

Prefacio

El presente documento forma parte del programa de estudios de la materia Administración II ofrecida a sus estudiantes en el Instituto Universitario de Tecnología para la informática – Iutepi. Su contenido está orientado a establecer una base elemental, pero sólida e imprescindible, en el proceso de capacitación de técnicos superiores en el área de administración. El mismo fue diseñado con el propósito de que sea un buen material de apoyo para la misma, tanto por su estructura, que cubre las exigencias académicas, como por su actualidad, que se manifiesta en los planteamientos sobre la administración activa que requieren las organizaciones modernas.

Contenido del programa de estudios

UNIDAD I: EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

- ✓ La Organización como Ente y Sistema Social.
- ✓ Naturaleza de la organización, el espíritu empresarial y la reingeniería
- ✓ Entorno Organizacional
 - Elementos del entorno Organizacional
 - Influencia del entorno organizacional en un ente Económico
- ✓ La Globalización
 - Definición
 - Características, Ventajas y Desventajas
- ✓ Empresas Tradicionales –Franquicias

UNIDAD II: HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN

- ✓ Naturaleza de la Planificación y de los objetivos
- ✓ Presupuesto como herramienta de planificación
- ✓ Estrategias y premisas de la planeación
- ✓ Tipos de planes
- ✓ Matriz DOFA
 - Estrategias DO,FO,DA,FA
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos Corporativos
- ✓ Valores
- ✓ Políticas

UNIDAD III: HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

Estructura Organización: Departamentalización, Autoridad de línea/Staff, empowerment y descentralización

- ✓ Niveles de Organización
 - Niveles Estratégico
 - Nivel Estratégico (gerencial o táctico)
 - Nivel Operativo (Táctico)
- ✓ Diseño de Organigramas
- ✓ Achatamiento Organizacional
 - Factores que Inciden
 - Globalización

- Reducción de Costos
- Contratación de empresas Outsourcing
 - Definición
 - Áreas de Aplicación
 - Ventajas y Desventajas
 - Pasos para el desarrollo y su aplicación
- ✓ Empowerment
 - Definición
 - Características
 - Impacto
 - Alcance

El outsourcing como organización contemporánea

UNIDAD IV: HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN

- ✓ Factores humanos y Motivación
- ✓ Inducción y entrenamiento de personal
- ✓ Liderazgo. COACHING Gerencial
- ✓ Comités, equipos y toma grupal de decisiones
- ✓ Comunicación
- ✓ Comportamiento Organizacional
- ✓ Motivación
- ✓ Liderazgo. Coaching Gerencial
- ✓ (Programas neuro lingüísticos) PLN para Supervisores
- ✓ Sinergia.

UNIDAD V: HERRAMIENTAS DE CONTROL

- ✓ Sistema y proceso de control
- ✓ Técnicas de Control y tecnología de la Información
- ✓ Productividad, Administración de Operaciones y calidad total
- ✓ Control general y orientación hacia el futuro por medio del control administrativo
- ✓ Importancia del control en el proceso administrativo
- ✓ Interrelación entre la planificación y control
- ✓ Influencia de la tecnología en el proceso de control
- ✓ Benchmarking como herramienta de control

UNIDAD I: EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

LA ORGANIZACIÓN COMO ENTE Y SISTEMA SOCIAL

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Existen dos tipos de sistemas:

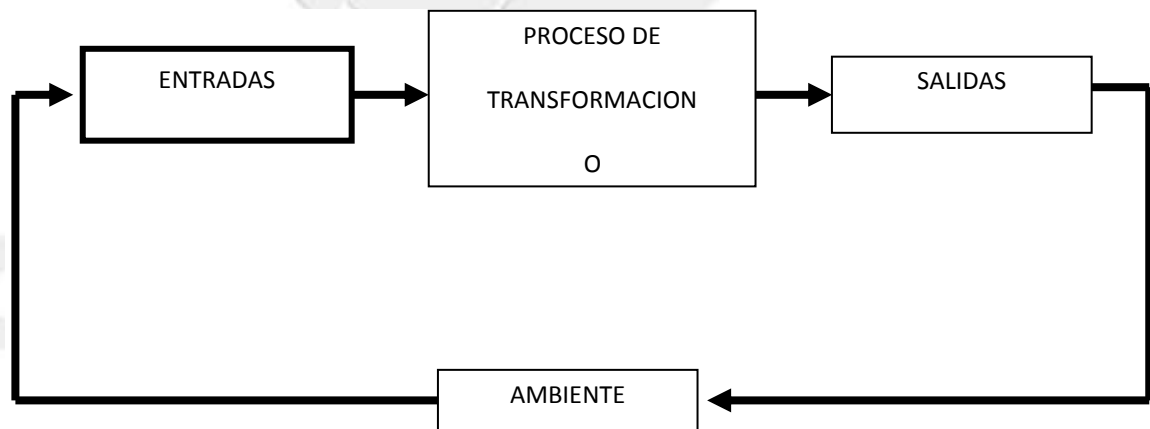
- **Sistema Abierto:**

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- Entradas:** Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- Procesamiento:** Transforma las entradas en salidas o resultados
- Salidas:** Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- Retroalimentación:** Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.



- **Sistema Cerrado:**

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.

No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto.

Todo sistema depende en alguna medida del ambiente.

La Organización como sistema abierto es antigua.

Herbert Spencer afirma:

Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- Crecimiento
- El hecho de hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes.
- Porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad

En Enfoque Socio técnico:

Concibe a la organización como un lugar donde se combinan la tecnología (trabajo, equipo) y al mismo tiempo con el sistema social (sistema que se enfoca en aquellos que realizan el trabajo).

Tanto el sistema técnico como el social están en permanente interacción, la naturaleza del trabajo incide en la organización de las personas. Cualquier sistema de producción necesita tanto una organización tecnología como una de trabajo.

La tecnología condiciona y limita la clase de organización del trabajo, esta presenta características sociales y psicológicas propias que son independientes de la tecnología.

Naturaleza de la Organizaciones

En el origen y evolución de las organizaciones se dan una multitud de factores que según algunos autores y evolución de las organizaciones se dan una multitud de factores que según algunos autores se pueden resumir en cuatro: técnicos, legales, estructurales e individuales. Todas las organizaciones reposan sobre aspectos técnicos y así mismo dan valor, por lo general, al avance de la tecnología, a la vez que dependen de una normativa legal y están definidas por la estructura social que a su vez se pueda facilitar el desarrollo de dichas organizaciones. Así mismo, aspectos del individuo como la racionalidad y la inclinación por alcanzar metas mediante la utilización de los medios de los que se disponga, contribuirán al desarrollo de las organizaciones.

Espíritu Empresarial

El espíritu empresarial es un proceso humano profundo y permanente; es un proceso que rejuvenece y da nuevo vigor a toda la sociedad que lo posea, ofrece beneficios de desarrollo a la empresa y a la comunidad como un todo. Ofrece al individuo independencia, control sobre la propia vida, creatividad, autoconfianza.

Para el empresario el nuevo negocio es una expresión creativa y el producto que fabrica o comercializa es sólo el fin. Beneficia a la empresa porque promueve la creatividad y la iniciativa, y a la comunidad

en general porque impulsa los procesos de invención e innovación que le permiten enfrentar los retos futuros

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

- Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que puedan operar como una sola unidad.
- Koontz&O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- George Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Wilburg Jiménez Castro. En "La llave del éxito", con base en los anteriores conceptos, y haciendo uso de su fondo común propone la siguiente definición: "El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos".

REINGENIERIA

Estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

HACIA LA REINGENIERÍA

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

CARACTERÍSTICAS COMUNES QUE SE ENCUENTRAN EN LOS PROCESOS DE NEGOCIOS CON REINGENIERÍA

Varios oficios se combinan en uno

Los trabajadores toman decisiones.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.

Los procesos tienen múltiples versiones.

El trabajo se realiza en el sitio razonable.

Se reducen las verificaciones y los controles.

La conciliación se minimiza.

Prevalecen operaciones híbridas centralizadas

Descentralizadas

TIPOS DE CAMBIO QUE OCURREN CUANDO UNA COMPAÑÍA REDISEÑA SUS PROCESOS

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.

El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.

La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.

El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.

Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.

Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.

Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.

Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas.

Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.

ENCARGADOS DE HACER LA REINGENIERÍA

Las compañías no son las que rediseñan procesos: son las que personas. Antes de profundizar en el "qué" del proceso de reingeniería, necesitamos atender al "quién".

Y en este reinvento, se redefinen todos los conceptos.

Líder: Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.

Dueño del proceso: Un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería.

Equipo de reingeniería: Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que lo diagnostican y supervisan su reingeniería y ejecución.

Comité directivo: Un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

Zar de reingeniería: Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

Los procesos y no las organizaciones son el objeto de la reingeniería. Las compañías no rediseñan sus departamentos de ventas o manufactura; rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias.

Muchas compañías no logran el éxito deseado y terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento.

PRINCIPALES ERRORES EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA

Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.

No concentrarse en los procesos.

No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.

Conformarse con resultados de poca importancia.

Abandonar esfuerzo antes de tiempo.

Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.

Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.

Tratar que la reingeniería se haga de abajo hacia arriba.

Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende reingeniería.

Escatimar los recursos destinados a la reingeniería.

Enterrar a la reingeniería en medio de la agenda corporativa.

Disipar la energía en un gran número de proyectos.

Tratar de diseñar cuando al director ejecutivo le faltan sólo dos años para jubilarse.

No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.

Concentrarse exclusivamente en diseño.

Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado.

Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.

Prolongar demasiado el esfuerzo.

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Líder incansable.

Equipo de buenos profesionales.

Debe tener un conocedor del proyecto y un no conocedor del proyecto.

Nombrar el equipo.

Fijar tiempo mínimo para dedicarle al proyecto.

Esbozar el primer plan de acción.

Evitar rumores.

Labor de venta.

ENTORNO EMPRESARIAL

Hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control. Al concebir las organizaciones como sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente.

Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia

Más que entender el significado del entorno interesa conocer como aquellos procesos, hechos o tendencias que ocurren en él, afectan o pueden afectar a la organización y que consideraciones debe asumir el actor-planificador a fin de formular prescripciones de actuación que definan El entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de planes.

El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales el futuro organizacional y sus logros.

Los autores han planteado ese entorno organizacional bajo las siguientes características:

- - Turbulencia
- - Cambio incesante
- - Incertidumbre
- - Ritmo acelerado
- - Inestabilidad
- - Complejidad

En ese marco ambiental, algunos problemas se plantean a la planificación, entre ellos a) la complejidad de infinitos factores que deben considerarse y que mantienen una interrelación estrecha dificulta la previsión, b) la aceleración de las situaciones limita el accionar coordinado en las organizaciones, casi no existe tiempo para la reflexión sobre el futuro dado que presente y futuro se reúnen casi de inmediato y, c) la turbulencia limita la consideración del pasado como guía útil de actuación por cuanto el futuro será totalmente distinto al presente.

INFLUENCIA DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN UN ENTE ECONOMICO

La compañía debe analizar el entorno para buscar oportunidades y verificar amenazas. Compuesto por actores y fuerzas externas que influyen en la capacidad de la compañía para hacer transacciones efectivas con el mercado meta.

Tiene cinco componentes:

1.- Compañía

Ambiente interno, compuesto por sus diferentes departamentos y niveles gerenciales que influyen en la toma de decisiones y administración del marketing. Considerado como un a máquina de conversión de recursos a servicios y productos accesibles; posee cultura organizacional.

2.- Canales Marketing

Cooperan en la producción del valor; pueden ser los proveedores, intermediarios del marketing, que cooperan a la empresa para la promoción, venta y distribución de sus productos entre los compradores finales, además de los intermediarios financieros.

3.- Clientes

Compone cinco tipos de mercado; el de consumidores, industriales, revendedores, gubernamentales e internacionales que tienen características de mercado (necesidades, deseos, poder adquisitivo y la intención de gastar).

4.- Competidores

Hay una amplia gama de competidores, por lo que no hay estrategia de marketing competitiva que sea ideal para todas las empresas. La mejor forma para comprender a su competencia es adoptando el punto de vista de un comprador.

5.- Públicos

Es cualquier grupo que tenga interés o impacto real, o en potencia, sobre la aptitud de una organización para lograr su objetivo. Un público puede facilitar o impedir la capacidad de una empresa para alcanzar sus metas; como los financieros medios de comunicación, gubernamentales, los de acción ciudadana, el público local, el general y el interno.

Variables Macro ambientales

A los mercadólogos de una compañía les atañe la responsabilidad de identificar los cambios significativos que tienen lugar en el ambiente; ellos, más que cualquier otro grupo dentro de la empresa, deben ser quienes hagan el seguimiento de las tendencias y busquen oportunidades.

Los mercadólogos se distinguen por tener dos aptitudes especiales: disponen de métodos disciplinados para recabar información acerca del ámbito de la mercadotecnia, y también tienen más contacto con el ambiente de los consumidores y los competidores.

Fuerzas y tendencias en el entorno mercadotécnico global.

El entorno mercadotécnico está siendo modificado por las siguientes fuerzas: La considerable agilización de los transportes, comunicaciones y transacciones financieras internacionales, lo que conduce al rápido crecimiento del comercio e inversiones mundiales.

La empresa tiene que hacer un seguimiento de seis fuerzas principales:

Ambiente demográfico.

La gente crea mercados. Los mercadólogos están interesados en el tamaño y tasa de incremento de la población en diferentes ciudades, regiones y naciones; su distribución por edad y grupo étnico; nivel educativo; cómo se forman los hogares y características y movimientos regionales.

Ambiente económico.

Los mercados necesitan poder de compra, al igual que la gente. El poder de compra disponible en una economía depende del ingreso actual, los precios, los descuentos, la deuda y la disponibilidad de crédito. Los mercadólogos deben estar al tanto de las principales tendencias de ingresos y de los cambios en los patrones de gasto del consumidor.

Ambiente natural.

Las deterioradas condiciones del ambiente natural están llamadas a ser los puntos más importantes que encararán la actividad empresarial y el público en la presente década.

Escasez de materia prima

Aumento en los costos energéticos

Incremento en los niveles de contaminación

Cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica

Ambiente tecnológico.

La tasa de crecimiento de la economía se ve afectada por el número de las nuevas tecnologías que se descubren. Los descubrimientos tecnológicos no surgen con regularidad. La economía puede sufrir estancamientos en el lapso existente entre las principales innovaciones.

Mientras tanto, las innovaciones de menor importancia llenan la brecha de innovaciones mayores. Toda tecnología trae consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles. Las tendencias de la tecnología son:

Ambiente político.

Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad.

Legislación excesiva para el control de las empresas

Crecimiento de los grupos de interés público

Ambiente cultural.

La sociedad en la cual se desenvuelve la gente, da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales.

Los valores culturales esenciales tienen gran perspectiva

Toda cultura está formada por subculturas

Los valores culturales secundarios cambian al transcurrir el tiempo

Los principales valores culturales de una sociedad se manifiestan en las relaciones de las personas con ellas mismas, con otros, con instituciones, con la sociedad, con la naturaleza y con el universo.

LA GLOBALIZACIÓN**Concepto de globalización.**

La globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.

Ha sido definida como el proceso de desnacionalización de los mercados, las leyes y la política en el sentido de interrelacionar pueblos e individuos por el bien común. Aunque puede ser discutible que ello lleve a este bien, puede definirse como la fase en que se encuentra el capitalismo a nivel mundial, caracterizado por la eliminación de las fronteras económicas que impiden la libre circulación de bienes, servicios y fundamentalmente de capitales.

También es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales, a la creciente interdependencia entre los países, a la creciente integración de las economías de todo el mundo (esto en todos los niveles de la actividad económica humana), especialmente a través del comercio y los flujos financieros, abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.

Entonces podemos decir que la globalización es un concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias

étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales, o sea un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo.

Características de la globalización.

Se trata de un proceso universal, pues afecta a todos los países del planeta, independientemente de la posición que ocupen dentro de la economía mundial y del orden político.

