOS VALORES DEL INDIVIDUO SE ORIGINAN EN LOS GRUPOS A LOS CUALES PERTENECE, EL GRADO DE AGRESIVIDAD O DE COOPERACION DE UNA PERSONA, SU GRADO DE AUTOCONFIANZA, SU ENERGIA Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO, SUS ASPIRACIONES, SU OPINION SOBRE LO QUE ES VERDADERO Y BUENO, SUS AMORES U ODIOS Y SUS CREENCIAS Y PREJUICIOS, TODAS ESAS CARACTERISTICAS SON DETERMINADAS EN ALTO GRADO POR EL GRUPO AL CUAL PERTENECE EL INDIVIDUO, ESAS CARACTERISTICAS SON PROPIAS DE GRUPOS Y DE RELACIONES ENTRE PERSONAS.

ES NECESARIO CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN SUS RELACIONES RECIPROCAS, SIN RESTRINGIR SU LIBERTAD, NI LIMITAR SU POTENCIAL DE DESARROLLO, PARA QUE SE ACEPTEN Y RESPETEN RECIPROCAMENTE, CUALQUIERA SEA SU RAZA, RELIGION, POLITICA O NACIONALIDAD, EN CONSECUENCIA, ES NECESARIA UNA TECNOLOGIA SOCIAL PARA ORIENTAR PROGRAMAS DE CAMBIO SOCIAL, DADO QUE EL CAMBIO O LA RESISTENCIA AL CAMBIO ESTAN MUY INFLUENCIADOS POR LA NATURALEZA DE LOS GRUPOS A LOS CUALES LA PERSONA PERTENECE, LOS INTENTOS DE CAMBIO DEBEN CONSIDERAR LA DINAMICA DE LOS GRUPOS.

* EL GRUPO COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO

EN ESTE ANALISIS, EL GRUPO APARECE COMO FUENTE DE INFLUENCIA SOBRE SUS MIEMBROS, LOS ESFUERZOS PARA CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO PUEDEN ENCONTRAR APOYO O RESISTENCIA DEL GRUPO SOBRE SUS MIEMBROS.

* EL GRUPO COMO META DE CAMBIO

EN ESTE ANALISIS, PARA CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS ES NECESARIO CAMBIAR LOS PATRONES DE GRUPO, SU ESTILO DE LIDERAZGO SU AMBIENTE EMOCIONAL, ETC., A PESAR DE QUE LA FINALIDAD PUEDA SER EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS, EN REALIDAD LA META DE CAMBIO ES EL GRUPO.

* EL GRUPO COMO AGENTE DE CAMBIO

CIERTOS CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO SOLO PUEDEN SER PROVOCADOS POR MEDIO DE ESFUERZOS ORGANIZACIONALES DE GRUPOS QUE ACTUEN COMO AGENTES DE CAMBIO, LA RESISTENCIA AL CAMBIO ES UN FENOMENO GENERAL DE LOS ORGANISMOS SOCIALES Y PUEDEN ENUNCIARSE COMO UNA LEY DE ACCION Y REACCION.

B) LAS CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS

LAS RELACIONES HUMANAS SON LOS CONTACTOS CONSCIENTES ESTABLECIDOS ENTRE LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS, LOS EMPLEADOS Y SUS COLEGAS, LOS SUBORDINADOS Y SUS JEFES, LOS ELEMENTOS DE UNA SECCION Y LOS DE OTRA

EL CONCEPTO DE GRUPO ES DE LOS MAS DIFICILES DE DEFINIR, NO BASTA -
CON UNA CONVERGENCIA DE PERSONAS EN EL ESPACIO Y EN EL TIEMPO PARA
CONSTITUIR UN GRUPO, NI TAMPOCO LO DEFINE EL HECHO DE QUE TALES PER-
SONAS TENGAN UNO O VARIOS ASPECTOS EN COMUN, ESTO CONSTITUYE APENAS
EN UN REQUISITO, LO QUE CARACTERIZA AL GRUPO HUMANO ES EL HECHO DE -
QUE SUS MIEMBROS TENGAN UN OBJETIVO COMUN, POR LO TANTO, EL GRUPO -
TIENE LAS CARACTERISTICAS SIGUIENTES:

- UNA FINALIDAD, O SEA, UN OBJETIVO COMUN.
- UNA ESTRUCTURA.
- UNA ORGANIZACION DINAMICA.
- UNA COHESION INTERNA.

C) ESTUDIOS SOBRE LA DINAMICA DE LOS GRUPOS

LA DINAMICA DE GRUPO ES LA "SUMA DE INTERESES" DE SUS INTEGRANTES Y
PUEDE SER 'ACTIVADA' A TRAVES DE ESTIMULOS Y MOTIVACIONES PARA LO- -
GRAR MAYOR ARMONIA Y ACERCAMIENTO.

LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO RECIBEN EL
NOMBRE DE RELACIONES INTRINSECAS, EL JEFE DEBE ESTAR ATENTO A LAS -
RELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO, DEBE BUSCAR
DESARROLLAR EL SENTIDO DE 'EQUIPO', ESTIMULANDO A SUS MIEMBROS A -
MANTENER EL RESPETO Y LA ESTIMA RECIPROCOS.

LA NECESIDAD DE ESTABLECER RELACIONES CON OTRAS PERSONAS ES UNO DE -
LOS MAS FUERTES Y CONSTANTES IMPULSOS HUMANOS, ES UNA CARACTERISTICA
BASICA, PUES EL HOMBRE ES UN SER EMINENTEMENTE SOCIAL.

LOS EMPLEADOS, SI NO TIENEN OPORTUNIDADES DE ESTABLECER CONTACTOS -
SOCIALES EN EL SERVICIO, TIENDEN A ENCONTRAR DESAGRADABLE, MONOTONO
Y MECANICO EL TRABAJO, LO QUE PUEDE REFLEJARSE EN BAJA PRODUCCION Y
ALTA MOVILIDAD DEL PERSONAL.

POR OTRO LADO, LA PRODUCCION TIENDE A AUMENTAR CUANDO HAY CONTACTO -
SOCIAL ENTRE LOS ELEMENTOS QUE EJECUTAN DETERMINADA OPERACION, YA -
QUE TAL CONTACTO HACE MENOS INSATISFACTORIO EL TRABAJO.

LAS PERSONAS NORMALMENTE DESEAN MAS QUE AMIGOS, DESEAN FORMAR PARTE
DE UNA ORGANIZACION O DE UN GRUPO Y DESEMPEÑAR UN PAPEL EN ELLOS, -
LAS EXPERIENCIAS COMPARTIDAS CON LOS COLEGAS DE TRABAJO SON ALGUNAS
DE LAS FUENTES MAS FUERTES Y SIGNIFICATIVAS DE SATISFACCION EN EL -
TRABAJO.

6) RELACIONES HUMANAS

LAS RELACIONES HUMANAS CONSTITUYEN EL NUCLEO CENTRAL DE LA ACTIVIDAD DE UNA EMPRESA, TODAS LAS FUNCIONES QUE EN AQUELLA SE REALIZAN COMO: 'PRODUCCION', 'SUPERVISION', 'DIRECCION', 'CONTROL', ETC., SON REALIZADAS POR INDIVIDUOS.

EL USO DEL TERMINO "RELACIONES HUMANAS" HA RECIBIDO UN INCREMENTO EN LOS ULTIMOS TIEMPOS, PARA DESIGNAR LAS RELACIONES QUE EN LA EMPRESA SE REALIZAN BAJO EL CRITERIO DE LA COOPERACION, LA AYUDA MUTUA, EL ENTUSIASMO PARA TRABAJAR, LA CONCORDIA, LA PAZ EN EL TRABAJO, ETC., YA QUE LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACION ES COORDINAR, LOGRAR LA MAXIMA COOPERACION.

LOS PRINCIPALES TIPOS DE RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA SON:

- a) RELACIONES JURIDICAS. TIENEN COMO FIN EL ESTABLECIMIENTO Estricto DE DERECHOS Y DEBERES CORRELATIVOS.
- b) RELACIONES ECONOMICAS. SON TAMBIEN RELACIONES HUMANAS, PERO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ACTUACION DE LOS HOMBRES FRENTE A LA SATISFACCION DE DIVERSAS NECESIDADES.
- c) RELACIONES SOCIALES. SON RELACIONES INTERHUMANAS, TENDENCIAS QUE MUEVEN A LOS INDIVIDUOS, COMO RESULTADO DE SU VIDA SOCIAL.
- d) RELACIONES ADMINISTRATIVAS. BUSCAN COORDINAR LAS CAPACIDADES, LAS ACTIVIDADES Y LOS ESFUERZOS DE TODOS LOS QUE INTERVIENEN EN LA EMPRESA.

CABE DISTINGUIR DENTRO DE ESTAS RELACIONES DOS TIPOS DIVERSOS A SABER:

- 1) LAS QUE SE ESTABLECEN ENTRE LOS REPRESENTANTES DE LA EMPRESA CON LOS DIVERSOS JEFES, EMPLEADOS Y TRABAJADORES, COMO MEDIO PARA REALIZAR LAS FINALIDADES DE LA EMPRESA.
- 2) UNA EMPRESA TIENE ADEMAS, CONTACTOS CON OTRAS PERSONAS E INSTITUCIONES DISTINTAS, LAS QUE, NORMALMENTE, SE ENCUENTRAN FUERA DE ELLA, UNA CLASE ESPECIAL DE ESTAS RELACIONES, CONSTITUYEN LAS RELACIONES PUBLICAS, QUE SE LLAMAN ASI, PORQUE PARA ESA UNIDAD EMPRESA, TODAS ESAS PERSONAS O INSTITUCIONES CONSTITUYEN SU PUBLICO QUE LA OBSERVA, JUSGA Y APOYA.

LAS RELACIONES HUMANAS REPRESENTAN UNA ACTITUD, O UN ESTADO DE ANIMO QUE DEBE PREVALECER EN EL ESTABLECIMIENTO O EN EL MANTENIMIENTO D' LOS CONTACTOS ENTRE PERSONAS, ESA ACTITUD DEBE BASARSE EN EL PRINCIPIO DE RECONOCER QUE LOS SERES HUMANOS SON ENTES POSEEDORES DE UNA PERSONALIDAD PROPIA QUE MERECE SER RESPETADA.

ESTO IMPLICA COMPRENDER QUE TODA PERSONA TRAE CONSIGO NECESIDADES MATERIALES, SOCIALES O SICOLOGICAS, QUE BUSCA SATISFACER Y QUE MOTIVAN O DIRIGEN SU COMPORTAMIENTO EN ESTE O EN AQUEL SENTIDO, EN TODAS LAS SITUACIONES, ASI COMO LAS PERSONAS SON DIFERENTES ENTRE SI, TAMBIEN LA COMPOSICION Y ESTRUCTURA DE LAS NECESIDADES VARIAN DE INDIVIDUO A INDIVIDUO.

PRACTICAR RELACIONES HUMANAS SIGNIFICA MUCHO MAS QUE ESTABLECER O MANTENER CONTACTOS CON OTROS INDIVIDUOS, SIGNIFICA ESTAR CONDICIONADOS EN NUESTRAS RELACIONES POR UNA ACTITUD, UN ESTADO DE ESPIRITU, O UNA MANERA DE VER LAS COSAS, QUE NOS PERMITA COMPRENDER A LAS OTRAS PERSONAS, Y RESPETAR SU PERSONALIDAD, CUYA ESTRUCTURA ES, SIN DUDA DIFERENTE A LA NUESTRA.

CUANDO ESTA ACTITUD NO ESTA PRESENTE, LOS CONTACTOS SE REALIZAN EN UN CLIMA DE RESISTENCIA, DE RESENTIMIENTO E INCOMPRESION, DE FALTA DE COLABORACION Y DE INICIATIVA, EN FIN, EN UNA ATMOSFERA NEGATIVA.

Y CUANDO ESTA ACTITUD SI ESTA PRESENTE, LOS CONTACTOS SE REALIZAN EN UN CLIMA FAVORABLE, AMENO, POSITIVO, POR CUANTO DICHA ACTITUD ELIMINARA, EN PRINCIPIO, CUALQUIER FRICCION, GRACIAS AL CREDITO PRELIMINAR QUE SE DA A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

ES TAREA DEL ADMINISTRADOR, EN TODOS LOS NIVELES DE SUPERVISION, APRENDER A INFLUENCIAR Y ORIENTAR EL SENTIDO DE LAS RELACIONES ENTRE LOS INDIVIDUOS EN LA EMPRESA, Y PROPICIAR UN CLIMA POSITIVO Y FAVORABLE A LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS PARA QUE LA EMPRESA PUEDA REALIZAR SUS FUNCIONES PRINCIPALES.

UN PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS DEBE FOMENTAR LA COOPERACION EFICAZ ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA COMUNIDAD DE TRABAJO, A TRAVES DE TAL COOPERACION SE CONSIGUE NO SOLO UNA MAYOR SATISFACCION DE LAS NECESIDADES MATERIALES Y ESPIRITUALES DEL HOMBRE, SINO TAMBIEN UN SUBSTANCIAL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

PARA LOGRAR UN CLIMA DE COOPERACION EN EL TRABAJO NO BASTA MEJORAR LAS CONDICIONES, LOS METODOS DE TRABAJO Y LA REMUNERACION, SINO QUE ES NECESARIO QUE LOS EMPLEADOS TENGAN LOS MEDIOS ADECUADOS DE TRABAJO, LAS ACTITUDES PARA EMPLEARLOS Y UNA BUENA "MORAL" DE TRABAJO.

ESTO REQUIERE, EN PRIMER LUGAR, UNA ADECUADA ORGANIZACION DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL, COMO TAMBIEN EXPERIENCIA Y CUALIDADES PERSONALES POR PARTE DE LOS DIRIGENTES, QUE NO PUEDEN IGNORAR LOS PROBLEMAS SICOLOGICOS QUE ORIENTAN LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA.

3) LIDERAZGO EN LA PLANEACION

LOS ALTOS DIRECTIVOS DEBEN CUMPLIR CUIDADOSAMENTE CON TODAS SUS FUNCIONES CONCEPTUALES, Y ASEGURARSE DE QUE LAS RELACIONES OPERATIVAS - ELEGIDAS REFLEJEN LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA PLANEACION.

EL SISTEMA DEBERIA SER DISEÑADO SOLO DESPUES DE PLATICAR CON ESTAS - PERSONAS. EL MEDIO AMBIENTE DENTRO DE LA EMPRESA DEBE SER ADECUADO PARA LA PLANEACION, Y LOS ALTOS EJECUTIVOS DEBEN INVOLUCRARSE EN - FORMA APROPIADA CON EL PROCESO.

4) NO EXIGIR LO IMPOSIBLE DE LAS PERSONAS

UN NUEVO SISTEMA DE PLANEACION GENERALMENTE REQUIERE DE QUE LAS PERSONAS ADOPTEN NUEVAS MANERAS DE PENSAR, Y QUE REALICEN COSAS EN FORMAS DIFERENTES, PARTE DEL PROCESO EDUCATIVO AL INTRODUCIR UN NUEVO - SISTEMA, DEBERIA CONSISTIR EN FACILITAR ESTA TRANSICION. LAS EXIGENCIAS DEL NUEVO SISTEMA PUEDEN Y PROBABLEMENTE DEBERIAN IR MAS ALLA, AUNQUE NO DEMASIADO, DEL PROGRAMA EDUCATIVO.

C) ENFOQUES ALTERNATIVOS DE PLANEACION

LA PLANEACION ES UNA FUNCION DE TODO DIRECTOR A CUALQUIER NIVEL DE - UNA ORGANIZACION, PARA LO CUAL EXISTEN 14 PROCESOS DIRECTIVOS BASICOS MUY CONOCIDOS, LOS QUE FORMAN LOS ENFOQUES ALTERNATIVOS, CON LOS CUALES SE PUEDE ADAPTAR UN SISTEMA DIRECTIVO A CUALQUIER TIPO DE NEGOCIO.

LA ADAPTACION DE ESTOS 14 PUNTOS A UN SISTEMA ADMINISTRATIVO A LA - MEDIDA, ES LA TAREA CREATIVA DE CUALQUIER EJECUTIVO YA SEA EN JEFE - O GENERAL, EL APOYAR, SEGUIR Y REFORZAR EL SISTEMA ES UNA PARTE VITAL DE LA FUNCION DE CADA EJECUTIVO Y SUPERVISORES A CUALQUIER - NIVEL.

ESTOS PUNTOS SON LOS SIGUIENTES:

- * ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.
- * ESTRATEGIA DE LA PLANEACION.
- * ESTABLECIMIENTO DE METAS.
- * DESARROLLAR LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA.
- * ESTABLECER LAS POLITICAS.
- * PLANEAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.
- * PROPORCIONAR EL PERSONAL, CONTRATACION, SELECCION Y DESARROLLO.
- * ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS.
- * PROPORCIONAR LAS INSTALACIONES.
- * PROPORCIONAR EL CAPITAL.
- * ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.
- * ESTABLECER LOS PROGRAMAS DIRECTIVOS Y LOS PLANES OPERACIONALES.
- * PROPORCIONAR INFORMACION CONTROLADA.
- * MOTIVAR A LAS PERSONAS.

5) EL DESEO DE EVITAR INSEGURIDAD

LA GENTE NO SE SIENTE COMODA CUANDO EXISTE UNA GRAN INSEGURIDAD, SE OPONDRÁ A PROCEDIMIENTOS QUE PARECEN INCREMENTARLA.

EN LA PLANEACION LA GENTE TENDRA QUE AFRONTAR TODO TIPO DE INCERTIDUMBRES POTENCIALES, POR EJEMPLO; LA INCERTIDUMBRE ANTE COMO SE REALIZARA LA PLANEACION; COMO SE RELACIONARAN SUS METAS CON LAS DE LA ORGANIZACION; COMO SE TOMARAN LAS DECISIONES, O COMO PODRAN LOGRAR SU EXITO DENTRO DEL NUEVO SISTEMA.

TALES INSEGURIDADES PROVOCAN DIFERENTES TIPOS DE ANGUSTIAS, COMO POR EJEMPLO; LAS PERSONAS PUEDEN SENTIR QUE SE ENFRENTAN A SITUACIONES EN LAS CUALES PUEDEN PERDER EL CONTROL; PUEDEN CREER QUE SERAN CONSIDERADAS RESPONSABLES POR ERRORES DE DECISION; O PUEDEN PERCIBIR LA PLANEACION COMO UN PROCESO QUE RIGE SU VIDA EN FORMA DEMASIADO RIGUROSA.

B) EQUILIBRAR LOS PREJUICIOS EN CONTRA DE LA PLANEACION

1) LA ALTA DIRECCION DEBE RECONOCER EL PROBLEMA

EL PRIMER PASO HACIA RESOLVER UN PROBLEMA ES RECONOCERLO, ES UN HECHO QUE LOS PREJUICIOS EN CONTRA DE LA PLANEACION EXISTEN EN LAS EMPRESAS, Y SI NO SE COMPRENDEN Y COMBATEN PUEDEN FACILMENTE LLEVAR A LA PLANEACION AL FRACASO.

POR LO ANTERIOR, PARECE DESEABLE QUE LOS ALTOS DIRECTIVOS EXAMINEN SISTEMATICAMENTE ESTOS POSIBLES PREJUICIOS, YA QUE LA OBSERVACION SUPERFICIAL NO CONTRIBUYE A QUE LA DIRECCION LOS PUEDA CONTROLAR.