Al existir un proceso irreversible de integración de los mercados, se parte de la existencia de países mejor posicionados que otros, es decir que su naturaleza económica es excluyente, porque aquellas naciones o regiones que no pueden ser competitivas, quedarán a la saga del desarrollo, al ser en mercado el elemento primordial de la globalización, el Estado como unidad política y como espacio en el cual se desarrolla el gobierno y la soberanía de los países, queda en segundo plano, al ser el mercado el mecanismo que rige las relaciones entre los países y regiones, la capacidad de consumo determinará su valor y no su condición humana. Por esa razón se dice que la globalización es deshumanizante; está cimentada por los Medios Masivos de Comunicación, y su influencia es sobre los aspectos socio-culturales, políticos y económicos de los involucrados (el mundo entero, en otras palabras), porque permiten difundir ideas a cientos o miles de millones de personas.

Los mercados, el capital, la producción, la gestión, la fuerza de trabajo, la información, el conocimiento y la tecnología se organizan en flujos que atraviesan las fronteras nacionales.

La competencia y las estrategias económicas, tanto de grandes como de pequeñas y medianas empresas, tienden a definirse y a decidirse en un espacio regional, mundial o global.

La globalización empuja a las empresas y mercados a organizarse en redes estrechamente hilvanadas a escala planetaria.

La ciencia, el conocimiento, la información, la cultura, la educación, etc. Tienden a escapar de los límites o controles nacionales y ha asumido, al igual que los mercados, una lógica de red transnacional y global.

Causas y ventajas.

Causas:

1. La importancia de las multinacionales. Las empresas requieren el apoyo de sus Estados para el financiamiento de la infraestructura científica y tecnológica, los incentivos fiscales, un acceso privilegiado a los mercados públicos, y protección en las negociaciones comerciales. Simultáneamente la misma legitimidad política del Estado depende de su capacidad para atraer a los capitales financieros y las empresas innovadoras y creadoras de empleo.

2. La revolución tecnológica en los procesos productivos, la información, las telecomunicaciones y el transporte. El "toyotismo" o sistema de producción flexible permite combinar las ventajas de la producción artesanal (calidad de producto) con aquellas de la producción de masa (velocidad y bajos costos unitarios). El modelo se basa más en la organización (trabajo y producción) que en la capacidad técnica.

3. El predominio de la esfera financiera. Un reducido número de operadores controla las transacciones sobre el conjunto de mercados mundiales interconectados por un sistema que permite ejecutar órdenes de compra y venta en tiempo real.

Ventajas:

Reducción de Costos: La globalización puede reducir los costos mundiales en diferentes formas:

Economía de escala: se pueden realizar aunando la producción u otras actividades para dos o más países.

Costo mas bajo de factores: se pueden lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos.

Producción concentrada: significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales.

Flexibilidad: se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo mas bajo en un momento dado.

Aumento de poder negociador: con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países, se aumenta grandemente el poder negociador de una compañía con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos.

Calidad Mejorada de Productos y Programas: La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de los muchos productos y programas que son típicos de una estrategia multilocal, puede mejorar la calidad tanto de los productos como de los programas.

Más Preferencia de Los Clientes: La disponibilidad, el servicio y el reconocimiento globales aumentan la preferencia de la clientela mediante el refuerzo.

Mayor Eficacia Competitiva: Una estrategia global ofrece mas puntos de ataque y contraataque contra los competidores.

Gracias a la globalización, es posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo y tener mayor acceso a los flujos de capital y a la tecnología, y beneficiarse de importaciones más baratas y mercados de exportación más amplios. Pero los mercados no garantizan necesariamente que la mayor eficiencia beneficiará a todos. Los países deben estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias y, en el caso de los países más pobres, posiblemente necesiten el respaldo de la comunidad internacional a tal efecto.

6. Abre posibilidades para que las economías desarrolladas mejoren su eficiencia y su productividad y permite a las economías en vías de desarrollo mejorar el nivel de vida de su población.

7. En cuanto al trabajo, se van a crear muchas nuevas empresas de generación de valor que crearán empleo según el conocimiento de las personas. La globalización implica adaptarse a nuevos criterios de división del trabajo.

Consecuencias y desventajas.**Consecuencias:**

1. Los costos laborales: lo más importante en este aspecto, es el desnivel de estos costos en los países desarrollados respecto a los que están en vías de desarrollo, como su enorme variación en los últimos 10 años. Esto se explica por la continua devaluación del dólar en los últimos 20 años y en menor medida a razones históricas como conflictos sociales, etc.
2. Los costos impositivos: la diferencia relativa entre los impuestos a las ganancias de las empresas, tiene muchas divergencias entre los países en desarrollo y los desarrollados, debido en gran medida a las exenciones de impuestos que muchos países en desarrollo otorgan a sus zonas francas.
3. Los costos ambientales: estos costos son originados por regulaciones encaminadas a la preservación ambiental entre los países con un grado comparable de desarrollo económico. La inclusión de fuertes medidas para disminuir la emisión de CO2 y el uso de energía figuran en casi todos los tratados de integración, aunque todavía se deja a cada país fijar el tope de esos valores.

Desventajas:

1. Aumento de gastos administrativos: La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar, e incluso por el aumento de personal. La globalización también puede reducir la eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Además, cada uno de los impulsores de la estrategia global tiene sus desventajas particulares.

Son debidos al aumento de coordinación y por la necesidad de informar e incluso por el aumento de personal, además de que puede reducir la eficiencia o eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral.

2. Menos sensibilidad a las necesidades del cliente: La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte.
3. Sacrificio de algunas necesidades nacionales: En particular, para la globalización de la estrategia a menudo se requiere que uno o más países abandonen las estrategias, los productos, etc. acreditados durante mucho tiempo.

Un marketing uniforme puede reducir la adopción al comportamiento de los consumidores locales y al ambiente del mismo.

4. Aumento de riesgos de crear competitividad: Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países.
5. Aumento de riesgos por fluctuación de divisas.

EMPRESAS TRADICIONALES-FRANQUICIAS

Franquicias

Definir a las franquicias es una tarea difícil, sin embargo, enumeraremos una serie de elementos que nos pueden llevar a una definición amplia, de lo que debe entenderse por franquicias.

Entre los elementos más comunes que conforman las franquicias, la doctrina ha considerado, los siguientes:

- 1.- La propiedad, la existencia de un propietario que es poseedor de un nombre, una idea, un proceso o un procedimiento secreto, una pieza de un equipo especializado y un know-how (saber hacer conocimiento práctico) asociado e involucrado al producto y/o servicio mismo. Igualmente, se incorpora el goodwill en tanto valor "llave" del fondo de comercio.
- 2.- La cesión de una licencia por parte del propietario, a nombre de otra persona, permitiendo el uso de un nombre, idea, proceso o equipo, así como el know-how (saber como) y el goodwill (visto bueno). Esta cesión implicará necesariamente la existencia de una relación contractual.
- 3.- La inclusión en el acuerdo de cesión de licencia de las obligaciones y deberes de cada una de las partes relacionadas con la operación del negocio.
- 4.- El pago de una contraprestación, royalty o regalía por los derechos cedidos por todo el servicio que el franquiciante proveerá al franquiciado; de igual forma, el pago por el abastecimiento de mercancías o productos en exclusividad.

Estos elementos básicos son los que normalmente encontramos cuando estamos en presencia de un negocio de franquicias. Sin embargo, las franquicias con el paso del tiempo han evolucionado tanto, que hoy día prácticamente cada nuevo acuerdo de franquicia puede parecer una figura contractual diferente. Es por ello que cada contrato formal, constituirá un tratado independiente que redescubrirá la relación de franquicia punto por punto, marcando las características propias con el afán de describir lo más detalladamente posible las características inherentes al negocio en desarrollo.

Negocios franquiciables

Por la gran cantidad de opciones de franquicias, es prudente dividir las alternativas en dos géneros: franquicias de productos: como alimentación y restaurantes, en sus distintas variedades, galletas, pollos rostizados, fast food; productos químicos y de mantenimiento; cosméticos y artículos de belleza; bazares; supermercados; heladerías; tiendas de ropas y accesorios; alquiler de equipos de computación; disqueras; zapaterías, entre otros. El otro género corresponde a las franquicias de servicios: talleres mecánicos para automóviles y motocicletas; moteles y hoteles; reparación de calzado; agencias de viajes; salones de belleza; tintorerías y lavanderías de autoservicios; etc.

Ventajas y desventajas de las franquicias

La dinámica del sistema de franquicias está hoy día en evolución y crecimiento. En este sentido, cabe señalar que existen una serie de ventajas y desventajas que se presentan para las partes involucradas en el negocio de las franquicias.

A.- Ventajas del franquiciante:

Entre las ventajas del franquiciante tenemos las siguientes:

- a.- El crecimiento y expansión rápida y controlada del negocio apoyada en el impulso e iniciativa de empresarios motivados por sus expectativas.
- b.- La minimización de riesgos, a partir de la atomización de las necesidades de inversión.
- c.- La simplificación de los procedimientos de administración del negocio, obviamente respecto a una organización vertical propia y extendida.
- d.- La reducción de los costos operativos, ello debido al ingreso del negocio a una economía de mayor escala.
- e.- Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción del producto y/o servicio, a partir de mayor volumen en la actividad.

B.- Desventajas del franquiciante:

Aunque en principio no pareciera que existiesen desventajas para el franquiciante, cabe mencionar que la doctrina [5] estima que ciertas situaciones del negocio de franquicias pudiesen considerarse como poco ventajosas para el franquiciante, a saber:

- a.- Rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios del franquiciado.
- b.- Dispersión y relativización del control y dominio de la franquicia en cada expresión local.
- c.- Necesidades de incorporación de estructuras de mayor sofisticación para atender las necesidades del sistema.
- d.- Modificación del status personal del franquiciante, quién deberá ponerse al frente de un sistema que contará con nuevos protagonistas: los franquiciados.

C.- Ventajas del franquiciado:

El comerciante con la franquicia se evita los riesgos y el trabajo que conlleva el inicio de cualquier negocio y se involucra en una actividad comercial ya instalada que sin duda le deja, entre otros beneficios, los siguientes:

- a.- Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.
- b.- Acceso inmediato a beneficios.
- c.- Provecho de una planificación previa del franquiciante, en la cual el franquiciado participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados.

d.- Participación y provecho de la notoriedad de una marca.

e.- Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoría interna, etc.

D.- Desventajas del franquiciado:

Así como hemos visto la serie de ventajas que ofrece este negocio para el franquiciado, es importante igualmente hacer mención a los inconvenientes que se puede presentarse para el franquiciado, entre ellos, podemos citar:

a.- Limitación en cuanto a sus posibilidades de obtener mayores beneficios del negocio, en tanto deberá pagar royalties, regalías u otra contraprestación por la esencia misma de la franquicia.

b.- Aunque forme parte de un sistema de franquicia, no tendrá acceso a la propiedad de la marca.

c.- Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio.

d.- La incertidumbre en cuanto a la duración del contrato que podrá estar sujeta a un plazo determinado o a determinarse.

El contrato de franquicia se creó para permitir la expansión de determinados tipos de actividades comerciales o industriales, por parte de las empresas que carecían del capital suficiente para hacer inversiones directas y para sus programas de expansión.

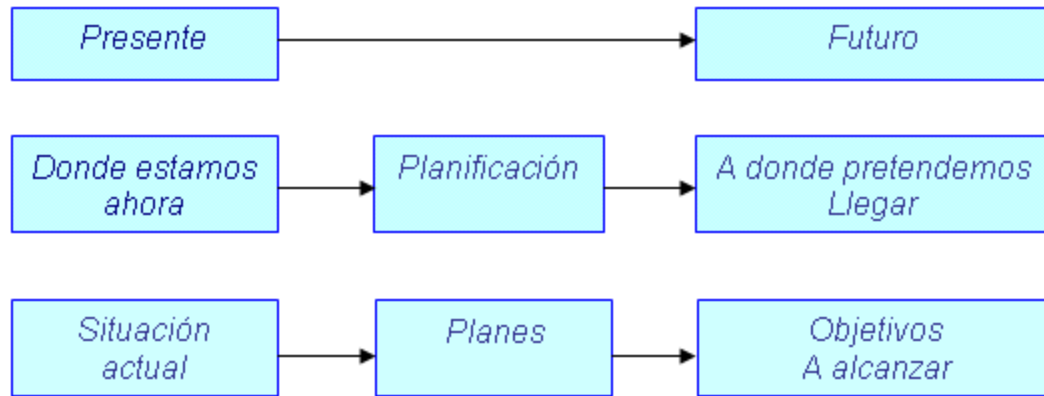
Muchas empresas con conocimientos de mercadeo y con un producto e imagen buena en el mercado, adoptan este sistema de entregar franquicias a terceros, quienes actúan como propietarios del negocio dentro de un determinado territorio, a su vez estos últimos obtienen beneficios inmediatos y seguros.

UNIDAD II: HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN

NATURALEZA DE LA PLANIFICACION

La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían"

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en que orden debe hacerse.



Las premisas de la planificación.

PREMISAS DE PLANEACIÓN

Son suposiciones acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un Plan.

Las Premisas reducen el nivel de incertidumbre ayudando al planificador a prever el futuro. Se deben establecer antes, durante y después del proceso de planeación, ya que tienen que tomarse en cuenta para darle certeza a dicho proceso.

Clasificación de las Premisas

EXTERNAS:

Factores del contexto General

- Económicos
- Políticos y Gubernamentales
- Sociales y demográficos
- Tecnológicos

Factores de Mercado

- Mercado de Trabajo
- Disponibilidad de Materiales y Capital
- Competencia

- Mercado de Producción

INTERNAS:

- Comportamiento de los Ejecutivos
- Inversión de Capital
- Objetivos y Políticas Básicas
- Propósitos
- Puntos Fuertes de Débiles de la Empresa
- Pronostico de Ventas
- Otros Planes y Decisiones

TIPOS DE PLANES

- **SEGÚN SU CLASE:**

El plan es un producto de la planificación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de planificación y el proceso de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: La previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al qué (objeto), cómo (medios), cuándo (secuencia), dónde (local) y por quién (ejecutante o persona).

Entre los diversos tipos de planes figuran: objetivos ó metas, políticas, procedimientos, métodos, programas y presupuestos. Al respecto, algunos tratadistas consideran que de los anteriores planes, las más importantes son las políticas y los programas, dentro de los que se incluyen los objetivos y los procedimientos.

- **OBJETIVOS**

Son los fines o las metas que se pretende lograr y hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, el staff. Los objetivos son las metas que se quiere alcanzar con relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, entre otros.

Un departamento puede tener sus propios objetivos, siendo diferentes a los que constituyen el plan básico de la empresa, pero no por ello dejan de contribuir al alcance de los de la organización. Los objetivos o metas son planes y requieren de un proceso de planeación al igual que el resto de los planes.

- **POLÍTICAS**

Son planes en la medida en que constituyen reglas o normas que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes se tenga a cargo. Es en este punto donde los administradores deben ser sagaces para que los subordinados no acepten como políticas una serie de pequeñas decisiones que no se tomaran con este objetivo. Y usualmente las políticas se apoyan y precisan los objetivos y cobijan a la empresa en su conjunto. Las políticas generales de la empresa son tomadas por el consejo de administración, en las cuales se basaran las políticas de los departamentos

Todas estas delimitan un área o marco dentro del cual se debe decidir asegurando que las decisiones sean sólidas y contribuyan al alcance los objetivos. Al igual que hay diversos tipos de objetivos, también los hay de políticas, entre ellas tenemos: políticas de promoción interna, de competir con base en los precios, políticas en publicidad o políticas departamentales, como el contratar los ingenieros egresados de las universidades o impulsar la participación de los empleados para contribuir con la cooperación. Con respecto a las políticas se debe tener en cuenta que:

- a. Cuando se elaboren las políticas debe tenerse en cuenta la opinión de quienes a aplicarlos.
- b. Las políticas deben declararse por escrito.
- c. Debe ser difundidos y revisadas periódicamente, la interpretación de estas debe ser uniforme en toda la organización.
- d. Existen políticas sobre producción, finanzas, relaciones públicas, etc.
- e. Existen políticas relacionas con planeación, control, organización, favorecen, la coordinación y el trabajo en equipo, las consultas sobre asuntos fundamentales y la elaboración de criterios e iniciativa pero dentro de unos limites.

• PROCEDIMIENTOS

Son planes por que establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras, es decir, son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Sirven como guías de acción mas que de pensamiento pues señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades. Usualmente los procedimientos corresponden a planes operacionales y se representan a través de flujo gramas.

¿Cómo se relacionan los procedimientos y los planes?