2) LA EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTA RELACIONADA CON LA EXCELENCIA EN LA DIRECCION

LA MEJOR PLANEACION TIENDE A REALIZARSE EN LAS ORGANIZACIONES CON LAS MEJORES DIRECCIONES, ASIMISMO, PREJUICIOS EN CONTRA DE LA PLANEACION SON VENCIDOS O AL MENOS REDUCIDOS FACILMENTE EN LAS ORGANIZACIONES CON CIERTAS CARACTERISTICAS, QUE SON LAS SIGUIENTES:

- * SE BUSCA CONTINUAMENTE LA EXCELENCIA EN LA DIRECCION.
- * LA ORGANIZACION SELECCIONA, ESTIMULA, DESARROLLA Y REMUNERA A UNA BUENA DIRECCION.
- * LA ORGANIZACION ESTA LLENA DE VITALIDAD Y NO ES ESTATICA.
- * EXISTE UNA PREOCUPACION CENTRAL CONTINUA POR LOS INDIVIDUOS.
- * EXISTE UN BUEN SISTEMA DE COMUNICACION INTERNA.
- * LA ORGANIZACION NO ESTA SIENDO AGOBIADA POR POLITICAS ARCAICAS.
- * LA ORGANIZACION BUSCA Y ES SUSCEPTIBLE A LA RENOVACION CONTINUA.

ELEMENTOS QUE MOTIVAN BAJA PRODUCTIVIDAD

- 1) AUSENTISMO.
- 2) ACCIDENTES.
- 3) LLEGADAS TARDE.
- 4) MOVIMIENTO DE PERSONAL.
- 5) HUELGAS.
- 6) RECLAMACIONES.
- 7) MERMA DE EXISTENCIAS.
- 8) REPARACIONES DE EQUIPO Y MAQUINARIA.
- 9) CALIDAD INFERIOR A LO ESTIPULADO.
- 10) PRODUCCION POR DEBAJO DE LO NORMAL.
- 11) INCOMPETENCIA Y FALTA DE ACTUALIZACION.

B) LA ADMINISTRACION COMO TECNICA PRINCIPAL

LA BUENA ADMINISTRACION ES LA COMBINACION MAS EFECTIVA POSIBLE DE; -
HOMBRES, MATERIALES, MAQUINAS, METODOS Y CAPITAL PARA OBTENER LA -
REALIZACION DE LOS FINES DE UNA EMPRESA.

WILLIAM J. McLARNEY.

SI UNO DE LOS OBJETIVOS O FINES DE TODA EMPRESA ES EL DE ELEVAR LA -
PRODUCTIVIDAD, ESTA SE LOGRARA MEDIANTE UNA BUENA ADMINISTRACION.

LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION SON:

- * PREVISION
- * PLANEACION
- * ORGANIZACION
- * INTEGRACION
- * DIRECCION
- * COORDINACION
- * CONTROL

LAS ACTIVIDADES MENCIONADAS ANTERIORMENTE, NO SON INDEPENDIENTES -
UNA DE OTRA, NI SE REALIZAN FORZOSAMENTE EN EL ORDEN INDICADO, SIN -
QUE CONSTITUYEN UN CICLO DE ACTIVIDADES BAJO EL CUAL CONSTANTEMENTE -
SE PLANEA Y SE DIRIGE LA ACCION DE ACUERDO CON LO PLANEADO, PARA -
VOLVER NUEVAMENTE A PLANEAR Y A DIRIGIR, PERO SIEMPRE CON UNA INTE--
RRELACION DE LAS ACTIVIDADES DE INTEGRACION, ORGANIZACION. CONTROL,
DIRECCION, ETC.

POR LO TANTO, LA ADMINISTRACION CIENTIFICA SE REDUCE FUNDAMENTALMEN-
TE A: PLANEAR Y A DIRIGIR LA ACCION DE ACUERDO CON LO PLANEADO.

TECNICAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

- 1) ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.
- 2) ASISTENCIA TECNICA EXTRANJERA.
- 3) CALCULO DE NECESIDADES DE EFECTIVO.
- 4) CONTROL DE INVENTARIOS.
- 5) CONTROL DE CALIDAD.
- 6) CALCULO DE COSTOS MAS ECONOMICOS.
- 7) CONTRATACION Y SELECCION DE PERSONAL.
- 8) CAPACITACION.
- 9) CALIFICACION DE ACTUACION Y DESEMPEÑO.
- 10) DIAGRAMAS DE OPERACION DE LOS EQUIPOS Y MAQUINARIA.
- 11) DISEÑO DE FORMAS DE PAPELERIA.
- 12) ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.
- 13) ESTANDARES DE OPERACION.
- 14) ESTUDIOS DEL EQUIPO, MAQUINARIA Y HERRAMIENTA.
- 15) ESTUDIOS DE MERCADO.
- 16) ENTREVISTAS.
- 17) GRAFICAS DE PROCESO DE LAS OPERACIONES.
- 18) GRAFICAS DE PROCESO DE RECORRIDO.
- 19) GRAFICAS DE INTERRELACION DE FUNCIONES.
- 20) GRAFICAS DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.
- 21) GRAFICAS DE GANTT
- 22) GRAFICAS DE BARRAS.
- 23) MUESTREO DEL TRABAJO.
- 24) MEDIDAS DE SEGURIDAD.
- 25) PLANOS.
- 26) PLANEACION
- 27) PLANEACION DEL METODO DE LA RUTA CRITICA.
- 28) PUBLICIDAD.
- 29) PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- 30) PRESTACIONES.
- 31) RELACIONES HUMANAS.
- 32) SISTEMAS DE ARCHIVO.
- 33) SUELDOS Y SALARIOS.

7) SUPERACION DE LOS PREJUICIOS EN LA PLANEACION

EN LA MAYORIA DE LAS ORGANIZACIONES LA INTRODUCCION Y EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA DAN LUGAR A TODO TIPO DE PREJUICIOS EN CONTRA DE LA PLANEACION, QUE DEBEN SER COMPRENDIDOS Y VENCIDOS SI EL SISTEMA DEBE OPERAR EFICAZMENTE.

A) RAZONES SUPERFICIALES PARA Oponerse A LA PLANEACION

1) LA PLANEACION ALTERA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

LA INTRODUCCION DE UN NUEVO SISTEMA DE PLANEACION ES UNA ORGANIZACION O UN CAMBIO SUSTANCIAL EN UN SISTEMA YA CONOCIDO, PROVOCARA LA DESINTEGRACION DE GRUPOS YA ESTABLECIDOS Y LA FORMACION DE NUEVOS EQUIPOS, ASIMISMO, LAS RELACIONES INDIVIDUALES CAMBIARAN Y RECIENTES ENCUENTROS PERSONALES PUEDEN DAR LUGAR A NUEVOS RETOS, VALORES INDIVIDUALES, LA NECESIDAD DE ENFRENTARSE A NUEVOS HECHOS E IDEAS Y DE TRATAR CON PERSONALIDADES DESCONOCIDAS.

LOS INDIVIDUOS QUE YA TIENEN ESTABLECIDA LA MANERA DE DESEMPEÑAR SU TRABAJO DEBEN ENFRENTARSE A LA PERSPECTIVA DE TENER QUE CAMBIARLA.

2) LA PLANEACION CAMBIA LOS FLUJOS DE INFORMACION, LA TOMA DE DECISIONES Y LA AUTORIDAD

EN EL SISTEMA DE PLANEACION GENERALMENTE SE DESARROLLAN NUEVOS CANALES DE INFORMACION, NUEVOS FLUJOS DE INFORMACION ORIGINAN OTROS PATRONES DE TOMA DE DECISIONES, LOS CUALES A SU VEZ COMPRENDEN CAMBIOS EN LAS AUTORIDADES.

ES NATURAL QUE LOS DIRECTIVOS SE PREOCUPEN POR SUS PODERES Y SE VUELVEN APRENSIVOS CUANDO ESTOS CAMBIAN, ESTA APRENSION SE INTENSIFICA CUANDO NO ESTA MUY CLARO COMO QUEDARAN DEFINIDAS FINALMENTE ESTAS AUTORIDADES.

3) LOS RIESGOS Y TEMORES A FRACASAR

LA PLANEACION INCLUYE EL RIESGO DE POSIBLES ERRORES, LOS TRABAJADORES Y EJECUTIVOS SABEN DE OTROS COLEGAS QUE FUERON SANCIONADOS FUERTEMENTE, ALGUNOS HASTA PERDIERON SU TRABAJO DEBIDO A QUE SE EQUIVOCARON EN LA SELECCION DE LA DECISION, POR LO TANTO, LOS EJECUTIVOS PIENSAN QUE AL EVITAR LA PLANEACION HABRA MENOS RIESGOS.

EN NUESTRA SOCIEDAD, EL FRACASO ESTA ASOCIADO CON LA INCOMPETENCIA, FALTA DE INTELIGENCIA, PEREZA E INEPTITUD, POR LO QUE DEBE EVITARSE A COMO DE LUGAR POR CUALQUIER EJECUTIVO.

4) NUEVAS EXIGENCIAS PARA LOS EJECUTIVOS

UNA CAUSA PRINCIPAL DE LA RESISTENCIA A LA PLANEACION, ES EL HECHO DE QUE ESTA ULTIMA EXIGE NUEVAS MANERAS DE PENSAR, LA DESTREZA DE ADAPTARSE A NUEVOS CONCEPTOS, EL ENFRENTAMIENTO A NUEVOS RETOS Y LA NECESIDAD DE IDEAR NUEVAS FORMAS DE DESEMPEÑAR SU TRABAJO.

A) GRUPOS INFORMALES

EN LA INDUSTRIA Y EN OTRAS SITUACIONES HUMANAS, EL ADMINISTRADOR TRATA CON GRUPOS HUMANOS BIEN ENTRELAZADOS Y NO CON UNA HORDA DE INDIVIDUOS... EL DESEO QUE TIENE EL HOMBRE DE ESTAR CONSTANTEMENTE ASOCIADO EN SU TRABAJO A SUS COMPAÑEROS ES UNA FUERTE, SI NO LA MAS FUERTE, CARACTERISTICA HUMANA.

EL PROBLEMA DE ABSTENCION, MOVILIDAD, BAJA MORAL Y BAJA EFICIENCIA - SE REDUCE AL PROBLEMA DE SABER COMO PUEDEN CONSOLIDARSE LOS GRUPOS Y COMO AUMENTAR LA COLABORACION, TANTO EN LA PEQUEÑA COMO EN LA GRAN INDUSTRIA, PARA LO CUAL SE DAN LOS SIGUIENTES ANALISIS:

- * EL TRABAJO ES UNA ACTIVIDAD GRUPAL.
- * EL MUNDO SOCIAL DEL ADULTO ESTA ESTANDARIZADO EN RELACION CON SU ACTIVIDAD EN EL TRABAJO.
- * LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO Y SEGURIDAD, Y LA SENSACION DE PERTENECER A ALGO SON MAS IMPORTANTES EN LA DETERMINACION DE LA MORAL DEL OBRERO Y DE SU PRODUCTIVIDAD, QUE LAS CONDICIONES FISICAS EN LAS CUALES EL TRABAJA.
- * UN RECLAMO NO ES NECESARIAMENTE EL ENUNCIADO OBJETIVO DE HECHOS, COMUNMENTE ES UN SINTOMA DE MOLESTIA RELACIONADO CON EL ESTATUS DEL INDIVIDUO.
- * EL TRABAJADOR ES UNA PERSONA CUYAS ACTITUDES Y EFICIENCIA ESTAN CONDICIONADAS POR LAS DEMANDAS SOCIALES, DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA.
- * EN LA FABRICA, LOS GRUPOS INFORMALES EJERCEN GRAN CONTROL SOCIAL SOBRE LOS HABITOS DE TRABAJO Y LAS ACTITUDES INDIVIDUALES DEL TRABAJADOR.
- * LA COLABORACION GRUPAL NO OCURRE POR ACCIDENTE, DEBE SER PLANEADA Y DESARROLLADA, SI SE ALCANZA ESA COLABORACION, LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA EMPRESA PUEDEN LLEGAR A UNA COHESION QUE RESISTA LOS EFECTOS DEL DESMEMBRAMIENTO DE UNA SOCIEDAD EN ADAPTACION.

B) EL ENFOQUE MANIPULATIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS

LA MANIPULACION ES EL PROCESO A TRAVES DEL CUAL SE CONDICIONA AL INDIVIDUO A QUE ACTUE, SIN QUE SU PARTICIPACION SEA REALMENTE LIBRE.

LA MANIPULACION TIENE MAS UN SENTIDO DE IMPOSICION U ORDEN EMITIDA EN FUNCION DE LA AUTORIDAD QUE UNA CONSECUENCIA DE UN ACTO DE VOLUNTAD O DE INICIATIVA QUE EXPRESA UN DESEO ESPONTANEO DE COLABORACION DEL INDIVIDUO.

A) FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

SE HAN AGRUPADO BAJO TRES TITULOS PRINCIPALES CON EL OBJETO DE FACILITAR SU ESTUDIO, SIENDO ESTOS LOS SIGUIENTES:

I.- FACTORES GENERALES.

- * CLIMA.
- * DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE MATERIAS PRIMAS.
- * POLITICA FISCAL Y DE CREDITO.
- * ORGANIZACION GENERAL DEL MERCADO DE TRABAJO.
- * PROPORCION ENTRE LA MANO DE OBRA Y LA POBLACION TOTAL.
- * NIVEL DE DESEMPLEO.
- * ESCASEZ DE MANO DE OBRA.
- * MOVIMIENTO DE LA MANO DE OBRA.
- * CENTROS TECNICOS Y DE INFORMACION DE NUEVAS TECNOLOGIAS.
- * ORGANIZACION COMERCIAL Y VOLUMEN DEL MERCADO.
- * INFLUENCIA DE LAS EMPRESAS POCO EFICIENTES.

II.- FACTORES TECNICOS Y DE ORGANIZACION.

- * GRADO DE INTEGRACION. (METODOS).
- * PORCENTAJE DE LA CAPACIDAD UTILIZADA.
- * VOLUMEN Y ESTABILIDAD DE LA PRODUCCION.
- * CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS.
- * AFLUENCIA ADECUADA Y REGULAR DE MATERIAS.
- * SUBDIVISION DE LAS OPERACIONES.
- * DISPOSICION RACIONAL DEL EQUIPO INDUSTRIAL.
- * SISTEMAS DE CONTROL.
- * CALIDAD DE LA PRODUCCION.
- * RACIONALIZACION Y UNIFORMIDAD DEL TRABAJO Y DEL MATERIAL.
- * DISTRIBUCION Y UBICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS.
- * SERVICIOS TECNICOS Y DE REPARACION.
- * DESGASTE Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.
- * CANTIDAD DE MAQUINARIA DISPONIBLE.
- * DISTRIBUCION Y DURACION DE LAS HORAS DE TRABAJO.
- * SELECCION DEL PERSONAL.

III.- FACTORES HUMANOS.

- * RELACIONES ENTRE LA DIRECCION Y LA MANO DE OBRA.
- * CONDICIONES SOCIALES Y SICOLOGICAS DEL TRABAJO.
- * SALARIOS DE ESTIMULO.
- * ADAPTACION Y AFICION AL TRABAJO.
- * CANSANCIO FISICO Y MENTAL.
- * COMPOSICION DE LA MANO DE OBRA.
- * ESPIRITU DEL TRABAJADOR HACIA EL TRABAJO Y HACIA SU EMPRESA.
- * RIVALIDAD Y COMPETENCIA EN EL TRABAJO.
- * POLITICA SINDICAL.
- * ORGANIZACION EMPRESARIAL.
- * RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.
- * MOTIVACION AL PERSONAL.
- * CAPACITACION Y ACTUALIZACION.

8) TECNICAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

EXISTEN INFINIDAD DE DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD, Y PARA TENER UNA IDEA MAS DETALLADA, SE DARAN LAS SIGUIENTES:

1) PRODUCTIVIDAD EN EL SENTIDO TECNICO.

LA PRODUCTIVIDAD SE DEFINE EN TERMINOS TECNICOS COMO; LA CANTIDAD DE PRODUCTO OBTENIDO POR UNIDAD DE FACTOR O FACTORES UTILIZADOS PARA LOGRARLA, MEDIDO EN TERMINOS FISICOS. LA MAS COMUN DE ESTAS MEDIDAS ES LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO, LA CUAL SE MIDE COMO EL NUMERO DE UNIDADES DE PRODUCTO OBTENIDOS POR HORA-HOMBRE EMPLEADAS.

LA PRODUCTIVIDAD SE ENTIENDE COMO SINONIMO DE RENDIMIENTO O DE EFICACIA, HACER MAS CON LO QUE SE TIENE SIN MENOSCARO DE LA CALIDAD, TAMBIEN PODRIA INTERPRETARSE COMO LA MISMA CANTIDAD OBTENIDA CON MEJOR CALIDAD.

2) PRODUCTIVIDAD EN EL SENTIDO ECONOMICO.

PRODUCTIVIDAD ES EL INCREMENTO SIMULTANEO DE PRODUCCION Y RENDIMIENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, POR MEDIO DEL APROVECHAMIENTO OPTIMO DE ESTOS ULTIMOS POR EL MEJORAMIENTO DE LOS METODOS DE TRABAJO, CONSERVANDO LOS NIVELES DE CALIDAD PREESTABLECIDOS, CUIDANDO O MEJORANDO LA HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJADOR Y DE LA POBLACION EN EL ENTORNO DE LA FUENTE DE TRABAJO, MEJORANDO LAS CONDICIONES ECOLOGICAS DE LA REGION Y QUE CONDUZCA A BENEFICIOS ECONOMICOS SOCIALES Y MORALES DE LA COLECTIVIDAD.

3) PRODUCTIVIDAD EN EL SENTIDO HUMANISTICO.

DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANISTICO, LA PRODUCTIVIDAD ES UNA TENDENCIA ECONOMICA DEL CONJUNTO DE LOS FACTORES DE PRODUCCION, REFLEJADA EN EL TRABAJO DEL HOMBRE, PARA EL MEJORAMIENTO DE SU NIVEL DE VIDA.

PRODUCTIVIDAD NO ES SOLO UN CONJUNTO DE RELACIONES TECNICAS Y ECONOMICAS, SINO ESENCIALMENTE UNA FORMA DE ORGANIZAR LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EFICIENTEMENTE, CONSIDERANDO LAS RELACIONES SOCIALES Y ACEPTANDO QUE EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEBE TRADUCIRSE EN 'BIENESTAR'.

4) PRODUCTIVIDAD DESCRITA POR EL "CENTRO DE PRODUCTIVIDAD MEXICANO".

" LA PRODUCTIVIDAD ES LA CAPACIDAD DE LA SOCIEDAD PARA UTILIZAR EN FORMA RACIONAL Y OPTIMA LOS RECURSOS DE QUE DISPONE: HUMANOS, NATURALES, FINANCIEROS, CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS; RETRIBUYENDO EQUITATIVAMENTE A LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCCION, PARA PROPORCIONAR LOS BIENES Y SERVICIOS QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES MATERIALES, EDUCATIVAS Y CULTURALES DE SUS INTEGRANTES DE MANERA QUE MEJORE CUANTITATIVAMENTE EL BIENESTAR SOCIAL Y ECONOMICO DE DICHA SOCIEDAD".

g) PARTICIPACION

LOS ESFUERZOS POR AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD REQUIERE DE UNA MAYOR PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS, ESTOS ESFUERZOS SEGURAMENTE NO DARAN RESULTADOS SI LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE LOS CAMBIOS, POR DESEABLES QUE SEAN, LES SON IMPUESTOS.