Ilustrativamente podemos explicar esta relación apelando a otro ejemplo más de Koontz:

La política de la compañía X concede vacaciones a los empleados, los procedimientos establecidos para llevar acabo esta política deben distribuir las vacaciones para evitar interrupciones en el trabajo, establecer salarios de vacaciones y proveer los medios para que soliciten sus vacaciones, etc.

Es importante recordar que los procedimientos sobrepasan la línea departamental, es decir, que pasan del departamento de producción al departamento de ventas, al de finanzas, etc.

• METODO

El método es fundamental para toda acción, el cual puede definirse como la manera prescrita para el desempeño de una tarea dada con consideración adecuada del al objetivo, instalaciones disponibles y gastos totales de tiempo, dinero y esfuerzo.

Un método trata con una tarea que comprende un paso en un procedimiento y específica como se va ejecutar este paso. Por lo general esta confinado a un departamento y con frecuencia a los esfuerzos de un empleado que se dedica a una tarea específica.

- **PRESUPUESTO**

Constituye un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado periodo de tiempo. Estos presupuestos pueden estar expresados en términos financieros o en horas-hombre, horas-maquina, entre otros. Puede estar relacionado a un presupuesto de gasto, de inversión, de operaciones o de caja. Aunque el presupuesto es una herramienta de control, no sirve como una medida fiel de éste, si antes no ha reflejado los planes.

Los presupuestos pueden ser planes estratégicos si cubren la totalidad de la empresa y un largo periodo de tiempo; pueden ser planes tácticos cuando cobijan una unidad o departamento a mediano plazo y pueden ser planes operacionales. Si su dimensión es local y de corto plazo.

- **PROGRAMAS**

Son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deban llevarse a cabo. También pueden definirse como un conjunto de metas, políticas, reglas, procedimientos de tareas, pasos, etc. Para ejecutar una acción específica, la programación puede variar ampliamente e ir desde programas de pequeño tamaño o simples por ejemplo es uso de un calendario para programar actividades, hasta programas complejos o de gran tamaño, en donde ya se requieren técnicas matemáticas, bases de datos, etc.

Un programa primario puede requerir muchos programas derivados de la planeación de los negocios, por ejemplo es extraño encontrar un programa que se sostenga a sí mismo, por lo general se subordinan unos con otros, lo que hace muy difícil la planeación. Es por esto que la planeación coordinada requiere de ciertas habilidades administrativas que permitan el logro de los objetivos.

- **SEGÚN SU FIN**

- **NUEVOS**

Es aquella planificación que se pretende plantear, por lo tanto aun no existe y se necesita de un estudio previo, es donde se identifica un nuevo objetivo por lo tanto se desarrolla un nuevo plan.

- **VIGENTES**

Son aquellos planes que ya están establecidos, y se están ejecutando.

Estos ya han sido elaborados y se encuentra en estudio para determinar su de efectividad a traves de otro función administrativa el control y poder saber si se lograra cumplir con el objetivo, en caso de presentar posibles fallas este podrá ser corregido.

- CORRECTIVOS

Son aquellos planes que se ejecutan para ajustar a los ya establecidos con anterioridad, por lo general son correcciones en pequeñas fallas en los planes actuales. En estos planes se determina las posibles fallas que no permitirían alcanzar los objetivos establecidos. Son complementarios de los planes vigentes.

- **SEGÚN SU USO**

- UNA SOLA VEZ

Estos planes hacen referencia a los que se establecen para lograr un objetivo específico en un momento específico, es decir aquellos que se laboran para realizar una actividad o tarea única, que no se repetirá o por lo menos no se repetirá en un periodo de tiempo largo.

- VARIAS VECES

Son los planes que se desarrollan con la finalidad de ser ejecutados en varias ocasiones, es un estilo de planificación cíclica por al ser ejecutada en su totalidad no finaliza sino por el contrario comienza de nuevo, es una planificación continua.

- **SEGÚN SU PERÍODO DE REALIZACIÓN**

Los diferentes planes se pueden ejecutar apropiadamente en los siguientes períodos:

- CORTO PLAZO

También llamada planificación operativa; se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año.

Incluye el uso de pronósticos trimestrales de ventas suministrados por mercadotecnia.

- MEDIANO PLAZO

Es un subconjunto de la planificación a largo plazo.

Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años). Los estados financieros pro forma en este período son más detallados que aquellos para la planificación a largo plazo. En definitiva se refinan los planes estratégicos a largo plazo de la organización al desarrollar planes financieros más específicos. El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a corto plazo.

Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo.

- LARGO PLAZO

Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Una característica distintiva de este tipo de planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

Se concentra en la extrapolación de datos recopilados de fuentes externas e internas para proyectar la información relacionada con la comercialización y distribución, técnica y de instalaciones, financiera, de recursos humanos y otros aspectos. Comienza con un entendimiento realista de los mercados, productos, plantas, almacenes, márgenes, utilidades, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, disponibilidad de capital, capacidades de ingeniería y habilidades y capacidades del personal

MATRIZ DOFA

¿Qué es?

Es una Herramienta empleada para la planificación estratégica, y sus siglas derivan de **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. Previa a su elaboración, se deben levantar los factores internos y externos de éxito, y se agrupan en las categorías señaladas.

La Matriz DOFA/FODA no es sólo identificar los Factores Internos y Externos. Eso es la mitad del trabajo. Lo importante es identificar las estrategias a seguir, al combinar esos Factores.

Origen

Su origen se remonta a la década de los 70 debido a la investigación conducida por un equipo de trabajo del **Stanford Research Institute**, cuyo propósito era descubrir por qué falla la planificación corporativa, para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas.

Factores Internos de Éxito

Fortalezas (cosas que hacemos bien)

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades (cosas que no hacemos bien)

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Factores Externos de Éxito

(Dependen del ambiente externo)

Oportunidades (que se pueden presentar)

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas (que pueden aparecer)

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

¿Cómo crear la Matriz Dofa?

Matriz Dofa: Nombre de matriz	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos.	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos.
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategia FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar.	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Los componentes del análisis DOFA puedes colocarlos en una matriz pero también los puedes ir determinando uno a uno y luego enfrentarlos para determinar las estrategias. La ventaja de la matriz es que logra condensar todo el análisis.

Es muy común que se realice análisis DOFA en las empresas para definir sus estrategias. El paso a paso que veras aplica no importa si eres una empresa, persona, proyecto, etc., pero en adelante hablaremos de empresas.

Paso 1: Cuál es el objetivo

Este paso puede parecer lógico pero debo mencionarlo. Si vas a hacer una matriz DOFA es por algo. ¿Es la planificación estratégica del año? ¿Evaluación segmentada de los colaboradores? ¿Un mega proyecto de expansión? Los asistentes deben tener claro la razón por la que están reunidos.

Paso 2: Definiendo amenazas

- ¿Cómo está cambiando el panorama del mercado?
- ¿Qué está haciendo la competencia?
- ¿Alguna debilidad puede ser una amenaza para la empresa?

- ¿Están cambiando los estándares de calidad de nuestro producto?
- ¿Qué obstáculos estamos enfrentando?
- ¿Cómo nos están afectando las medidas del gobierno?

Las amenazas son los factores que suponen riesgos para la empresa. Son externas, por lo que difícilmente podemos controlarlas; pero podemos elaborar planes de contingencia para enfrentarlas.

Las hay de todo tipo según la característica de la compañía. Por ejemplo el aumento del dolar para una comercializadora que trae productos de EE.UU, las políticas ambientales para una petrolera, el aumento desmesurado en los precios de nuestros proveedores o el desarrollo de tecnología de nuestra competencia.

Una buena práctica puede ser priorizar las amenazas según la severidad y probabilidad de ocurrencia.

Paso 3: Siguen las oportunidades

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado a favor?
- ¿Qué cambios tecnológicos pueden presentar una oportunidad?
- ¿Qué deberíamos hacer que no hemos hecho y ellos sí?
- ¿Qué eventos nos permitirán expandir la marca?
- ¿Cómo se están comportando las personas frente a este tema?
- ¿Existe alguna fortaleza que podamos explotar?

Al igual que las amenazas, no tenemos control directo sobre las oportunidades, pero sí que podemos desarrollar planes para aprovecharlas. Estamos hablando de posibles ventajas para que la empresa lo haga mejor, lo que puede significar la diferencia entre esta y la competencia.

Un cambio en la percepción de los consumidores, la apertura de un tratado comercial en el país y concursos públicos empresariales son ejemplos de oportunidades.

Incluso podemos ir más allá partiendo de nuestras debilidades. Si conseguimos eliminar una debilidad, ¿se abre una oportunidad? ¿Esa fortaleza puede explotarse de manera diferente para que suponga una oportunidad?

Paso 4: ¿Cuáles son mis fortalezas?

- ¿En qué somos mejores?
- ¿Cuáles son las ventajas de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que nos hacen merecedores de esa oportunidad?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿Como está nuestro músculo financiero?
- ¿Qué puntos fuertes ve el mercado en nosotros?

Las fortalezas son los aspectos positivos internos del negocio y que por lo tanto están bajo control. Por lo general cuando pensamos en fortalezas se nos viene a la cabeza aquello en lo que somos buenos, pero podemos ir más allá

preguntándole a los clientes y al mercado, ¿qué piensa de nosotros? Si hemos hecho las cosas bien, algunas respuestas serán fortalezas.

Las fortalezas también pueden aflorar a nivel de procesos. Quizá tenemos un estupendo equipo de ventas o un óptimo servicio postventa.

Ejemplos de fortalezas pueden ser certificaciones recibidas, patentes, el conocimiento de la organización y sedes en diferentes lugares.

Paso 5: Detectando las debilidades

- ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Qué deberíamos dejar de hacer?
- ¿Qué aspectos negativos ha mencionado el mercado y los clientes?
- ¿Por qué estamos perdiendo las ventas?
- ¿En qué nos falta más experiencia?
- ¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros y nos esté afectando?

Aspectos que aun cuando están bajo control o pueden ser controlados, significan desventajas frente a la competencia y hacia la consecución de los objetivos.

La falta de experiencia, mala ubicación, desperdicios del proceso y mala calidad del producto son ejemplos de debilidades.

Paso 6: Definiendo las estrategias

Las estrategias se trazan comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades? ENFOQUE DE ÉXITO

¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas? ENFOQUE DE REACCIÓN

¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades? ENFOQUE DE ADAPTACIÓN

¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas? ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA

En síntesis, toma cada aspecto de un elemento de tu matriz FODA y compáralo con otro elemento.

La Misión

Se entiende por misión de una organización al motivo, propósito, fin o razón de ser, y el objetivo principal bajo el cual se constituye una entidad sin fines de lucro. Es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar. Responde a la pregunta básica de “para qué” en una organización. Una misión define básicamente tres temas:

1. Lo que pretende la organización cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa.
2. Lo que pretende la organización hacer.

3. Para quién la organización lo va a hacer.

Un ejemplo de misión puede ser el siguiente:

“Misión: Promover una sociedad más equitativa y sustentable construyendo capacidades en personas que habitan en sectores menos favorecidos y participando en los procesos de desarrollo de la comunidad y del país, impulsando acciones orientadas al desarrollo sustentable y sostenible que aborden diversas problemáticas en el territorio.”

Visión

La visión de una organización social es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro. Permite además el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a alcanzar la misión o el objetivo central; cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resume la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años. Un ejemplo de visión puede ser el siguiente:

“Ser una organización social activa, ágil, innovadora, que responda con proactividad a los desafíos que se le planteen y desarrollando proyectos de vanguardia que ayuden a quienes más lo necesitan; destacando sobre todo por la dedicación, capacidad y altruismo de sus miembros, comprometidos con el respeto al medio ambiente y al desarrollo de la comunidad y del país.”

Objetivos

Son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos deben ser:

Medibles.- Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas mensuales en un 20%”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Claros.- Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables.- Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Realistas.- Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes.- Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

Valores

Los **valores**, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una organización y permiten crear pautas de comportamiento para sus miembros.

Los valores se constituyen en la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de siete valores. Una forma de definir los valores de una organización, es a través de la formulación de las siguientes preguntas: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos?.

Cultura

Es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas.

La cultura en cuanto a conducta, habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.

Política Organizacional

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

UNIDAD III: HERRAMIENTAS DE ORGANIZACION

Estructura Organización

Departamentalización

La departamentalización es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan. Es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales.

Autoridad de Línea/Staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas

Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas

Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Descentralización

Transferencia de autoridad, funciones, recursos, tomar decisiones, de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores. Influencia. Son las acciones que se realizan para modificar la actitud o comportamiento de una persona o grupo.

La descentralización guarda estrecha relación con la delegación, esta última como vimos consiste en otorgar autoridad a los niveles más bajos, veamos el enfoque que sobre descentralización y centralización nos brinda Stonner, J. F. (1994) e Administración (Pág. 391) y cito:

“Los conceptos de descentralización y centralización designan el grado en que la autoridad ha sido transmitida a niveles inferiores (descentralización) o ha sido conservada en el nivel más alto de la organización (centralización)”.

Sobre este aspecto lo que expresa Peter Drucker (1945) en Concept of a Corporation y cito: “Descentralización, como normalmente se entiende el término, significa división del trabajo y no es nada nuevo.

Factores muy importantes en la descentralización

Analicemos algunos elementos que son muy importantes para desarrollar una correcta descentralización y no solamente esto, sino poder aprovechar también las ventajas que nos brinda su aplicación. Entre estos elementos existen algunos relacionados con factores internos y otros con factores externos, citemos algunos de ellos:

- Amenazas y oportunidades relacionadas con la competitividad, el mercado en general, proveedores y adquisición de materias primas y materiales.
- Fortalezas y debilidades relacionadas con los costos, cultura y desarrollo organizacional, tenencia y posibilidades de utilización de personal adecuado y capacitado, confianza en el personal de la organización.
- Cambios o posibles cambios en la organización como, crecimiento de la organización, incremento de la producción, fusiones con otras organizaciones o posible división de la organización.

Estos elementos planteados y otros, en dependencia de las características de la organización nos permitirán no sólo la utilización de la descentralización sino su nivel de profundización en la misma. Con relación a la descentralización se puede afirmar sin temor a equivocarnos que la línea general tiende hacia su utilización con preferencia sobre la centralización, por las ventajas que nos proporciona, las que veremos a continuación.

Ventajas de la descentralización

Teniendo en cuenta lo planteado entre la relación del concepto de delegación y el de descentralización existe gran similitud en algunos aspectos entre ellos las ventajas y desventajas como por ejemplo las ventajas son:

- Los jefes que descentralizan se ven más aliviados de determinados trabajos y con posibilidades de abarcar otros de mayor envergadura.
- Se incrementa la velocidad en la solución de los problemas, así como el aporte de iniciativas por los ejecutores.
- Mejora y amplía la toma de decisiones al llevarla hacia los niveles inferiores.
- La capacitación y el desarrollo de los niveles inferiores se incrementa.
- Aumenta la motivación de los subordinados en el trabajo.
- Amplía la posibilidad de mejorar el control.

Desventajas

- Falta de uniformidad en las decisiones; esto quiere decir, que las decisiones tomadas pueden tomar otro rumbo o pueden ser mal interpretadas.
- Insuficiencia en el aprovechamiento de los especialistas, ya que estos pasarían a segundo plano por que los especialistas casi siempre están ubicados en las oficinas principales.
- Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades, esto quiere decir que aunque las decisiones sean tomadas por el Staff, la casa matriz debe conocer los resultados deseados por la organización.

Empowerment y Descentralización

En toda organización debe existir una autoridad por aplicar su juicio en la toma de decisiones, la descentralización es la distribución de esta autoridad. Esta es la responsabilidad compartida.

La descentralización tiene que ver básicamente con distribuir la autoridad en varios niveles de la jerarquía organizacional. El empowerment por otra parte, va más allá de esta, por permitir a los individuos y a los equipos alcanzar resultados. La descentralización tiene su origen en la dinámica tradicional del mercado donde la estabilidad era la norma. La habilidad para producir de la empresa era más importante que el gusto y las preferencias de los clientes. El poder de delegar significaba asignar autoridad y el mismo tiempo definir los límites. Hoy el empowerment es un deber que existe cada vez más y más en las empresas operan en mercados muy competitivos donde las respuestas rápidas y la customización son necesidades básicas.

Aspecto clave	Descentralización	Empowerment
Responsabilidad	La persona que delega	El individuo empoderado o el grupo
Foco	Procedimientos, control, dirección	Resultados y logros
Naturaleza	Basado en la tarea, restrictiva	Basado en estrategia y objetivos. Inspira creatividad y da libertad
Medición	Monitoreo constante	Hitos y resultados finales
Problemas culturales	Orden	Confianza
Problemas organizacionales	Problemas de gestión	Problemas de liderazgo

El empowerment consigue un aumento de la motivación gracias a que las tareas se realizan dentro de un marco de mayor autonomía y oportunidades para desarrollar la iniciativa propia, la creatividad, generando un desarrollo profesional acorde con las capacidades de cada uno. Esta autonomía conduce a una democratización interna y

horizontalidad de la empresa ya que muchas decisiones las toman los mismos empleados dentro de la operación. Por su parte la descentralización es una acción mucho más estructurada.

Es una forma de repartir tareas a una o varias personas, donde cada persona se hace responsable de esa parte del trabajo. Esta puede existir en un entorno de empoderamiento o en un entorno sin empoderamiento. La descentralización es el enfoque por excelencia para gerenciar y capacitar gente que tiene habilidades elevadas y grandes deseos de realizar una tarea específica. Es la técnica tradicional para que el management logre que se hagan las cosas de acuerdo a un procedimiento, la supervisión es constante y la responsabilidad de la tarea recae en la persona que delega.

En contraparte el empowerment es un proceso fluido, continuo, que no termina al terminar la tarea. Tiene que ver con la dirección por objetivos, la confianza y las palabras son trabajo en equipo y liderazgo. La descentralización no está en contra del empowerment, ambos enfoques conviven a menudo en la mayoría de las organizaciones. Esta no es suficiente en sí misma para competir en el entorno dinámico de hoy. Los profesionales de RRHH deben trabajar hacia el desarrollo de una cultura del empowerment para que la gente tenga voluntad de ejercitar la autoridad que se les ha delegado.

En la descentralización el mando dice:

“Esto es lo que necesito de ti”,

“Así es como lo harás”,

“Así es como quiero que luzca”,

Se delega una tarea en concreto y lo que importa es la tarea a realizar

En un entorno de Empowerment, el mando dice:

“¿Qué es lo que necesitas de mi?”

“¿Cuál es tu opinión?”

El trabajo se realiza en forma fluida y lo que importan son los resultados

Niveles de la Organización

Nivel Estratégico:

Corresponde a la planeación que se orienta a lograr los objetivos de la organización y su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la compañía. Se basa en decidir los objetivos de la empresa, definir los recursos que se usarán y las políticas para obtener y administrar dichos recursos.

El nivel estratégico es conducido por la gerencia y los directores de la organización, es el encargado de establecer el marco de referencia general, pero no detallado, para el funcionamiento de la compañía, suele cumplir periodos de tiempo largos y su principal fin es la efectividad.

Nivel Táctico:

Desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de mediano nivel en la compañía y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está conformada la empresa, coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia.

La diferencia básica con el nivel estratégico es que el primero se refiere a la gestión de toda la empresa y se extiende en el tiempo, mientras que la segunda se refiere a la planeación de los productos y servicios específicos que ofrece la organización con tiempos y plazos determinados.

Nivel Operativo:

Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía. Se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la empresa. Cumple con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Los encargados siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso.

Los niveles de planificación en la organización hacen parte fundamental del Balance Scorecard, una herramienta para alinear a todas las integrantes de una organización hacia la consecución real de las estrategias de negocio definidas, todo esto por medio del seguimiento de objetivos medidos a través de indicadores puntuales.

Diseño de Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión. El Organigrama tiene doble finalidad: *Desempeña un papel informativo, al permite que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

Clasificación de los Organigramas

La clasificación que se hará tiene, más que todo, una finalidad pedagógica. La clasificación del organigrama se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores. En consecuencia, procedemos a establecer las bases para posteriormente caracterizar cada tipo en particular. Según la forma como muestran la estructura son:

- Analítico
- Generales
- Suplementarios
 - Analíticos Son los organigramas específicos, los cuales suministran una información detallada; incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
 - Gene Este tipo de organigrama facilita una visión de la organización: se limita a las unidades de mayor importancia. Se le denomina general por ser las más comunes.
 - Suplementarios Estos organigramas se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia, etc. son complemento de los analíticos

Según la forma y disposición geométrica de los Organigramas, éstos pueden ser:

- Verticales. Tipo clásico
- Horizontales. De izquierda a derecha
- Escalares
- Circulares o concéntricos

Técnicas para la elaboración de los Organigramas

1. El organigrama es el resultado de la creación de una organización, la cual hay que representar. Son dos posibilidades que dan base para la elaboración de un organigrama:

Quando se crea una nueva organización.

"Quando esta existe pero no tiene organigrama, y sí lo tiene, hay que organizar y reajustar".

2. Ningún organigrama debe tener el carácter de final, puesto que su valor verdadero depende de que se le mantenga al día con los cambios que va experimentando la estructura.

3. El tipo de organigrama que se va a regir para la organización se selecciona de mutuo acuerdo con la dirección, tomado como guía fundamental la adopción del que resulte de mayor utilidad y provecho para la empresa, y no aquel destinado a satisfacer el capricho de alguien.

4. En el sector público hay que reorganizar sus estructuras organizativas, y aun más, su organización en general. La Comisión de Administración Pública de Venezuela ha puesto mucho empeño. Este es un organismo asesor de la presidencia de la República. Por este condicionamiento a que está sujeta, su labor no ha podido ser más efectiva.

5. En Venezuela el sector privado no tiene muy a la práctica de usar organigramas para sus estructuras de la organización, pero ello obedece, en parte, a la condición en que se encuentra en la industria y porque el tamaño de la mayoría de las empresas es relativamente pequeño y por lo tanto no tiene gran necesidad de poseer esos elementos. Algunas de esas empresas, que han adquirido cierto tamaño, han adoptado por elaborar su organigrama, por ejemplo, la Electricidad de Caracas y algunas de las empresas llamadas "venezolanas", que no son más que unidades descentralizadas de las casas matrices de EE.UU., Holanda y Gran Bretaña.

Importancia de los organigramas

Como instrumento de análisis: / Detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí y' Detecto fallo de control la departamentalización. A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Relación de dependencia confusa. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

Ventajas Del Organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959)
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción (Leener op. Cit)
- Muestra quién depende de quién (Leener op. cit)
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles (Leener op. cit)
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (Leener op. cit)
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización (Melinkoff op. cit)

Desventajas Del Organigrama

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

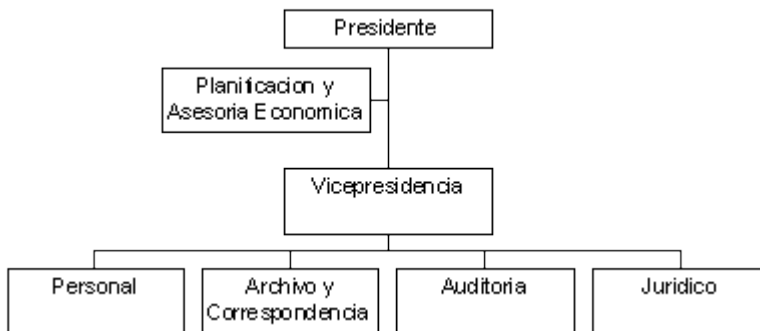
- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

Contenido Del Organigrama

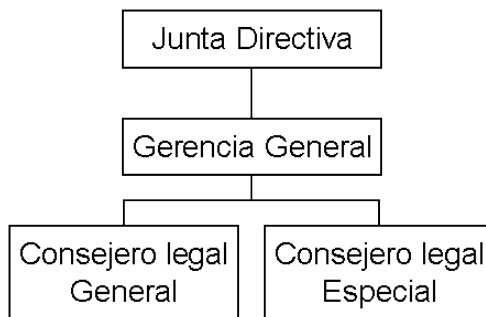
Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
5. Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

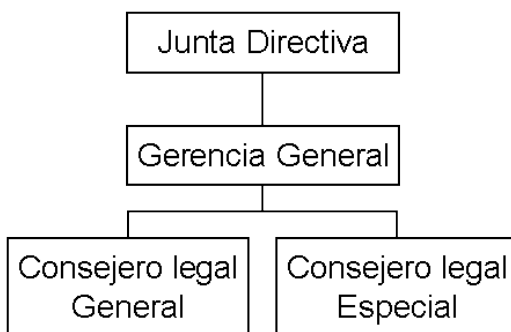
Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama



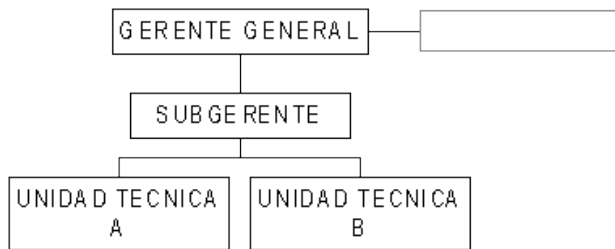
Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.



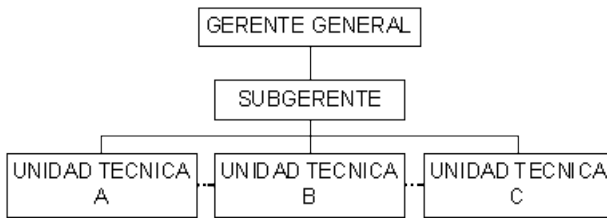
Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.



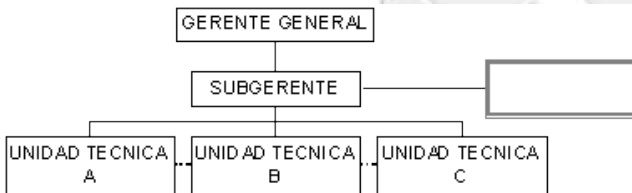
Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



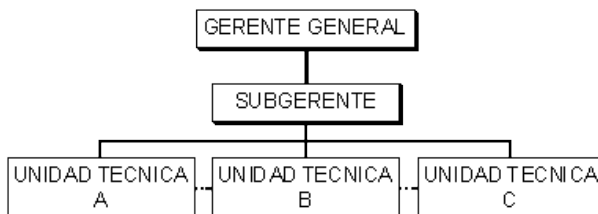
2. Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



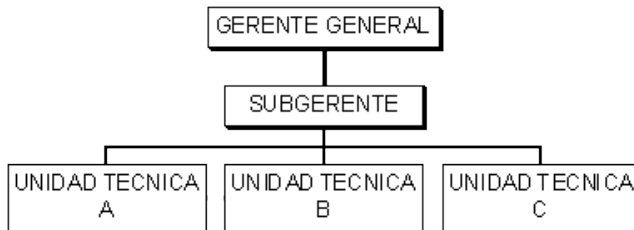
3. Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.



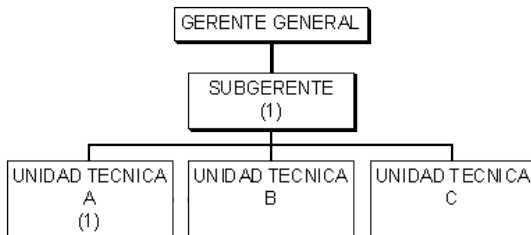
4. Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.



- Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.



- Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.
- Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.



Achatamiento Organizacional

El achatamiento de la estructura organizacional: Consiste en la sistematización de los canales de comunicación y de responsabilidad con el objetivo básico de atender al cliente y a reducir los niveles intermedios que entorpecen, coarten e impiden la comunicación directa y el conocimiento profundo del mercado. Éste es el elemento más importante de la pirámide organizacional; todos los elementos de la misma deben enfocar su quehacer diario al servicio al cliente.

Factores que inciden

El dotar a una empresa de una mayor eficiencia y productividad, es por definición una herramienta que no debe faltar en cualquier acción gerencial. La calidad, veracidad y profundidad de la información, dan a la empresa una imagen hacia fuera de profesionalidad en el gerenciamiento y es innegable que la dotan de un mayor valor para sus propietarios, con un costo de ejecución reducido, y con una relativa simplicidad, una vez que el uso de estas herramientas es casi rutinario.

El achatamiento debe generar una cultura organizacional basada en confianza y empoderamiento, realizando las siguientes actividades:

- DECIDIR:** Significa la voluntad gerencial, política, de desarrollar un proceso de saneamiento integral permanente, con una visión construida en colectivo, pero creíble, un trabajo fortalecido en una filosofía, principios y valores corporativos.

- **PLANEAR:** Significa disponer de un equipo integral de trabajo, apoyado de un consultor externo, que hace las veces de catalizador y orientador, desarrollar un plan integral de capacitación con seguimiento y evaluación permanente, las comunicaciones deben ser abiertas y transparentes.
- **ANUNCIAR:** Significa tener claridad de la razón de ser del proceso, de cual es el negocio que se debe realizar, bajo estrategias de comunicación, indicar que se pueden despedir personas, bajo que circunstancias o motivos y se concede tiempo para que las personas se ajusten a los nuevos procesos y tecnologías.
- **IMPLEMENTAR:** Significa que el canal de información se mantendrá abierto, la desvinculación del personal va a obedecer a un programa que se cumple, donde esta estará dentro de los parámetros con criterios técnicos.
- **EVALUAR:** Significa que cada paso anterior debe estar debidamente planificado, estructurado, donde previamente se definen indicadores y un proceso de seguimiento, que permita una evaluación permanente y redireccionamiento constante.

GLOBALIZACION:

El proceso de globalización, representa un reto para la forma de gobernar, para los procesos políticos, para los modelos económicos y para las estrategias tanto públicas como privadas.

Los impactos

- 1.- El modelo de pensar y la práctica ética no están alineadas con la conducta política guiada por la demanda del cambio
2. La apertura fruto de la globalización, el tránsito libre de los bienes y servicios han polarizado los recursos hacia las grandes multinacionales.
3. El proceso acelerado de la fusión de la banca y de las empresas nativas con transnacionales hace cada vez menos accesible los recursos de financiamiento para las personas e instituciones emprendedoras, sobre todo en sectores agrícolas.
4. La aplicación de tecnología, la fusión, adquisición y privatización, junto a las quiebras y privatización, junto a las quiebras en muchas empresas medias, producen tres fenómenos de índole social extremadamente críticos.

REDUCCION DE COSTOS

¿Por qué las organizaciones plantean el achatamiento como una vía de reestructuración y supervivencia de la organización?

En esta época tan cambiante es muy frecuente escuchar que muchas empresas de todo tipo, públicas, privadas, transnacionales etc.... estén pasando por una oleada de despidos masivos, esto puede tener diversos orígenes, desde una inadecuada dirección, hasta los impactos por el mundo cambiante y competitivo lo cierto es que muchas organizaciones sin importar el motivo que las motiva, es un hecho de que se debe tomar una decisión a corto plazo para sobrevivir.

Tenemos el caso de un conjunto de organizaciones que en los años 80, cuando estaban en un periodo de "prosperidad" muchos patronos aumentaron el recurso humano, dependencias, departamentos, equipos, línea de

producto y otros recursos debido a ese auge de crecimiento. Llega la época en esa gran crecimiento desvanecía avanzaban hacia una recesión, pues los patronos se encontraron con una serie de gastos generales que no se podían mantener al igual que los costos de funcionamiento, pues al revisar varias alternativas los líderes corporativos disminuyeron el personal considerándola como la mejor medida para reducir costos.

Si bien es una de las alternativas más aplicadas y la que mejor a funcionado, en las empresa deben estar preparados para un plan de contingencia debido que todo tiene unas consecuencias si bien positivas o negativas la organización debe estar preparada para la que se manifieste, además es importante definir el plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del achatamiento, esto como :

- Las herramientas que se emplearan
- Considerar a quien afectara el proceso de durante y después del achatamiento
- Determinar la profundidad del ajuste
- Determinar los puestos y áreas a eliminar.

OUTSOURCING

“El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras “out” que traducida al español significa fuera y “source” cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante”. (Almanza Martínez & Archundia Fernández)

“Transferir servicios de recursos externos proveídos previamente de manera interna”. (Derose, 1999)

Ventajas del Outsourcing

El uso de la subcontratación trae consigo diversos beneficios, entre estos destacan:

- Permite enfocarse en lo que es realmente importante: la actividad que hace a la empresa ganar dinero.
- Disminuir los costos, ya que se puede pagar menos por ciertas funciones, por ejemplo la limpieza.
- Algunas empresas de Outsourcing cuentan con tecnología que no es tan accesible para la empresa que desea usarla.
- Permite tener una organización esbelta.
- Da pie a la innovación ya que se pueden obtener nuevas ideas.
- Puede mejorarse la imagen de la empresa al contratar servicios especializados.
- Se delegan algunos procesos correspondientes al área de recursos humanos como negociaciones y reclutamiento.