LOS EMPLEADOS DEBEN TENER UNA MEDIDA FACTIBLE DE PARTICIPACION EN EL PROPIO ESFUERZO DE CAMBIO, PERO ES TAREA DE LA ADMINISTRACION ASEGURARSE DE QUE TAL PARTICIPACION NO SE INTERPONGA EN EL CUMPLIMIENTO DE LA TAREA DIARIA Y DE QUE LOS EMPLEADOS SIN EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA NO SE ATASQUEN EN DETALLES.

h) INSTRUCCION

UNA VEZ ESTABLECIDO UN ESFUERZO DE CAMBIO, LA ADMINISTRACION SUELE OLVIDAR EXTENDER SUS PRINCIPIOS A OTRAS OPERACIONES ANALOGAS, NO SE PREOCUPA POR INSTRUIR A OTROS ADMINISTRADORES EN LOS PRINCIPIOS, APLICADOS O EN DEMOSTRAR LO OCURRIDO.

i) ESTRUCTURA DE SOLUCION DE PROBLEMAS

EN GRUPOS LABORALES DE BAJA PRODUCTIVIDAD LOS EMPLEADOS ESTAN ACOSTUMBRADOS A QUE SE DEJEN A UN LADO SUS IDEAS, CUANDO LOS EMPLEADOS PARTICIPAN EN LA SOLUCION DE UN ESFUERZO DE PRODUCTIVIDAD LA ADMINISTRACION DEBE TRATAR DE NO ESTRECHAR DEMASIADO PRONTO EL AMBITO DEL PROBLEMA.

LOS EMPLEADOS DEBEN COMPRENDER DE ENTRADA QUE TODAS LAS SUGERENCIAS SON ACEPTABLES Y QUE SE APLICAN REGLAS DIFERENTES DE LAS QUE PRIVABAN EN EL LUGAR DE TRABAJO.

j) ORGANIZACION

UNA VEZ ESCOGIDAS LAS SOLUCIONES, ES MUY IMPORTANTE ESTIPULAR LOS PASOS CONCRETOS QUE DEBEN SEGUIRSE, QUIEN ES EL RESPONSABLE Y EL FACTOR TIEMPO.

k) MEDICION

ALGUNOS DIRECTORES DE PROYECTOS DE PRODUCTIVIDAD NO LOGRAN FIJAR CRITERIOS CORRECTOS PARA LA MEDICION DE LOS RESULTADOS, NO BASTA CON VAGAS MEJORAS DE MORAL O SATISFACCION EN EL EMPLEO. LA ADMINISTRACION SUPERIOR, ENTRE OTROS, DESEAN MEJORAS MENSURABLES DE PRODUCCION, CALIDAD, Y OTRAS ESTADISTICAS CONCRETAS.

l) MANTENIMIENTO

MUCHOS METODOS DE PRODUCTIVIDAD COMIENZAN COMO ENSAYOS O PROYECTOS PILOTO, ESTAN AISLADOS HASTA CIERTO PUNTO DEL RESTO DE LA EMPRESA, SERA DIFICIL INTEGRARLOS PLENAMENTE EN LA ORGANIZACION SIN CIERTOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA, EN SISTEMAS DE REMUNERACION, CAPACITACION, ETC., A MENOS QUE LA ADMINISTRACION ENCARRE ESTAS CUESTIONES RESULTA IMPOSIBLE MANTENER LOS BENEFICIOS DE PRODUCTIVIDAD MAS ALLA DEL PERIODO DE PRUEBA.

C) CONSIDERACIONES PARA INICIAR UN ESFUERZO DE PRODUCTIVIDAD

SE DARAN ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE LOS INTENTOS POR INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD FRACASAN O NO LLEGAN A INTEGRARSE EXITOSAMENTE EN LA ORGANIZACION.

a) RESISTENCIA POR RAZONES DE OPORTUNIDAD.

LA CUANTIA DEL CAMBIO QUE LA GENTE PUEDE ABSORBER EN UN PERIODO DADO TIENE SU LIMITE, SI UNA EMPRESA AUN NO HA TERMINADO DE ASIMILAR CAMBIOS EN GRAN ESCALA TALES COMO NUEVOS EQUIPOS, O UNA FUSION, TAL VEZ SEA SENSATO POSTERGAR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL USO DE LOS RECURSOS HUMANOS DURANTE UN LAPSO ADECUADO.

b) RECURSOS.

UN ESFUERZO IMPORTANTE DE PRODUCTIVIDAD EXIGE CUANDO MENOS CIERTA ASIGNACION DE MATERIAL HUMANO Y CAPITAL, POR LO QUE DEBERA DE CERCORARSE DE QUE LOS RECURSOS SEAN CONOCIDOS Y ESTEN DISPONIBLES.

c) CONSAGRACION DE LA ADMINISTRACION.

NO HAY ADMINISTRACION SUPERIOR QUE ESTE CONTRA LA PRODUCTIVIDAD, SIN EMBARGO, EN CUALQUIER NIVEL HABRA ADMINISTRADORES QUE SE OPONGAN A CIERTAS MANERAS DE BUSCAR MEJORAS.

LA OPOSICION ACTIVA O LA FALTA DE CONSAGRACION DE SUPERIORES PUEDE TRABAR LA PUESTA EN PRACTICA.

d) ALCANCE.

UNA TECNICA DE PRODUCTIVIDAD PUEDE SER TAN AMBICIOSA QUE SOBREPASE LOS RECURSOS DISPONIBLES, O TAL VEZ, SE CONCENTRE DEMASIADO EN DETERMINADA TAREA Y NO EN TODO UN GRUPO DE TRABAJO CON MAYORES POSIBILIDADES.

e) DIAGNOSTICO.

EN LA PRISA POR LOGRAR RESULTADOS EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD, PUEDE SUCEDER QUE LA ADMINISTRACION DESCUIDE LA ETAPA DE COMPILACION DE INFORMACION QUE ES VITAL PARA ESCOGER LO QUE CONVIENE HACER.

f) COMUNICACION.

LA FALTA DE INFORMACION ADECUADA PUEDE PROVOCAR DESCONFIANZA, LOS TEMORES PONEN EN PELIGRO TODO ESFUERZO DE PRODUCTIVIDAD.

LA ADMINISTRACION DEBE ANUNCIAR A LOS EMPLEADOS QUE SE DESEA INTRODUCIR CAMBIOS ANTES DE EMPRENDER ENCUESTAS O ENTREVISTAS, UNA VEZ EXPLICADOS LOS CAMBIOS DEBE PRESTARSE ATENCION ADECUADA A SUS TEMORES NATURALES POR SUS EMPLEOS, PERO TAL COMUNICACION NO DEBE DESPERTAR EXPECTATIVAS POCO REALISTAS.

C) MORAL Y ACTITUD

LA MORAL ESTA INTIMAMENTE LIGADA AL ESTADO MOTIVACIONAL, CUANDO LA ORGANIZACION SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS, SE PRODUCE UNA ELEVACION DE LA MORAL, MIENTRAS QUE ESTA DISMINUYE CUANDO LA ORGANIZACION FRUSTRAN LA SATISFACCION DE TALES NECESIDADES.

POR REGLA GENERAL, LA MORAL SE ELEVA CUANDO LAS NECESIDADES INDIVIDUALES ENCUENTRAN MEDIOS Y CONDICIONES DE SATISFACCION, Y DISMINUYE, CUANDO LAS MISMAS ENCUENTRAN BARRERAS EXTERNAS O INTERNAS QUE IMPIDEN SU SATISFACCION Y PROVOCAN FRUSTRACION.

UNA ALTA MORAL VA ACOMPAÑADA DE UNA ACTITUD DE INTERES, IDENTIFICACION, FACIL ACEPTACION, ENTUSIASMO E IMPULSO POSITIVO CON RELACION AL TRABAJO Y, POR LO GENERAL, MARCHA PARALELAMENTE A LA DISMINUCION DE LOS PROBLEMAS DE SUPERVISION Y DE DISCIPLINA, LA MORAL ALTA DESARROLLA LA COLABORACION, POR CUANTO SE APOYA EN UNA BASE SICOLOGICA DONDE PREDOMINA EL DESEO DE PERTENECER Y LA SATISFACCION DE TRABAJAR EN GRUPO.

DEPENDE, INVARIABLEMENTE, DEL CLIMA DE RELACIONES HUMANAS QUE SE DESARROLLA DENTRO DE UNA ORGANIZACION, PRINCIPALMENTE CUANDO LA ORGANIZACION FORMAL PERMITE UN ADECUADO AJUSTE CON LA ORGANIZACION INFORMAL, CUANDO LAS COMUNICACIONES SON DE BUENA CALIDAD Y EL NIVEL DE SUPERVISION ES SATISFACTORIO.

LA BAJA MORAL VA ACOMPAÑADA DE UNA ACTITUD DE DESINTERES, NEGACION, RECHAZO, PESIMISMO O APATIA CON RELACION AL TRABAJO Y, GENERALMENTE, TRAE PROBLEMAS DE SUPERVISION Y DE DISCIPLINA, POR TANTO, LA MORAL ES UNA CONSECUENCIA DEL GRADO DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES.

2) LIDERAZGO

A) CONCEPTO DE LIDERAZGO

EL LIDERAZGO ES NECESARIO EN TODOS LOS TIPOS DE ORGANIZACION HUMANA, PRINCIPALMENTE EN LAS EMPRESAS Y EN CADA UNO DE SUS DEPARTAMENTOS, ES TAMBIEN ESENCIAL EN LAS DEMAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION, EL ADMINISTRADOR NECESITA CONOCER LA MOTIVACION HUMANA Y SABER CONDUCIR A LAS PERSONAS, ESTO ES; SER "LIDER".