Desventajas del Outsourcing

A pesar de ser una herramienta eficiente puede conllevar algunos inconvenientes de los cuales algunos se mencionan a continuación:

- Puede que la reducción de costos no sea suficiente.
- Existe la posibilidad de que a los clientes les desagrade el servicio de la función que se subcontrató.
- No muchas empresas de Outsourcing están lo suficientemente capacitadas para ejecutar las funciones que se les delega.
- En caso de que la empresa subcontratada no lleve a cabo bien la tarea encomendada se puede ver afectada alguna de las tres áreas principales de la empresa: operacional, administrativa y financiera.
- Al no estar preparada la empresa para delegar una tarea, puede haber un choque cultural de la misma.
- En algunos casos se pierde el contacto directo con el cliente

Áreas en las que se aplica el Outsourcing

Finanzas y contabilidad

Algunas de las funciones que comprende esta área se delegan debido a que se considera que en lo relativo a la administración, no son el núcleo de las operaciones organizacionales, algunas de esas funciones comprenden: la nómina de sueldos, sistemas financieros, declaración de impuestos, presupuestos, créditos, tesorería, entre otros.

Administración de capital e inversiones

Generalmente la ocupan las empresas dedicadas a invertir, ya que pueden delegar esa parte de los servicios financieros, así como también los fondos de cobertura y los fondos de inversión.

Administración inmobiliaria

Involucra una responsabilidad por ciertas funciones como servicio al cliente, cafetería, arrendamiento de estacionamientos, seguridad física, recuperación en caso de desastres, entre otras.

Recursos humanos

Se considera el área donde ha habido mayor movimiento y ha recibido más atención, entre las funciones que se subcontratan están: la nómina de sueldo, el reclutamiento, la capacitación, administración de quejas y sugerencias y administración de beneficios para el personal.

Logística

Involucra las funciones no primordiales para la empresa con respecto a la administración de adquisiciones y proveedores como son: entregas, inventario, empaque, instalaciones, administración del almacén, mantenimiento o limpieza, servicios de recepcionista, entre otros.

Proceso de decisión del Outsourcing

El proceso que conlleva tomar una decisión para la implementación de la externalización comprende seis pasos, los cuales se enlistan a continuación:

I. Hacer

En este paso el responsable del proceso debe comprometerse a seleccionar y a implementar la mejor decisión, se empieza con un vistazo a grande rasgos los objetivos a alcanzar y los cambios que generará en la organización, sobre de eso se genera una estrategia.

II. Selección de actividades

Se deben identificar las tareas o funciones que se van a externalizar y sobre de eso buscar y a analizar empresas especializadas en dicha actividad, posteriormente se hace una selección preliminar.

III. Escoger la empresa

Este paso es muy específico, ya que se analiza un grupo de empresas que se analiza una por una con respecto a criterios específicos dependiendo de las necesidades de la empresa y la experiencia y/o nivel de especialización de la empresa que proveerá el servicio, también se empiezan a detallar las cláusulas del contrato.

IV. Contrato

La finalidad de este paso es negociar el documento de manera que ninguna de las dos partes necesite consultarlo, ya que en éste se detallaran los acuerdos a los que se lleguen, también se le agregan restricciones y las obligaciones de ambas partes

V. Transición

A estas alturas ya se ha seleccionado la empresa y se ha detallado el contrato, por lo que ahora se presenta un plan de transición en el cual se estipulan las medidas de progreso que debe tener la empresa que se contrata.

VI. Administrar y mejorar

Debido a que el Outsourcing requiere de una estructura debe ser revisado por ambas partes, por lo que se debe poner a alguien a cargo para vigilar la operación, se establece un sistema de estándares para medir la eficiencia del servicio y comprobar que se están cumpliendo los objetivos planteados. Posteriormente se elabora un sistema de retroalimentación y sobre de ello se realizan evaluaciones.

EMPOWERMENT

¿Que es empowerment?

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

¿Que es un equipo con empowerment?

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Características de equipos con empowerment:

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Alcance del empowerment

El empowerment es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.

Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado.

La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el empowerment de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación.

Comenzaremos enumerando los resultados positivos del empowerment:

- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe donde está parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.
- El aporte del trabajo de cada individuo es significativo
- Cada persona puede desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.
- El personal de acuerdo a sus responsabilidades tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Los empleados participan en la toma de decisiones.
- Las opiniones del personal son escuchadas y tomadas en cuenta.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.
- Aumenta la satisfacción del cliente final.
- Mejora cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejora comunicación entre empleados y gerentes.
- Procesos más eficientes de toma de decisiones.
- Costos de operación reducidos.
- Una organización más rentable.

Cada uno de los individuos que forman parte del recurso humano de la organización estará en la capacidad de:

- Controlar conflictos.
- Resolver Problemas.
- Evaluar Diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayuda en toma de decisiones.

- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.

Alcanzar el Éxito con Empowerment, significa que todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el proceso del cambio, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea se debe legar. Orientado a los siguientes resultados:

- Las inversiones deben realizarse tomando en cuenta que se desea alcanzar:
- La satisfacción del cliente final.
- Mejorar el acabado y calidad en los productos terminados.
- Personal más capacitado y consciente de los objetivos trazados por la organización.
- Mejorar el clima organizacional.
- Las organizaciones deben revisar la cultura existente, así como las estructuras tanto físicas como organizacionales, para cambiar lo que sea inadecuado.
- El personal a todo nivel dentro de la organización debe estar consciente que los resultados y beneficios que brinda el Empowerment, no se reflejan a corto plazo, ya que para alcanzarlos se requieren objetivos consistentes, un cambio de conciencia, pensamientos, creencias y acciones a nivel colectivo. Así como un enfoque adecuado, entrenamiento, aceptación de los nuevos valores y reconocimiento.
- Todo lo expresado en los puntos anteriores se logra a través de la práctica y el deseo de cada uno de los miembros de la organización en estar dispuestos a aceptar los cambios.

Impacto

De la misma forma, se requiere tener una Visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; Valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones.

Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación de persona /puesto.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. La gente con Empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del Empowerment de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio). Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener Empowerment.

Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente "energetizado", aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios de la energetización en una forma más efectiva entiendo y costos. Además, las opciones de promoción y selección de una empresa significan que ella tiene un ambiente de Empowerment. También son importantes que se consideren los siguientes puntos: Planes de carrera y desarrollo. Sistemas de información, políticas de reembolsos por viajes, procedimientos para planificación de sucesión, disciplina, normas de personal, normas de reembolso por matrícula, círculos de calidad, buzón de

sugerencias, etc. Todos estos sistemas pueden infundir en las personas un sentido de poder, o hacerlas sentir como si no tuviesen ningún poder. Estos sistemas deben revisarse y ajustarse continuamente.

Un desarrollo de habilidades de liderazgo. Los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquellos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las gentes en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

Un desarrollo de habilidades técnicas y de puesto. Los colaboradores se encargan de tareas adicionales y tienen una rotación frecuente de tareas. Ellos deben entender la forma en que deben realizar cada tarea, no sólo de su propio trabajo, sino de todo lo que IMPACTA a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades. Nada energética más al personal que proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo.

Un desarrollo de técnicas para resolver problemas y entrenamiento en habilidades interpersonales. La gente con Empowerment, ya sea individualmente o en equipo, interacciona más frecuentemente con sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes, gerencia. Se espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

Un desarrollo de habilidades para el servicio al cliente. Las empresas con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal de servicio de primera línea necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes. Áreas de soporte técnico. Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe de considerar el personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad, capacitación). Esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. El personal de apoyo que realice eficazmente las actividades de entrenar, reforzar y ofrecer ayuda sin quitar responsabilidad, desarrolla la confianza y las habilidades de los colaboradores. La gente con Empowerment toma gradualmente una mayor parte de las responsabilidades de los grupos de apoyo. Finalmente, un grupo de apoyo eficaz progresa del nivel de individuos que hacen el trabajo, al nivel de entrenadores.

Equipos de trabajo. Cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo (equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). Un equipo especial de trabajo: el equipo auto dirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

UNIDAD IV: HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN

Factores humanos y Motivación

Llevar a cabo una buena dirección implica el conocimiento de los factores humanos (personas) para su mejor aprovechamiento, así como de las técnicas de motivación mediante las cuales se trata estimular a los empleados con el fin de cumplir con las metas organizacionales. Sin embargo a los empleados no solo se les debe considerar como una parte de los planes administrativos sino también como parte de una sociedad en el que desempeñan distintos

papeles como son el de consumidores, miembros de una familia, etc., por lo que los administradores deben tomarlos en cuenta como miembros activos de un sistema social.

La motivación de los factores humanos (motivating human factor) consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

“Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”

“Motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra”

Los motivadores influyen en la conducta de los individuos y el administrador puede intensificarlos para lograr mediante estos que los individuos contribuyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La motivación se refiere al impulso que se tiene hacia la obtención de un resultado, mientras que la satisfacción es dicho resultado ya experimentado.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. El término “motivar” se deriva del vocablo latino “movere”, que significa “mover”. La motivación es algo que mueve a una persona a la acción porque resulta importante para ella. La motivación se considera como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades; asimismo tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del empeño para satisfacer alguna necesidad individual.

La definición según la literatura, más empleada para el concepto de motivación es la siguiente:

“La MOTIVACIÓN es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, es un término general que se aplica a todo tipo de, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares”.

Los responsables de la administración de una empresa, deben incluir en el sistema un total de factores motivacionales que induzcan al personal a contribuir en forma efectiva y eficiente en el desarrollo laboral.

Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos necesarios para asegurar que lleguen hasta allí.

Inducción y Entrenamiento de Personal

La Inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez.

Cuando se selecciona y contrata a un aspirante a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a aquella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, política, procedimiento y costumbres extrañas para él. La organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo con el jefe, al equipo de trabajo y a la organización en general.

Es pues necesario establecer un programa de **inducción** del nuevo trabajador, los aspectos más importantes del proceso de inducción son los que explicamos a continuación:

Contrato de trabajo

La relación del trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente. Este contrato de trabajo permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización.

Afiliación a las instituciones de seguridad social

Es necesario que junto al contrato de trabajo, el nuevo miembro firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas.

Registros

El número y diseño de registro del personal debe realizarse de acuerdo con las necesidades de cada organización, es por ello que solo se hace una breve mención de dos registros que normalmente se abren al ingresar al trabajador: **expediente y hoja de servicio.**

Expediente

Se integrará con todo aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, aviso de falta de sindicato, al seguro social, el registro federal de causantes, los documentos de sueldo, evaluación del desempeño, amonestaciones, etc. Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de la *contratación* se cuente con una lista de verificaciones de todos ellos (quizá impresa en la carpeta) con objeto de tener el expediente completo con una verdadera historia del empleado. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información.

Hoja de servicio

El fin que se busca es contar con un registro en el cual puedan incluirse en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo tocante a detalles personales: escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño y control de asistencias; separación de la empresa (en su caso); es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente.

Este registro permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador. Realmente el conjunto de hoja de servicio constituye parte importante del inventario de recursos humanos.

Datos que se propone en una hoja de servicio:

Numero de asignado (matricula o clave) al trabajador y el nombre completo del mismo.

1. Fecha de ingreso: día, mes y año en que empieza a laborar en la organización.
2. Tipo de contrato
3. Lugar y fecha de nacimiento
4. Estado civil; asimismo deberá colocarse el nombre de la o el cónyuge, en su caso.
5. Numero de afiliación a las instituciones de seguridad social y clínica de adscripción.
6. Numero de registro federal de contribuyentes
7. Numero de la cartilla del servicio militar.
8. Numero de la licencia para conducir
9. Fianza (si procede).este es un requisito es muchos trabajos en donde se maneja valores o sumas importantes de dinero o bienes valiosos.
10. Estatura, peso, color de piel y color de ojos, datos que se encontraran el los exámenes médicos.
11. Foto y firma: es necesario que todo el personal contratado haga entrega de tres fotografías tamaño credencial, con objeto de incorporar una a su hoja de servicio, una para extenderle la credencial respectiva y la otra a la solicitud de empleo.
12. Domicilio, es importante dejar espacio suficiente para que en el futuro puedan realizar los cambios si los hubiere.
13. Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisara en caso de accidente.
14. Escolaridad: deberá anotarse el grado máximo de educación correspondiente, así como los estudios de especialización, los idiomas que domine el interesado, así como cualquier curso tomado.
15. Antecedentes de trabajo: es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido, la organización donde haya prestado servicio, el puesto, el sueldo y la causa de separación.
16. Promociones y transferencias: deberá anotarse la fecha de ingreso a la nueva jerarquía o al nuevo trabajo, así como al puesto que se haya asignado.
17. Evaluación del desempeño: registrara la fecha, los resultados y las observaciones de evaluador, así como el nombre del mismo.

Los datos anteriores pueden modificarse y aumentarse de acuerdo con las necesidades de cada organización.

Bienvenida

En sentido estricto, no es posible determinar cuando comienza y termina la introducción del personal nuevo ingreso; de hecho esta principia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y

se puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar al primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico es considerable que cuando se inicia por vez primera las actividades en una organización, los individuos exageran la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate, sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso, la forma de pago. Todos estos aspectos y otros más se encuentran contenidos en el llamado de manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

Actividades

Reunión con el personal de nuevo ingreso, el día de su contratación o su primer día de trabajo

1. Explicación e información amplia, sobre el contenido del manual de bienvenida, que puede contener apartados como los siguientes:

Historia de la organización

- Su visión, su misión y sus objetivos.
- Horarios, días de pago etc.
- Artículo que produce o servicio que presta
- Estructura de la organización
- Políticas de personal
- Prestaciones y beneficios
- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, gimnasio, bibliotecas, entre otros
- Reglamento interno de trabajo
- Pequeño plano de las instalaciones
- Medias de emergencia
- Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado.

Más adelante, se pueden realizar actividades como:

Visita a la planta o a las instalaciones, con el fin de que los nuevos trabajadores se familiaricen con la disposición física de los locales.

- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con el personal del departamento donde se va a laborar.

La integración del personal, no solo es responsabilidad del área enfocada en recursos humanos, por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo miembro juega un papel importante en ese proceso de integración.

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un proceso de educación a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- 1.- Transmisión de información.
- 2.- Desarrollo de habilidades.
- 3.- Desarrollo o modificación de actitudes
- 4.- Desarrollo de conceptos.

Estos cuatro tipos de cambios hacerle un mapa conceptual a lo que esta resaltado.

Los principales objetivos del entrenamiento

- 1.- Preparar el personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- 2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, tanto en el cargo actual como en otras funciones en las cuales puede ser considerada la personal
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar.

Ciclo del Entrenamiento

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus esfuerzos. El aprendizaje es un cambio del comportamiento que ocurre día tras día en todos los individuos. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- **Entradas** (inputs). Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- **Procesamiento u operación** (throughputs). Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- **Salidas** (outputs). Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- **Retroalimentación** (feedback). Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

El entrenamiento como Sistema

El entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

- 1.- Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
- 2.- Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
- 3.- Implementación y ejecución.
- 4.- Evaluación de resultados.

LIDERAZGO

El **liderazgo** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de **neuroliderazgo**, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la **neuroeconomía** que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor administración empresarial.

La correlación entre el líder en atracción y en ideas es positiva. Pero por ser moderada debemos buscar los casos en que las funciones del liderazgo en atracción y en ideas están superadas. En particular, hay sugestivas informaciones sobre unos pocos grupos que indican que el iniciador más frecuente de comunicaciones no es tan atractivo como podrían esperarse de la alta correlación entre la atracción y liderazgo. A pesar de que los líderes en ideas tienen un 50 por ciento de probabilidades de ser, los hombres más atractivos al finalizar la primera sesión del grupo es bastante improbable que mantenga el alto puesto en atracción e ideas al promediar la cuarta sesión. Bales sugiere que los líderes en el trabajo realizan cosas que desvían el afecto de los otros miembros. En particular, Bales da a entender que el mayor iniciador puede no permitir a los otros miembros oportunidades de reacción, comentario o realimentación, como contribuciones a las ideas del líder.