"LIDERAZGO", ES LA INFLUENCIA INTERPERSONAL EJERCIDA EN UNA SITUACION, DIRIGIDA A TRAVES DEL PROCESO DE COMUNICACION HUMANA, A LA CONSECUION DE UNO O DIVERSOS OBJETIVOS ESPECIFICOS.

EL "LIDERAZGO", ES EL PROCESO DE INFLUIR SOBRE UN INDIVIDUO O UN GRUPO DE INDIVIDUOS QUE SE ESFUERZAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS EN DETERMINADA SITUACION.

b) NECESIDADES PSICOLOGICAS

SON NECESIDADES EXCLUSIVAS DEL HOMBRE, APRENDIDAS Y ADQUIRIDAS EN EL TRANSURSO DE LA VIDA, REPRESENTAN UN PATRON MAS ELEVADO Y COMPLEJO DE NECESIDADES, SIENDO RARA VEZ SATISFECHAS A PLENITUD, EL HOMBRE BUSCA DE MANERA INDEFINIDA MAYORES SATISFACCIONES DE ESAS NECESIDADES, QUE VAN DESARROLLANDOSE GRADUALMENTE, LAS NECESIDADES FISIOLOGICAS SON:

- * DE SEGURIDAD INTIMA
- * DE PARTICIPACION
- * DE AUTOCONFIANZA
- * DE AFECTO

c) NECESIDADES DE AUTORREALIZACION

SON PRODUCTO DE LA EDUCACION Y DE LA CULTURA, AL IGUAL QUE LAS NECESIDADES PSICOLOGICAS, RARA VEZ SON SATISFECHAS A PLENITUD, PUES EL HOMBRE VA BUSCANDO GRADUALMENTE MAYORES SATISFACCIONES Y ESTABLECIENDO METAS CADA VEZ MAS COMPLEJAS.

LAS NECESIDAD DE AUTORREALIZACION ES LA SINTESIS DE LAS DEMAS NECESIDADES, ES EL IMPULSO DE CADA UNO PARA REALIZAR SU PROPIO POTENCIAL, DE ESTAR EN CONTINUO AUTODESARROLLO, EN EL SENTIDO MAS ELEVADO DEL TERMINO.

TODO COMPORTAMIENTO HUMANO ES MOTIVADO, QUE LA MOTIVACION EN SENTIDO PSICOLOGICO, ES ESA TENSION PERSISTENTE QUE LLEVA AL INDIVIDUO A ALGUNA FORMA DE COMPORTAMIENTO DIRIGIDO A LA SATISFACCION DE UNA O MAS NECESIDADES.

B) FRUSTRACION Y COMPENSACION

NO SIEMPRE SE OBTIENE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES, YA QUE PUEDE EXISTIR ALGUNA BARRERA U OBSTACULO QUE IMPIDA SATISFACER ALGUNA DE ELLAS, CUANDO UNA SATISFACCION ES BLOQUEADA POR UNA BARRERA, SURGE LA FRUSTRACION, CUANDO ESTA SE PRESENTA, LA TENSION EXISTENTE NO SE LIBERA A TRAVES DE LA DESCARGA PROVOCADA POR LA SATISFACCION, SINO QUE SE ACUMULA EN EL ORGANISMO MANTENIENDOLO EN ESTADO DE DESEQUILIBRIO.

LAS FRUSTRACIONES PUEDEN SER:

- * ALTERACION DEL COMPORTAMIENTO
- * AGRESIVIDAD
- * REACCIONES EMOCIONALES
- * ALIENACION Y APATIA

DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

- * DISPERSION Y, POR CONSIGUIENTE, PERDIDA DE AUTORIDAD DE MANDO.
- * SUBORDINACION MULTIPLE.

DADO QUE CADA SUBORDINADO RESPONDE POR SUS FUNCIONES ANTE MUCHOS SUPERIORES.

- * TENDENCIA A LA COMPETENCIA ENTRE ESPECIALISTAS.

COMO LOS DIVERSOS ORGANOS O CARGOS SON ESPECIALIZADOS EN DETERMINADAS ACTIVIDADES, TIENDEN A IMPONER SU PUNTO DE VISTA Y SU ENFOQUE A LA ORGANIZACION EN LOS PROBLEMAS QUE SURGEN.

- * TENDENCIA A LA TENSION Y A LOS CONFLICTOS EN LA ORGANIZACION.

LA COMPETENCIA, UNIDA A LA PERDIDA DE VISION DE CONJUNTO DE LA ORGANIZACION, PUEDE LLEVAR A DIVERGENCIAS Y A MULTIPLICIDAD DE OBJETIVOS QUE PUEDEN SER ANTAGONICOS, CREANDO TENSIONES Y CONFLICTOS ENTRE LOS ESPECIALISTAS.

- * CONFUSION EN CUANTO A LOS OBJETIVOS.

NO SIEMPRE EL SUBORDINADO SABE EXACTAMENTE A QUIEN INFORMAR DE UN PROBLEMA, ESA DUDA GENERA CONTACTOS IMPRODUCTIVOS, DIFICULTADES DE ORIENTACION Y, EN CONSECUENCIA, CONFUSION EN CUANTO A LOS OBJETIVOS QUE SE DEBEN ALCANZAR.

c) CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION LINEA-STAFF

LA ORGANIZACION LINEA-STAFF RESULTA DE LA COMBINACION DE LAS ORGANIZACION LINEAL Y FUNCIONAL, PARA TRATAR DE INCREMENTAR LAS VENTAJAS DE ESTAS DOS, POR LO QUE LA ORGANIZACION LINEA-STAFF ES DEL TIPO; 'JARARQUICO-CONSULTIVO'. (EN LA ACTUALIDAD ES EL TIPO DE ORGANIZACION MAS EMPLEADO).

b) CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

LA ORGANIZACION FUNCIONAL ES EL TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE APLICA EL PRINCIPIO FUNCIONAL O PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION DE LAS FUNCIONES PARA CADA TAREA, ES DECIR, EL PRINCIPIO FUNCIONAL; 'SEPARA', 'DISTINGUE' Y 'ESPECIALIZA'.

LA ORGANIZACION FUNCIONAL PRESENTA LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

I) AUTORIDAD FUNCIONAL O DIVIDIDA

ES UNA AUTORIDAD SUSTENTADA EN EL CONOCIMIENTO Y SE EXTIENDE A TODA LA ORGANIZACION, CADA SUBORDINADO RESPONDE ANTE MUCHOS SUPERIORES DE MANERA SIMULTANEA, PERO SOLO EN LOS ASUNTOS CONCERNIENTES A SU ESPECIALIDAD.

II) LINEAS DIRECTAS DE COMUNICACION

LAS COMUNICACIONES ENTRE LOS ORGANOS O CARGOS EXISTENTES EN LA ORGANIZACION SON EFECTUADAS DIRECTAMENTE, SIN NECESIDAD DE INTERMEDIARIOS, LA ORGANIZACION FUNCIONAL BUSCA LA MAYOR RAPIDEZ POSIBLE EN LAS COMUNICACIONES ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES.

III) DESCENTRALIZACION DE LAS DECISIONES

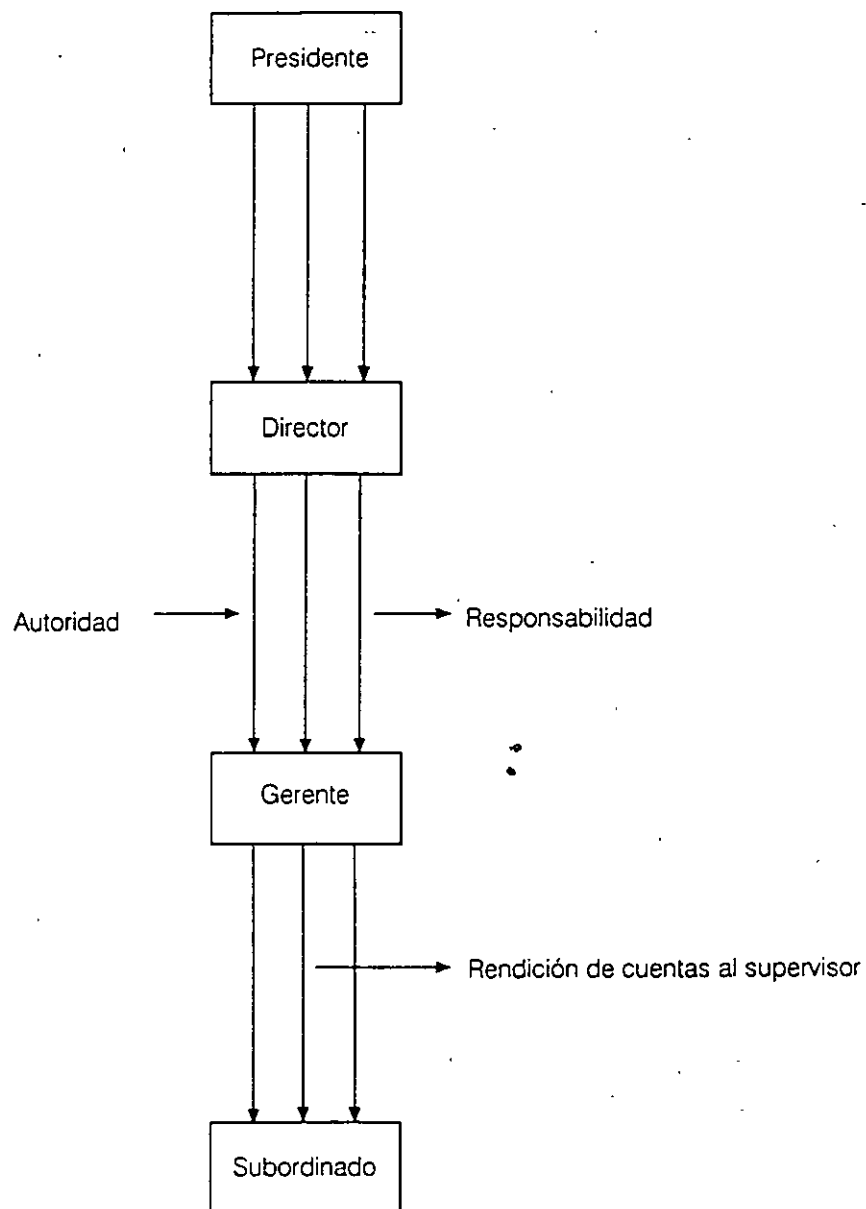
SE DELEGAN LAS DECISIONES A LOS ORGANOS O CARGOS ESPECIALIZADOS QUE POSEAN EL CONOCIMIENTO NECESARIO PARA IMPLANTARLAS MEJOR.