Tipos de liderazgo

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo.³ En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Según Max Weber hay tres tipos puros de liderazgo:

- **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

- **Líder tradicional:** es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- **Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción *per se*, lo único que puede distinguir a un *líder* es que tenga *seguidores: sin seguidores no hay líder*

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán. Liderazgo Laissez faire: este se conoce por ser muy liberal por ello su nombre como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción al español es "dejar hacer" en este modelo el líder suele ser una figura pasiva que permite que las personas a su cargo posean todo el control de lo que se están haciendo, ya que se les facilita toda la información y herramientas necesarias para la eficaz realización de las labores y donde el líder sólo deberá intervenir si el subordinado solicita su ayuda.

Clasificación de liderazgo

Según su tipo de desarrollo

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

- **Líder autócrata:** un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- **Líder emprendedor:** un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- **Líder liberal:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

- **Líder proactivo:** este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- **Líder audaz:** este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Según la formalidad en su elección

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos.

- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- **Liderazgo onomatopéyico:** el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- **Liderazgo paternalista:** no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal (*laissez faire*):** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
- **Liderazgo emocional:** Las bases emocionales resultan cruciales para los diseños empresariales más complejos en los que la organización coloca líderes para cada división de negocio de forma descentralizada, y mantiene además un liderazgo central, esto a forma de una "federación". En estos contextos, según como expone Warren Bennis en su trabajo "Convertirse en líder de líderes", el éxito de los negocios depende de un balance de poderes entre el poder central y las divisiones de negocio, y del desarrollo de un liderazgo emocional con una buena dosis de competencias conversacionales entre todos los líderes.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- **Liderazgo transformacional o carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- **Liderazgo auténtico:** es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- **Liderazgo longitudinal:** también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.
- **Liderazgo en el trabajo:** en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

El concepto de liderazgo se transforma, vinculado con ideologías de diferentes signos y orientaciones y el concepto de "poder" o capacidad de influir sobre otros.

- **Líder carismático:** es aquel a cuya causa se entregan sus seguidores. El carisma de los precursores revolucionarios o conservadores seducía a sus liderados. El líder sabía dónde ir y cómo hacerlo, exigía disciplina y obediencia. En América Latina, los caudillos/dictadores carismáticos, algunos considerados héroes, otros como villanos, marcan las historias nacionales y locales, y generan muchas prevenciones, pues la gente se resigna al paternalismo por temor al riesgo.
- **Líder servidor:** es el que prioriza satisfacer las necesidades sociales. Según Robert Greenleaf los "profetas" poseen liderazgo carismático, además de ser "servidores"; los "buscadores" de guías, los "seguidores", "destinatarios", "beneficiarios" o "población objetivo", hacen a los "profetas".
- **Líder gerencial:** es el que "gerencia" eficazmente los recursos, especialmente los humanos. En toda organización existen liderazgos fuera de las posiciones formales de conducción. Los gerentes deberían ser

líderes, pero también se debe detectar y promover a los líderes que no son gerentes, para que sepan gerenciar y sean promovidos a posiciones organizativas visibles.

- **Líder transformador:** es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, enfrenta problemas y conflictos y facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la interdisciplina y la multiactorialidad, comparte un ideario y códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes.
- **Líder estructural:** es el que brinda propuestas para la organización de sus instituciones o proyectos, definen la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno. Crean las condiciones y el marco de soporte para un momento histórico.
- **Líder centrado en la gente:** es el que se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, atraen participación, comparten información e incorporan a los demás en la toma de decisiones, sirven a la gente y las orientan hacia el proyecto de desarrollo compartido.
- **Líder con orientación política:** es el que procura espacio y poder para la organización, genera alianzas y coaliciones. Si es necesario utiliza la presión o la coerción. Si el poder es para el líder se acerca al liderazgo carismático, autocrático o directivo.
- **Líder simbólico:** es el que utiliza símbolos para articular el mensaje y la práctica, debido a la carencia de explicaciones a los fenómenos, en medio de la incertidumbre y la confusión, los seres humanos crean símbolos, mitos, ritos, ceremonias y artefactos que intentan dar sentido.

Habilidades en un líder

Comunicación verbal: **una persona con fuerte liderazgo es capaz de saber informar y comunicar lo que quiere a su equipo.**

- **Escuchar:** la habilidad de escuchar permite al líder entender los problemas de las personas de su entorno, anticiparse a sus dudas y responder sus preguntas.
- **Persuadir:** las personas de buen liderazgo no piden a sus seguidores que simplemente sigan sus órdenes en forma ciega o vehemente. Primero los convencen que algo es bueno y se debe hacer.
- **Usar el pensamiento crítico:** sobre todo para tomar decisiones y resolver problemas. Los buenos líderes miden las acciones y posibles soluciones de acuerdo a sus costos y beneficios.
- **Delegar trabajo:** incluso si tienen todo el conocimiento práctico para cada tarea, lo cual es poco probable, las personas de fuerte liderazgo saben que es más productivo asignar trabajo a aquellos que pueden hacerlo igual de bien o mejor.
- **Organizar:** los líderes fuertes tienen la habilidad de ordenar sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente.
- **Asumir la responsabilidad:** los de fuerte liderazgo no solo asumen sus propios actos, sino los de su equipo. No culpan a otros por sus propios errores, y comparten los errores de otros.

- **Perseverar:** No importa cuán difícil se pongan las cosas y cuán frecuente sus planes no resultan como esperaban, los buenos líderes son tenaces y logran alcanzar sus objetivos.
- **Adaptarse al cambio:** Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave. Las personas de fuerte liderazgo ajustan su plan a la coyuntura, mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito.
- **Construir relaciones:** Los buenos líderes desarrollan buenas relaciones de trabajo con su equipo y sus jefes o gerentes.
- **Respetar:** Las persona de fuerte liderazgo no miran por encima del hombro a su personal a cargo; al contrario, muestran respeto hacia ellos.
- **Ayudar:** Los buenos líderes siempre dan una mano al que la necesita, sobre todo cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo.
- **Manejar las crisis:** los de buen liderazgo responden rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.

COACHING GERENCIAL

Definición

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- 2.
3. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
4. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
5. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
6. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar Coaching?

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

Características

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. **FORMA ESPECÍFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
5. **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos Del Coaching

Son los siguientes:

1. **VALORES:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- 2.
3. **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
4. **DISCIPLINA:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
5. **ENTRENAMIENTO:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

El Coach

No es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia esa visión

convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Valores

Son personas que comparten creencias sobre:

- **La competencia humana:** se refiere a que los coaches creen en personas; desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser mas competentes aun. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.
- **El desempeño superior:** los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que: 1.- Gerenciando y Liderizando por control no es practico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. 2.-Un desempeño optimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.
- **Valores sobre la importancia del coaching:** los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching, igualmente comparten valores sobre como realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching; creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Características del Coach

Según Hendriks Et las características citadas son:

- **CLARIDAD:** un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- **APOYO:** significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- **CONSTRUCCION DE CONFIANZA:** permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- **MUTUALIDAD:** significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegúrese que los miembros de sus equipo puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.
- **PERSPECTIVA:** significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras mas preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- **RIESGO:** es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **PACIENCIA:** el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.
- **CONFIDENCIALIDAD:** los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

- **RESPECTO:** implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso esta en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que se comunique poco respeto.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto ultimo lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos, los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones del Coach

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador
- Seleccionador de talentos
- Entrenador de equipos
- Acompañamientos de vendedores en el campo
- Consulta del desempeño individual de los vendedores
- Motivador y mentor de carrera
- Gestor del trabajo en equipo
- Estratega innovador

Conducta del Coach

Para que los valores sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Por ejemplo:

- **ATENCION:** se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad
- **INDAGAR:** herramienta clave es el de ser capaz de desarrollar suficiente información para lograr resultados positivos. Estos pueden ayudar a resolver problemas, sabiendo de la forma en que otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan que pueden ser resueltos.
- **REFLEJAR:** una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se esta escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se esta juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importa. Refleja significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.
- **AFIRMAR:** se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continúa del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua.
- **DISCIPLINA:** consiste en la habilidad las habilidades anteriores, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach, es decir, asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching.

Cualidades de un Coach efectivo

- **Positivo:** su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad brindando coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.
- **Entusiasta:** su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.
- **Confiable:** el coach confía en que sus empleados pueden realizar la labor asignada correctamente.
- **Directo:** utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta

- Orientado a la meta: fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
- Experto: atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
- Observador: es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
- Respetuoso: trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
- Paciente: no insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asigno.
- Claro: se asegura que sus empleados entienden lo que les explica.
- Seguro: mantiene siempre una presencia fuerte.

Diferencias entre Gerentes y Coaches

Existe, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuales son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular, único. El coaching es un ejemplo diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo.

El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser". Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Hoy en día las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por si misma y responder instantáneamente a lo que necesita y desea, como en una competencia internacional.

Las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

GERENTES	COACHES
Ven su posición como el de dirigir y controlar la performance (lo que se percibe, lo que se ve) de su gente, para obtener resultados predecibles.	Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos	Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa
Tratan de motiva a la gente Son responsables por la gente que dirigen	Los coaches insisten en que la gente se motiva a si misma Demandan que la gente que coachean sea responsable de si misma y del juego que están jugando
Obtienen el poder de la autoridad de su cargo	Los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos
Piensen que es lo que anda mal y porqué suceden las cosas	Están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando"

Miran el futuro basados en sus mejores predicciones	Miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad
Lideran equipos	Crean posibilidades para que otros lideren
Determinan qué puede hacer el equipo	Hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos
Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos	Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes
Se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo	Proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos
Usan premio y castigos para controlar conductas	Confían y permiten a los coaches que decidan su propia conducta
Son razonables	Son irrazonables
Piensan que la gente trabaja para ellos	Trabajan para la gente que coachean
Les puede gustar o no la gente que conducen	Aman a la gente que coachean les gusten o no
Buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden	Buscan los resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente
Mantienen y defienden la cultura organizacional existente	Crean una nueva cultura

COMITES, EQUIPOS Y TOMA GRUPAL DE DECISIONES

Dentro de las organizaciones y debido a la complejidad de las actividades que se realizan en ellas, se han creado distintos grupos de trabajo, los cuales se clasifican de distintas maneras pero siempre persiguen un mismo fin: tratar de tomar la mejor decisión para beneficio de la organización.

Comités

Un comité es un conjunto de personas encargado como grupo de un asunto y es uno de los recursos más comunes de las organizaciones. Aunque se les ha criticado enormemente, cuando las reuniones de comités son conducidas debidamente y sirven para el propósito indicado, pueden resultar en mayor motivación, más atinada solución de problemas y mayor producción.

Cuatro etapas de los procesos grupales

1. Formación: en donde los miembros se conocen entre sí.
2. Tormenta: se determina el objetivo de su acción conjunta y surgen conflictos.
3. Reglamentación: el grupo conviene normas y ciertas reglas de conducta.
4. Desempeño: el grupo se aplica a su tarea.

Comités de línea y de staff

Algunos comités asumen funciones administrativas, pero otros no. Si la autoridad de un comité implica la toma de decisiones que afectarían a los empleados dado que éstos serán los responsables de ejecutarlas, el grupo recibe el nombre de comité de línea con funciones administrativas. Si su relación de autoridad con un superior es de asesoría, se trata entonces de un comité staff.

Comités formales e informales

Los comités formales son parte de la estructura organizacional, con deberes y autoridad específicamente delegada. Cuando los comités se organizan sin que se les delegue autoridad específicamente, sino sencillamente para que realicen actividades de análisis grupal o de decisión grupal sobre un problema en particular, se les considera como informales.

Comités permanentes y temporales

Los comités formales son por lo general permanentes y los comités temporales se forman cuando se realiza el estudio de algún problema en especial por un tiempo relativamente corto

Ocho razones para la formación de comités

- Deliberación y criterios grupales: La discusión de ideas y el examen de un asunto con la intervención de todos los participantes. Los comités puede contribuir al aclaramiento de problemas y al desarrollo de nuevas ideas.
- Temor al exceso de autoridad en una sola persona: La renuencia de un director general o jefe de departamento a asumir plena responsabilidad sobre una decisión, puede ser motivo del establecimiento de un comité.
- Representación de grupos interesados: Cuando los ejecutivos enfrentan problemas internos especialmente difíciles pueden optar por elegir a los miembros de comités en tal forma que las partes interesadas queden debidamente representadas.
- Coordinación de departamentos, planes y políticas: Permite a los individuos no sólo obtener conocimiento de primera mano de planes y sus funciones en la ejecución de éstos, sino también hacer sugerencias para su mejora.

- Transmisión de compartimiento de información: Permite ahorrar tiempo y se aclaran mejor todas las confusiones que a través de memorándums aunque estén bien redactados.
- Consolidación de la autoridad: Se debe determinar la necesidad o no de modificar la estructura organizacional a fin de concentrar en un solo puesto la autoridad indispensable para la toma de decisiones recurrentes.
- Motivación mediante la participación: Los comités permiten amplia participación en la toma de decisiones y es común que quienes participan en la planeación de un programa se muestren más entusiastas en su aceptación y ejecución.
- Elusión de acciones: Para retrasar la solución de un problema o incluso posponer indefinidamente una solución.

Desventajas de los comités

Son costosos en términos de tiempo; pueden resultar en compromiso del tipo “mínimo común denominador”, en los que apenas si se salva lo esencial; pueden concluir a la indecisión; pueden ser autodestructivos; pueden provocar la dispersión de la responsabilidad, y, finalmente, pueden provocar situaciones en las que unas cuantas personas impongan su voluntad sobre la mayoría.

EQUIPOS

Es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables. Los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo. Por otra parte, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito. Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades, tales como habilidades funcionales o técnicas, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, habilidades para las relaciones humanas.

TOMA GRUPAL DE DECISIONES

Aparte de los comités existen equipos, juntas, fuerzas de tarea y sesiones de negociación, todos los cuales implican actividades grupales.

Un grupo es una congregación de dos o más personas que actúan independientemente y de manera uniforme en pro del cumplimiento de metas comunes. Sus miembros comparten una o más metas, requieren de la interacción y comunicación entre sus miembros, asumen ciertas funciones y por lo general forman parte de un grupo mayor.

Los grupos brindan satisfacción social a sus miembros y una sensación de pertenencia y de apoyo a las necesidades de los individuos así como seguridad.

Como se puede observar, tanto los comités como los equipos al ser “grupos” pasan por distintas etapas en su formación y ya cuando se encuentran bien definidos tienen distintas funciones. Los grupos de trabajo en general tienen sus ventajas y desventajas, pero creemos que el éxito de los mismos depende mucho de la empresa y de qué tan buena sea su organización, que aterricen en reuniones productivas y no sea solamente pérdida de tiempo y de recursos para la empresa.

COMUNICACION

La comunicación hace referencia a la interacción social, es decir, a la acción y al resultado de comunicarse. Es una acción social necesaria, ya que si esta no existiese, nadie sería capaz de conocer a fondo el mundo que nos rodea y mucho menos compartir las experiencias propias de cada ser humano con los demás.

La comunicación es una necesidad para las personas, por eso es que aquellas que tienen dificultades y no tienen la capacidad de adquirir el habla, como por ejemplo, los hipoacúsicos, tienen formas alternativas para hacerlo. El lenguaje que suelen utilizar es a través de gestos y señas con las manos. Cualquier persona puede aprender este tipo de lenguaje.

Lo mismo sucede con las personas que poseen una discapacidad visual. El poder leer es un tipo de comunicación, por eso, los ciegos o disminuidos visuales cuentan con su propio sistema de lectura, este se denomina sistema Braille. El sistema Braille se caracteriza por brindar la oportunidad de lectura y escritura a través del tacto.

¿Cuál es su importancia?

La comunicación es esencial en la vida, sin ella no podríamos expresar nuestras emociones ni disfrutar de las experiencias compartidas durante el desarrollo de la vida.

Sin darnos cuenta, mantenemos una comunicación constante, sin necesidad de tener que estar hablando con alguien, es decir, desde que nos levantamos podemos ver diarios, revistas, radio, televisión, etc.

Elementos que influyen e intervienen en la comunicación

El mensaje: Este se construye por los diferentes códigos, señas y cualquier tipo de comunicación posible, es decir, imágenes, claves, sonidos, entre otros.