IV) ENFASIS EN LA ESPECIALIZACION

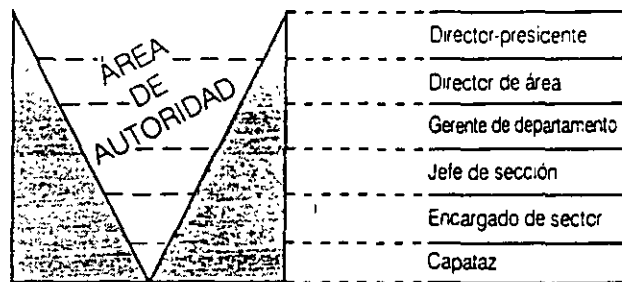
LA ORGANIZACION FUNCIONAL SE BASA, PRINCIPALMENTE, EN LA ESPECIALIZACION DE TODOS LOS ORGANOS O CARGOS, EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION, EXISTE UNA SEPARACION DE LAS FUNCIONES DE ACUERDO A SU ESPECIALIDAD, CADA ORGANO O CARGO CONTRIBUYE CON SU ESPECIALIDAD A LA ORGANIZACION, LAS RESPONSABILIDADES ESTAN DELIMITADAS SEGUN LAS ESPECIALIZACIONES.

VENTAJAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

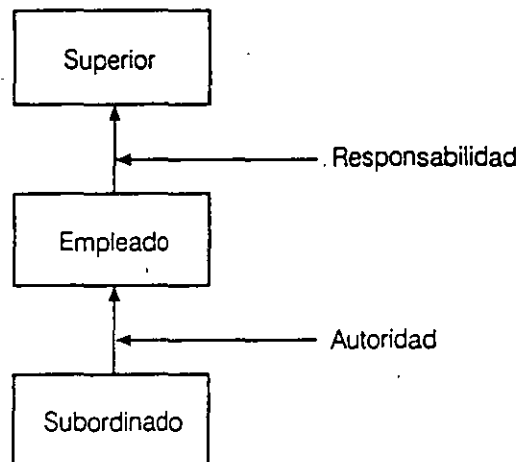
- * PROPORCIONA EL MAXIMO DE ESPECIALIZACION A LOS DIVERSOS ORGANOS O CARGOS DE LA ORGANIZACION, LO CUAL PERMITE QUE CADA UNO SE CONCENTRE EXCLUSIVAMENTE EN SU TRABAJO O FUNCION.
- * LA ESPECIALIZACION EN TODOS LOS NIVELES, PERMITE LA MEJOR SUPERVISION TECNICA POSIBLE, PUES CADA UNO RESPONDE ANTE 'EXPERTOS' EN SU CAMPO DE ESPECIALIZACION.
- * DESARROLLA LA COMUNICACION DIRECTA, SIN INTERMEDIARIOS, MAS RAPIDA Y MENOS SUJETA A INTERFERENCIAS.
- * SEPARA LAS FUNCIONES DE PLANEACION Y DE CONTROL, DE LAS FUNCIONES DE EJECUCION, PUES EXISTE UNA ESPECIALIZACION DE LA PLANEACION, CONTROL Y EJECUCION.



El flujo de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas al supervisor.

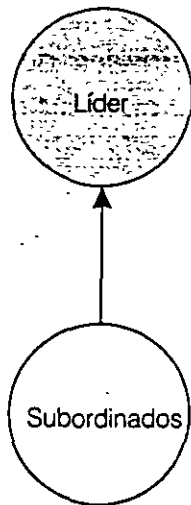


Área de autoridad en función del nivel jerárquico.



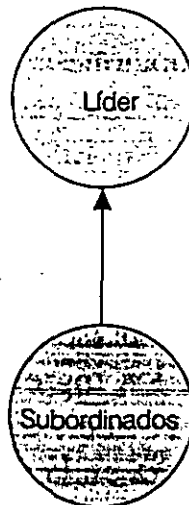
Las dos terminales de comunicación de cada cargo.

Estilo autocrático



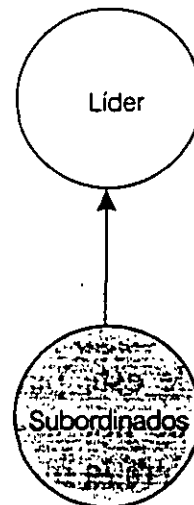
Énfasis en el líder

Estilo democrático



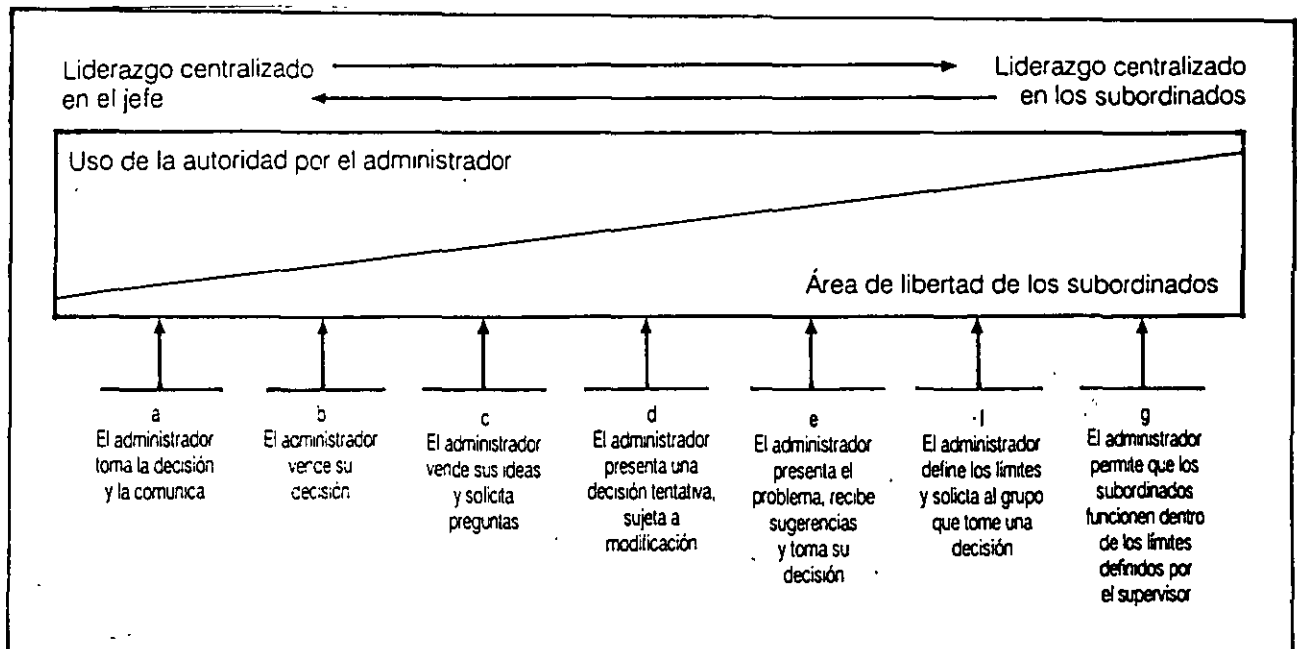
Énfasis en el líder y los subordinados

Estilo liberal



Énfasis en los subordinados

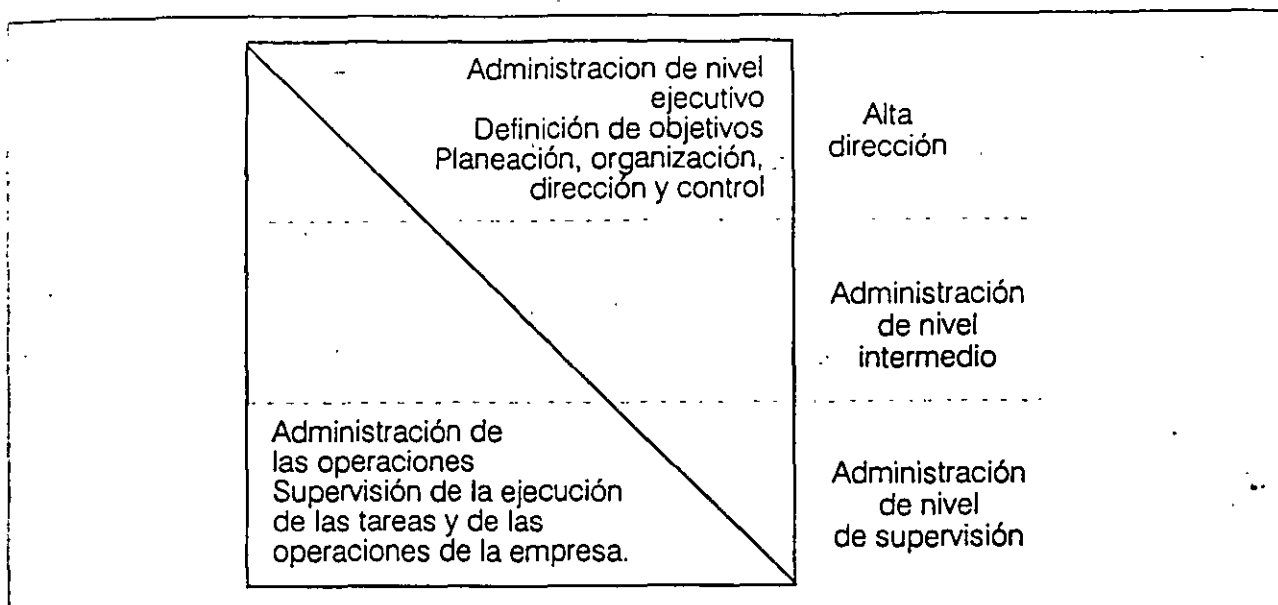
Los diversos énfasis derivados de los tres estilos de liderazgo.