- El emisor: Se trata de aquel que toma la iniciativa para comenzar la comunicación. Es el que decide mandar un mensaje.
- El receptor: Es quien recibe todos los mensajes que ofrece el emisor.
- El código: Es un conjunto de imágenes, claves y lenguaje que debe ser compartido por las dos partes, es decir el emisor y el receptor, de modo contrario el mensaje no podría transmitirse y no produciría la comunicación.
- El canal: Al hablar de canal se hace referencia a el medio por el cual el mensaje es transmitido, este puede ser gráfico visual, como por ejemplo una publicidad en una revista u oral-auditivo, como puede ser hablar con otra persona. Sin embargo, existen otros canales para aquellas personas que tienen dificultades en la comunicación.

- El contexto: Generalmente no se suele tomar en cuenta este elemento, pero la realidad es que depende del contexto en el que se desarrolle el mensaje que se va enviar, es cómo lo va a recibir el receptor. Deben tener en cuenta la forma y ámbito en el que se produzca.
- Los sonidos: Los sonidos que interfieran en la transmisión de un mensaje pueden afectarlo y cambiar su contexto.
- La retroalimentación: Esta se genera cuando el receptor devuelve información luego de que recibió el mensaje del emisor. Hace referencia a la interpretación que le haya dado el receptor bajo todos los elementos nombrados anteriormente que afecten a esa transmisión, como el código, sonido, canal, etc. Mas en: Elementos de la comunicación.

Características de la comunicación

La comunicación es un proceso que suele darse con cierto nivel de dinamismo entre el emisor y el receptor. A medida que transcurre, se crea una secuencia donde cada uno de ellos es partícipe en mayor o menor grado.

Para que se produzca la comunicación no es necesario que el emisor transmita el mensaje a el receptor, y luego de forma inversa, por eso mismo es que se ponen en acción todos los elementos que la constituyen.

Suele suceder que no siempre pueda darse una buena comunicación, esta también puede tener errores. Comúnmente, esos errores son en el conocimiento del emisor y receptor sobre el mensaje y las dificultades en la transmisión.

Cuando alguna de estas dos fallan, el mensaje claramente no llegará como fue pensado, de modo tal que puede ser mal interpretado, no comprendido o recibido pero no con la claridad necesaria por parte del emisor. Estos problemas varían y dependen del conocimiento y formación que poseen el emisor y el receptor.

Las dificultades más frecuentes en las fallas de transmisión de un mensaje son los ruidos. Cualquier tipo de sonido que no haya sido incluido en el mensaje por parte del emisor, puede llegar a alterar de forma completa o parcial el modo de interpretación del receptor, esto se debe a la interrupción involuntaria que se originó.

Los tipos de comunicación basados en los canales de comunicación utilizados son

Las formas de comunicación más comunes basadas en los canales de comunicación utilizados son:

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal

A continuación veremos qué caracteriza a cada una de ellas.

Comunicación verbal

La comunicación verbal se refiere a la forma de comunicación en la cual el mensaje se transmite verbalmente; la comunicación se hace de boca en boca y una escritura. El objetivo de cada comunicación es hacer que las personas entiendan lo que se está tratando de transmitir.

Cuando hablamos con otros, asumimos que otros entienden lo que estamos diciendo porque sabemos lo que estamos diciendo, pero en realidad no sucede así. Por lo general, las personas aportan su propia actitud, percepción, emociones y pensamientos sobre el tema y, por lo tanto, crean una barrera para comprender el significado correcto.

Entonces, para entregar el mensaje correcto, debes ponerte del otro lado de la mesa y pensar desde el punto de vista de tu receptor. ¿Entendería él el mensaje? ¿Cómo sonaría al otro lado de la mesa?

La comunicación verbal se divide en:

- Comunicación oral
- Comunicación escrita

Comunicación oral

En la comunicación oral, se utilizan palabras habladas. Incluye conversaciones cara a cara, discursos, conversaciones telefónicas, video, radio, televisión, voz en internet. En la comunicación oral, la comunicación es influenciada por el tono, el volumen, la velocidad y la claridad del habla.

Las ventajas de la comunicación oral: Trae comentarios rápidos. En una conversación cara a cara, al leer la expresión facial y el lenguaje corporal uno puede adivinar si debe confiar en lo que se dice o no.

Desventaja de la comunicación oral: En la discusión cara a cara, el usuario no puede pensar profundamente sobre lo que está entregando, por lo que esto se puede contar como una.

Comunicación escrita

En la comunicación escrita, se usan signos o símbolos escritos para comunicarse. Un mensaje escrito puede ser impreso o escrito a mano. En la comunicación escrita, el mensaje se puede transmitir por correo electrónico, carta, informe, nota, etc. El mensaje, en comunicación escrita, está influenciado por el vocabulario y la gramática utilizada, el estilo de escritura, la precisión y la claridad del lenguaje utilizado.

Este tipo es la forma más común de comunicación utilizada en los negocios. Por lo tanto, se considera esencial entre las habilidades comerciales. Memos, informes, boletines, descripciones de trabajo, manuales de empleados y correo electrónico son los tipos de comunicación escrita utilizados para la comunicación interna. Para comunicarse con el entorno externo por escrito, se utilizan correo electrónico, sitios web de Internet, cartas, propuestas, telegramas, faxes, tarjetas postales, contratos, anuncios, folletos y comunicados de prensa.

Las ventajas de la comunicación escrita incluyen: Los mensajes se pueden editar y revisar muchas veces antes de enviarse. La comunicación escrita proporciona un registro de cada mensaje enviado y se puede guardar para un estudio posterior.

Un mensaje escrito permite al receptor comprenderlo completamente y enviar comentarios apropiados.

Las desventajas de la comunicación escrita incluyen: A diferencia de la comunicación oral, la comunicación escrita no genera una respuesta instantánea.

Lleva más tiempo componer un mensaje escrito en comparación con el boca a boca. Existe un número de personas que luchan por la habilidad de escribir.

Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es el envío o recepción de mensajes sin palabras. Podemos decir que la comunicación que no sea oral ni escrita, como el gesto, el lenguaje corporal, la postura, el tono de voz o las expresiones faciales, se denomina comunicación no verbal. La comunicación no verbal tiene que ver con el lenguaje corporal del hablante.

La comunicación no verbal ayuda al receptor a interpretar el mensaje recibido. A menudo, las señales no verbales reflejan la situación con mayor precisión que los mensajes verbales. A veces la respuesta no verbal contradice la comunicación verbal y, por lo tanto, afecta la efectividad del mensaje.

La comunicación no verbal tiene los siguientes tres elementos:

- **Apariencia**
- **Altavoz:** ropa, peinado, pulcritud, uso de cosméticos
- **Alrededor:** tamaño de la habitación, iluminación, decoración, mobiliario
- **Expresiones faciales** del lenguaje corporal, gestos, posturas
- **Sonidos de tono** de voz, volumen, velocidad de voz

Tipos de comunicación basados en el propósito y el estilo

Basado en el estilo y el propósito, hay dos categorías principales de comunicación y ambas tienen sus propias características. Los tipos de comunicación basados en el estilo y el propósito son:

- Comunicación formal
- Comunicación informal

1. Comunicación formal

En la comunicación formal, se siguen ciertas reglas, convenciones y principios al comunicar mensajes. La comunicación formal ocurre en un estilo formal y oficial. Por lo general, los entornos profesionales, reuniones corporativas, conferencias se someten a un patrón formal.

En la comunicación formal, se evita el uso de la jerga y el lenguaje grosero y se requiere una pronunciación correcta. Las líneas de autoridad son necesarias para ser seguidas en la comunicación formal.

2. Comunicación informal

La comunicación informal se realiza utilizando canales que están en contraste con los canales de comunicación formales. Es solo una charla informal. Se establece para las afiliaciones sociales de los miembros de una organización y las discusiones cara a cara. Ocurre entre amigos y familiares. En la comunicación informal, el uso de palabras de jerga y lenguaje soez no está restringido. Generalmente, la comunicación informal se hace oralmente y usando gestos.

La comunicación informal, a diferencia de la comunicación formal, no sigue las líneas de autoridad. En una organización, ayuda a descubrir las quejas del personal a medida que las personas expresan más cuando hablan de manera informal. La comunicación informal ayuda a construir relaciones

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Se la conoce por las siglas CO, es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de la gente en el trabajo. Está orientada tanto a la investigación como a la práctica. Tiene tres niveles: individual, de grupo y de organización. Utiliza una larga serie de disciplinas, como ser: Psicología, Dirección, Sociología, Teoría de la Organización, Estadística, Teoría General de Sistemas, Tecnología de la Información, Psicología Social, Antropología, Economía, Ciencias Políticas, Consejo Vocacional, Dirección de Esfuerzo Humano, Psicometría, Ergonomía, Teoría de Decisión y Ética.

En el Clima y la Cultura Organizacional, se busca una mejor adaptabilidad del recurso humano a la nueva y exigente filosofía a través de una fuerte gestión de valores tales como identificación, pertenencia, unión, seguridad, entre otros.

Metas y objetivos del comportamiento organizacional

Como objetivos y metas del CO Eduardo Amorós (2007:6) en su libro Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas indica que son:

- a. Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- b. Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- c. Predecir: El comportamiento futuro de los empleados
- d. Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

Con el primer objetivo describir al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo comprender: entienden las razones del porque de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos. Con el tercer objetivo predecir, es consecuencia del primero y el segundo, ya que al describir y comprender los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Variables del Comportamiento Organizacional

Para el estudio del CO, la literatura especializada y algunos autores entre ellos Robbins (2004:23) y Chiavenato (2009:11), coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos

Niveles del Comportamiento Organizacional.

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo esto nos lleva al conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la organización.

Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

A continuación algunos aspectos más relevantes de estos niveles:

Nivel individual

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. **En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.**

Según Chiavenato (2009:186), el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

1. El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que si responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.
2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que **el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades.** Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo.

3. El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
4. El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.
5. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.
6. Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.
7. El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

En relación a estas características del comportamiento humano, nace el concepto de ver al hombre como un modelo complejo. Su orientación es claramente psicológica. No sólo se considera complejo con relación a su naturaleza, a sus características, a sus múltiples necesidades y a sus potencialidades, sino que es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a su propia estructura y su propia complejidad.

Nivel Grupal

El concepto de grupo difiere según la perspectiva que se utilice. Para Chiavenato (2009:272) “Un grupo esta formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una este vinculado a lo que haga los demás”... “Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo”... “El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se puede comunicar con los demás frente a frente”.. Los conceptos antes expuestos no son limitantes unos a otros sino por el contrario se complementan dando una definición ajustada a lo que se requiere en esta investigación.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Chiavenato (2009:273) indica que pueden ser formales e informales.

- **Formales:** Son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Dentro de estos grupos formales se encuentran:

- **Grupo de Mando:** Se determina por las relaciones formales de autoridad y definidos por el organigrama. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.
- **Grupo de Tareas:** Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada o funciones. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, ejecutivos de una aseguradora, recursos humanos de una empresa, mantenimiento y otros empleados, que en el momento de un incendio u otro percance constituirían un grupo de tarea.
- **Grupos temporales o creados “ad hoc”:** se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.
- **Informales:** En contraste con los formales, **los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización.** Estos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social, entre estos podemos encontrar:
 - **Grupo de Interés:** La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.
 - **Grupos de Amistad:** los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas y otros.



MOTIVACION

En psicología y filosofía, **motivación** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

¿Por qué se usa el concepto de motivación?

Desde luego, el tema de las ciencias conductuales es la conducta del organismo viviente.

Sin embargo, estas disciplinas utilizan términos y conceptos que aparecen implicar procesos no manifiestos en dicha conducta un hombre corre despacio o rápido, por este lado mejor que por aquel, o corre en estas condiciones y no en aquellas. El hecho conductual es que corre qué lo hace a determinada velocidad, en un tiempo preciso, en cierto lugar y en una dirección dada. No se ve directamente, en esta conducta y en sus propiedades, la percepción, el ámbito, la motivación, la actitud, los valores o el pensamiento. Y, sin embargo, estos términos y otras parecidas formas grandes paro; del léxico de las ciencias conductuales; una conducta, como correr, no forma parte de dicho léxico. Que son estos términos y por que les usa en lugar de las descripciones conductuales directas?

Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Otros Autores definen que la motivación es positiva y negativa.

* Motivación positiva. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca. * Motivación negativa. Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

Motivación intrínseca (MI)

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructor tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la MI para aprender.

MI hacia la realización: En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

MI hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ej. placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

Motivación Extrínseca (ME)

Es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

Contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de ME: Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, "estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo".

Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente auto determinada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Por ejemplo: "estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar".

Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Por ejemplo: "decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí".

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecha. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades

Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivación de comportamiento, puesto que ya no causa tensión inconformidad.

Algunas veces la necesidades no puede en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunas casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o institución

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión representada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nervioso, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.)

Ciclo motivacional con frustraciones o compensación

La satisfacción de lagunas necesidades es transitorio y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación estas relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

La jerarquía de las necesidades, según Maslow

Maslow elaboro una teoría de la motivación con base en el concepto de la jerarquía de necesidades que influyen en le comportamiento humano. Maslow convida esa jerarquía por el hecho de que el hombre satisface sus necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

Necesidades fisiológicas.- estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de temperatura (36,7 Cº o cercano o el = otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos , a dormir , a descansar , a eliminar desperdicios (CO2 sudor orina y heces) a, evitar el dolor y a tener sexo .

Necesidades de seguridad.- cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en un juego estas necesidades. Empezaras a preocuparte en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad incluso podrías desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden.

Necesidades sociales.- una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relaciones con la necesidad de compañía del ser humano, com. Su aspecto efectivo y su participación social. dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de

establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir efectos, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de el, entre otras

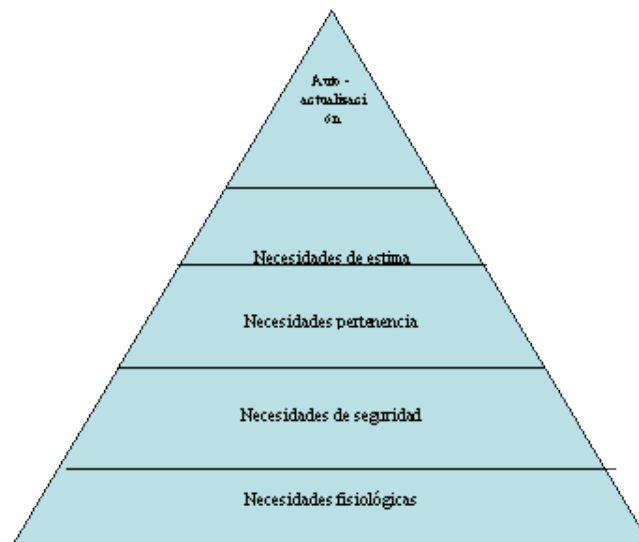
En nuestra vida cotidiana , exhibimos estas necesidades en nuestros deseos de unión (matrimonio) , de tener familia , en ser parte de unas comunidad , a ser miembro de la iglesia , a una hermandad , a ser parte de una pandilla o a pertenecer a u Cúb. Social. También es parte de lo que buscamos en la elección de carrera. (Protección contra el peligro o las privaciones)

Necesidades de estima.- a continuación empezamos a preocuparnos por algo de autoestima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás. La necesidad de estatus fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. El alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, la potencia, maestría, independencia y libertad. Observase que esta forma "alta "porque, a diferencia del respeto de los demás, una vez que tenemos respeto por nosotros mismos, ies bastante más difícil perderlo!

La versión negativa de estas necesidades es una baja autoestima y complejos de inferioridad. Maslow creía que Aldler había descubierto algo importante cuando propuso que esto en la raíz de muchos t cuidado si en la mayoría de nuestros problemas psicológicos.

Necesidades de autorrealización.- que se convierten en le ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar desarrollar al máximo el potencial de cada uno sensación auto-superadora permanente. Son ejemplos de ella autonomía, independencia, autocontrol.

Necesidades de ser



Necesidades de Déficit

La motivación humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención sin un mismo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas el conecto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos .de manera, por lo menos que origina una propensión hacia

Un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el comportamiento es semejante en todas las personas, es decir, a pensar de los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano

El comportamiento es causado. Existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyente de manera decisiva en el comportamiento

De las personas de las personas, el cual se origina en estímulos intereses o externos

El comportamiento es motivación todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un

"impulso", un "deseo", una necesidad "del comportamiento.