Continuo de estilos de liderazgo.

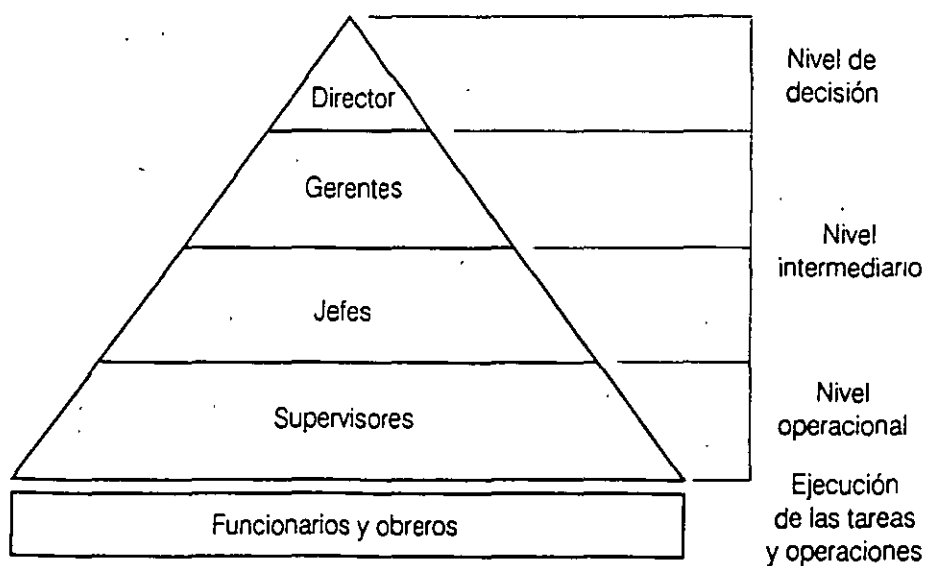
Autocrático	Democrático	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
- El líder fija las directrices, sin participación del grupo. - El líder determina una a una, las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas —en la medida en que se hacen necesarias—, de modo imprevisible para el grupo. - El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo. - El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal.	- Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder. - El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates. - La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. - El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	- Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder. - La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan. - Tanto la división de las tareas como la escogencia de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder. - El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

Los tres estilos de liderazgo.

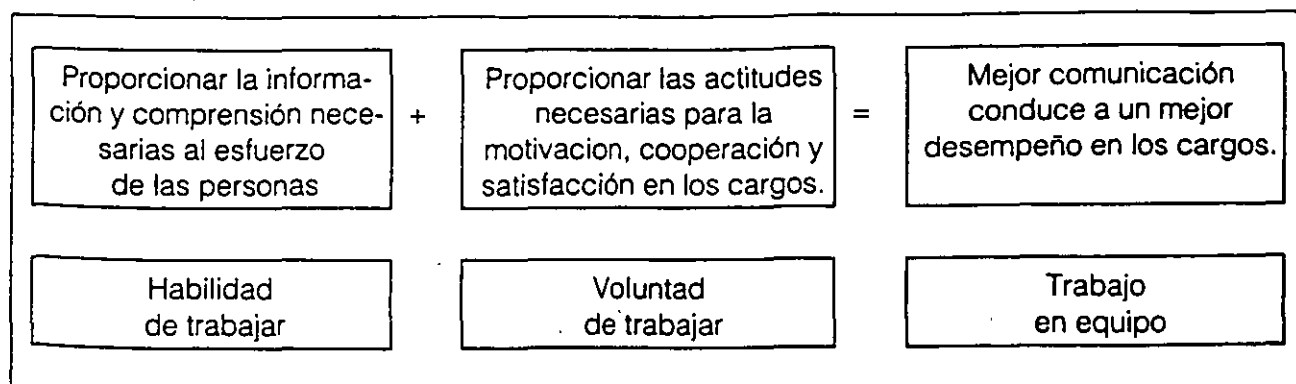


Los diversos niveles de la administración.

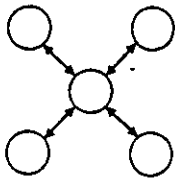
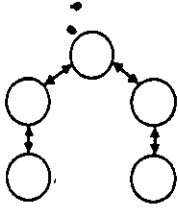
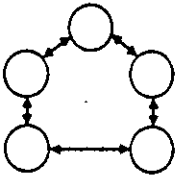
Jerarquía



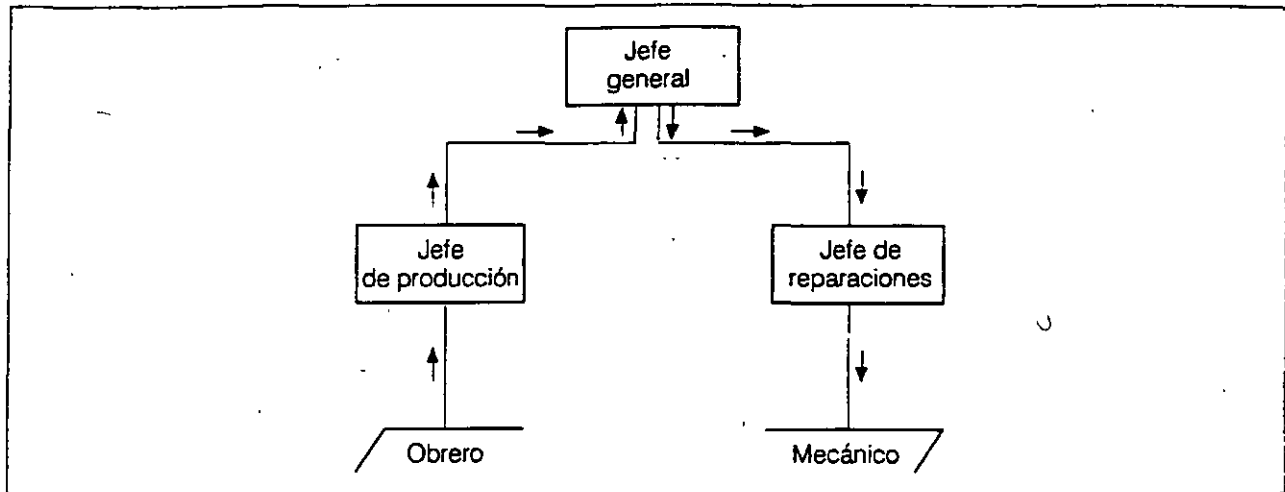
Los administradores en los diversos niveles de la empresa.



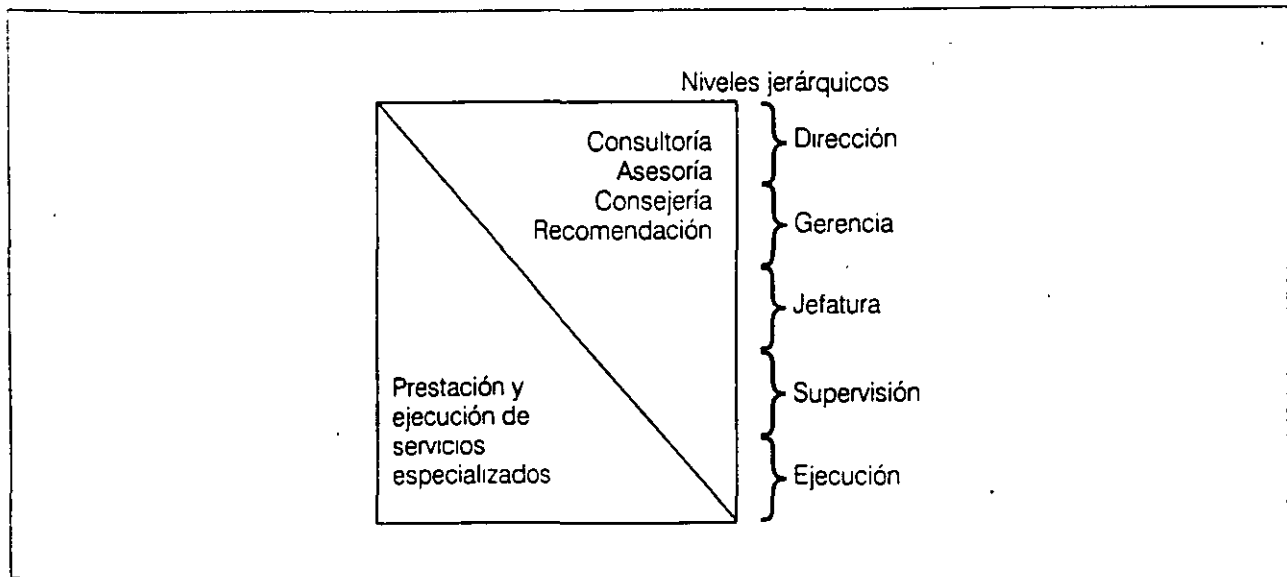
Principales propósitos de la comunicación como actividad gerencial.

Redes de comunicación			
Características	Rueda	Cadena	Círculo
Rapidez de influencia	rápida	rápida	lenta
Exactitud	buena	buena	pobre
Énfasis en el líder	muy pronunciada	marcada	ninguna
Moral	muy pobre	pobre	muy buena
Flexibilidad para el cambio en el cargo	lenta	lenta	muy rápida

Efecto de diferentes patrones de comunicación sobre las personas.



El recorrido de la comunicación en la organización lineal.



Funciones del órgano de *staff*.