Modelos básicos de la motivación

Persona

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podría variar independiente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo que también varían la persona, y en la misma persona, como el tiempo), las necesidades (que varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de la persona depende en lo fundamental de estas tres variables.

Ciclo motivacional

El ciclo de la motivación comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta

Rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión insatisfacción o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfacer a la necesidad y por ende descargara la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional

Teoría de la motivación

El estudio psicológico del aprendizaje dio como sepultado el desarrollo de la teoría del aprendizaje, cuya problemática es la naturaleza del aprendizaje, y no la motivación. Sin embargo a causa de la íntima relación entre motivación y aprendizaje, la teoría del aprendizaje tuvo que tener en cuenta la motivación.

Las más específicas y mejoradas desarrolladas teorías de la conducta surgen probablemente de la teoría del aprendizaje interés.

Sus diversos intereses con los problemas del aprendizaje como tal, son tangenciales.

A principios de los treinta, Tolman (1932) describió su teoría del aprendizaje junto con sus implicaciones para aquellas situaciones a las que implicaban aprendizaje. Lo siguiente Guthrie, Hull y Skinner. Más recientemente, se modificó la posición hulliana en aspectos importantes, especialmente por parte del Mower (1947, 1956)

La teoría Hulliana

Se asocia con el nombre de Clark L. Hull la influyente formulación de una teoría de aprendizaje – conducta. A partir de 1929 hubo una serie de artículos y libros de Hull inicialmente dedicados al aprendizaje y al condicionamiento por ensayo y error, y que se desarrollaron en un sistema.

Objetos de la motivación y efectos sobre el comportamiento

Rendimiento.- realización de tareas difíciles. Poder comprender con otros y sus peraltos si es posible.

Humillación.- someterse pasivamente a otros atraer deliberadamente sobre sí censuras u críticas ("cultivar" su inferioridad)

Tendencia social dirigirse a otros activamente, disfrutar con el trato, ganarse amigos y conservar su amistad.

Agresión.- querer vencer obstáculos a la fuerza. Alejar activamente frustraciones y en general, todas las clases de ataques y tomar el desquite. Ridiculizar a otras personas, denigrarlas, atacarlas de hecho menospreciar sus trabajos, etc.

Independencia.- liberarse de obligaciones y de limitaciones. Adquirir la independencia necesaria para realizar la labor que más agrade

Inflexibilidad.- no tolerar el fracaso y reaccionar frente a él con redoblado empeño. Vender las debilidades propias y procurar siempre dar satisfacción a la propia estima.

Sometimiento.- admirar a los que ocupan puestos elevados y estar dispuestos a servirlos. Celos de serles útil.

Defensa propia.- defenderse contra ataques de toda clase, contra críticas y cesuras. Justificarse y defender la actitud propia, incluso cuando no es necesario.

Afirma de sí mismo.- imponerse a los demás. Luchar por ellos e incluirlos en ellos

Tendencia exhibicionista.- impresionar a los demás destacando méritos propios o los propios méritos. Presumir. Gustar de ser visto y escuchado por los otros

Evitación de peligros.- mucho cuidado en evitar daños físicos mediante eludir por todos los medios todo lo que pueda originar dolor, fracaso, enfermedad o muerte.

Disposición a la ayuda.- ayudar a los enfermos o inválidos, y preocuparse de ellos.

Orden- tratar personas y cosas con cierta mesura. Buscar el orden y el aseo.

Juego.- ocupar el tiempo libre en juegos, reuniones y deportes. Reír mucho y tener mucho humor.

Orgullo.- no interesarse por las personas que ocupan una posición subordinada o baja. Hacerse "superior" ante los demás

PROGRAMACION NEURO LINGÜÍSTICA

Definición

El poder de comunicarse con las personas de manera efectiva, permite expandir y enriquecer los modelos del mundo que se tienen según las experiencias personales vividas. Lograrlo tiene un solo objetivo: Buscar que la vida sea más rica, satisfactoria y provechosa. En este sentido también se puede lograr un aprendizaje eficaz, aplicando las técnicas de la Programación Neuro-Lingüística.

Poner al servicio consejos y estrategias prácticas que se pueden aplicar de inmediato en diversas situaciones, requiere de un enfoque conciso que en su propuesta plantea un cambio de paradigmas, una representación de la situación en otro lugar y en otras condiciones con los recursos propios de cada persona. Es así como en el campo de las profesiones y específicamente educativo surge un modelo potente, de impacto en la comunicación y percepción de la realidad: La Programación Neuro-Lingüística (PNL).

Según González (1996), la PNL es una meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Esta meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar que significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del "cómo" de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje.

Esto permite que la conducta sea concebida como consecuencia o resultado de complejos procesamientos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Procesamientos que son representados, ordenados y sistematizados en modelos y estrategias, a través de sistemas de comunicación como el lenguaje. Estos sistemas tienen componentes que hacen posible la experiencia y pueden ser intencionalmente organizados y "programados" para alcanzar ciertos propósitos.

Bandler y Grinder (1993), logran englobar tres aspectos con respecto al término PNL:

- Programación: se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales), para lograr resultados específicos.
- Neuro: (del griego "Neurón", que quiere decir nervio), representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos.
- Lingüística: (del latín "Lingua", que quiere decir lenguaje), indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

El concepto PNL, fue creado por Jonh Grinder y Richard Bandler, a principios de los años setenta. Al respecto cabe citar la opinión de Bandler (1982, p.7) quien afirma:

La programación Neuro-Lingüística es el nombre que inventé para evitar la especialización de un campo o en otro... una de las maneras que la (PNL) representa, es enfocar el aprendizaje humano... básicamente desarrollamos maneras de enseñarle a la gente a usar su propia cabeza.

Robbins. (1991), también aporta un concepto significativo sobre la PNL al considerar que es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

La PNL es un estudio de excelencia humana, puesto que da la oportunidad de crecer continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos sociales y económicos y al mismo tiempo contribuye en forma positiva con el progreso de los demás.

Estos aspectos tienen un alto valor en el campo educativo, porque de allí parte la idea de utilizar la PNL como herramienta estratégica para la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Características de la Programación Neuro-Lingüística.

La PNL es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y para flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

Por lo anteriormente señalado, según Sambrano (1997) se puede caracterizar la PNL:

- a. La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b. Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- c. Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- d. Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- e. La PNL es una actitud. La actitud de " voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.
- f. Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional.

Aplicabilidad de la Programación Neuro-Lingüística.

1. El cerebro de los individuos tiene sus propias particularidades, no hay dos que sean exactamente iguales. En este mismo sentido a continuación se realizará una breve explicación de la aplicabilidad de la PNL, específicamente en el campo educativo.
2. Istúriz y Carpio (1998), hacen referencia a los dos hemisferios del cerebro. En el sistema educativo, a menudo se hace énfasis en el uso de uno de ellos (hemisferio izquierdo). Se espera que el individuo asimile información, trabaje casi exclusivamente con palabras y números, con símbolos y abstracciones. Se le da gran importancia al hemisferio izquierdo y pareciera que el hemisferio derecho es poco útil. Al individuo no le es permitido funcionar con todo su potencial, es decir, con todo su cerebro. Omitir el uso de ambos hemisferios constituye una grave pérdida. Es necesario equilibrar su uso para despertar el interés y la comprensión en los individuos involucrados.
3. En el proceso de aprendizaje, el uso de estrategias que estimulen el hemisferio
4. derecho puede significar la diferencia entre éxito y fracaso. Es válido porque insta al individuo para que trabaje de modo antagónico con su estilo de aprendizaje, respetando sus posibilidades. El individuo es entrenado para usar casi exclusivamente el hemisferio izquierdo, es decir, para que ejecute procesos lineales con pocos estímulos para desarrollar sus capacidades del hemisferio derecho. De allí que tienda a confiar en un número limitado de estrategias, encontrándose en desventajas en situaciones que exigen una gama más amplia de capacidades intelectuales. Los hemisferios cerebrales funcionan de maneras diferentes y eso permite ampliar tanto el concepto de los procesos intelectuales como verbales y analíticos, considerar las capacidades humanas y aprovechar ambos hemisferios. Su funcionamiento complementario le confiere a la mente poder y flexibilidad. Ambos están implicados en procesos cognoscitivos muy altos.
5. El hemisferio izquierdo se especializa en reconocer las partes que constituyen un conjunto, es lineal y secuencial. Pasa de un punto a otro de manera gradual, paso a paso. Procesa información verbal, codifica y decodifica el habla. Separa las partes que constituyen un todo. Podría ser comparado con una computadora, tiene un lenguaje propio.
6. En cuanto al hemisferio derecho se puede mencionar, en relación con su funcionamiento que combina partes para crear un todo, se dedica a la síntesis. Busca y construye relaciones entre partes separadas. Procesa simultáneamente en paralelo. Es especialmente eficiente en el proceso visual y espacial (imágenes). Podría ser comparado con un Caleidoscopio. Se relaciona con un número casi infinito de variedades. Se especializa en relaciones no lineales. Pareciera fuente de la percepción creativa. Las palabras o figuras por sí solas no dicen nada, y si se juntan, se obtiene una comunicación mucho más clara.

7. En la educación, el saber es a menudo equiparado con la capacidad de expresarse verbalmente. El lado izquierdo del cuerpo está controlado principalmente por el hemisferio cerebral derecho y el lado derecho por el hemisferio izquierdo. Los estímulos a partir de la mano, la pierna y el oído derecho son procesados primordialmente por el hemisferio izquierdo y viceversa.
8. Los ojos son controlados de manera que cada uno envíe información a ambos hemisferios. La mitad izquierda del espacio visual se contempla por el hemisferio derecho y la mitad derecha es percibida por el hemisferio izquierdo.
9. La visualización es una estrategia efectiva para resolver problemas. El estímulo del pensamiento visual es esencial para desarrollar la capacidad verbal. Otra forma de pensamiento visual relevante es la fantasía, es decir, la capacidad para generar y manipular la imaginación mental, ya que se da acceso al rico almacén de imágenes del hemisferio derecho. De esta manera se realza la calidad del trabajo creativo.
10. Otros componentes a considerar en la Programación Neuro- Lingüística son los patrones del lenguaje verbal.
11. La Lingüística en sus investigaciones en la comunicación, se refiere a dos lenguajes: el digital, propio del hemisferio izquierdo y el lenguaje analógico propio del hemisferio derecho.
12. Se dice que el lenguaje presupone una concepción del mundo totalmente diferente: el del hemisferio izquierdo con un enfoque lógico, lineal y reflexivo. Es el lenguaje de la razón, la ciencia e interpretaciones. El del hemisferio derecho, es el lenguaje imaginativo, de metáforas, fantasioso, emocional y simbólico.
13. El lenguaje está referido a la forma como la persona usa la expresión verbal para comunicar su experiencia con la estructura misma de su lenguaje. Toda experiencia humana al igual que el lenguaje está sometida a procesos que pueden constituir evidencias de fallas en la representación del mundo.

PNL PARA SUPERVISORES

La importancia de establecer órdenes de acción

PARA AYUDAR A NUESTROS COLABORADORES, DEBE SÍ INSERTAR ÓRDENES DE ACCIÓN QUE SE ESCONDAN EN MENSAJES SUBLIMINALES.

LAS ORDENES DE ACCIÓN DEBEN SER:			
CORTES Y FACILES DE ENTENDER	TRANSMITAN UNA O DOS IDEAS CLAVE	GENEREN LA ACCIÓN RÁPIDA	REPETIDAS DE DISTINTAS FORMAS
"Después de leer el informe podremos conversar sobre..."	"Cuando necesites apoyo, cuenta siempre conmigo..."	"¿Estaría bien que te llame el próximo Jueves durante la mañana...?"	"Puedes iniciar el proyecto hoy mismo o preguntarme si necesitas mayores datos para empezar...?"

Refuerce lo positivo de sus colaboradores

- 1 EXPRESE SU FE EN ELLOS.
- 2 DIRIGALOS, ENTRENELOS, MUESTRE SU APOYO, GENERE EMPOWERMENT.
- 3 CONCÉNTRERE EN SUS FORTALEZAS, NO EN SUS DEBILIDADES.

Se debe proveer a los individuos un ambiente positivo y propicio para su crecimiento. Sin ese ambiente tendrán temor de crecer.

La Confianza es la clave para un Trabajo Efectivo

JEFE QUE NO GENERA CONFIANZA	JEFE-LIDER QUE GENERA CONFIANZA
LOS EMPLEADOS: Questionan las decisiones Tienen problemas éticos No pueden participar plenamente Evitan tomar riesgos No tienen propuestas de mejora Abandonan la organización	Los empleados maximizan la productividad, creatividad y lealtad hacia la organización

Reoriente y ayude al personal

Un Jefe-Lider debe preguntarse si el colaborador está en proceso de aprendizaje o si ya tiene pleno conocimiento de cómo lograr el objetivo asignado

"NO PUEDO HACERLO..."	REORIENTAR LO MAS PRONTO POSIBLE	EXPLICAR QUE COSA DEBE MEJORAR Y REITERAR LA CONFIANZA
"NO QUIERO HACERLO..."	LLAMAR LA ATENCION	EN PRIVADO, NUNCA EN PUBLICO

- Eleva la productividad y mejora el ambiente de trabajo en el corto plazo
- Mejora las relaciones interpersonales, la comunicación, colaboración y la integración del personal
- Obtén información acerca del clima organizacional para la toma de decisiones. Una radiografía interna.
- Fortalece el compromiso y la lealtad de la gente
- Obtén ideas innovadoras para cumplir las metas o mejorar el desempeño
- Alinear al personal con los objetivos de la Dirección General
- Se desarrollan compromisos de acciones concretas para salir de la Zona de Confort

SINERGIAS

El término consiste en que se consiguen ventajas en el trabajo asociado. Es el efecto adicional que dos organismos obtienen por trabajar de común acuerdo, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

Se ha afirmado comúnmente que un objeto posee sinergia cuando el examen de una o alguna de sus partes (incluso a cada una de sus partes) en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo

"Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes". El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales.

En resumen Sinergia es:

- _ Una forma de trabajar, fomentando la colaboración entre todos los que forman un equipo.
- _ Es una filosofía de trabajo que sostiene la prioridad del equipo ante los intereses de los individuos
- _ Es una búsqueda global del todo a través de la máxima contribución de cada una de las partes

Aplicaciones y ejemplos

A) Aplicaciones

- La sinergia es un concepto importante en un sinnúmero de aplicaciones; por ejemplo en la computación, donde las máquinas son capaces de procesar números notablemente mejor que los seres humanos, pero carecen de sentido común, por lo que el trabajo en conjunto de computadoras y humanos da excelentes resultados, mejores que los posibles de lograr trabajando por separados. En el ámbito de la medicina encontramos el concepto en la toxicología, donde los efectos de la suma de compuestos en un organismo puede ser muy diferente a la acción de los compuestos por separados. Pero la gran aplicación se da en el ámbito de las relaciones humanas en la

empresa, y actualmente el concepto está orientado a crear un marco conceptual para todo lo que es el trabajo en equipo.

- En la cotidianidad, la sinergia es posible ser vista fácilmente en los sistemas mecánicos, no obstante en aquellos que contienen componentes sociales el concepto a veces puede hacerse algo ambiguo, por ejemplo la sinergia presentada en un grupo familiar, podría ser considerada como la vida. O también en el caso de un equipo de deportistas, la sinergia podría ser el placer por la competencia junto con la amistad. En cuanto a estos sistemas sociales pueden existir dos tipos de sinergia; la positiva y la negativa. La primera dice relación con una integración entre los miembros que componen la organización y que por ende obtienen resultados fructíferos. Por el contrario si la organización contiene líderes que no contribuyen positivamente, y en consecuencia los resultados no son los esperados, se habla de una sinergia negativa

B) Ejemplos

La sinergia es un fenómeno fundamental, que debe ser ilustrado para facilitar su comprensión. Por ejemplo:

- El fuego es el elemento sinérgico, resultante de la unión del siguiente trío: calor, combustible y oxígeno. La combustión es sinérgica pues sin alguno de los tres ya mencionados no podría originarse el fuego ya que nace a partir de ellos.
- La vida celular es el elemento sinérgico, originario de energía, bio-inteligencia y estructura. La vida es sinérgica pues no podría originarse sin alguno de los tres elementos mencionados.
- La hora es el concepto sinérgico resultante de la integración de elementos mecánicos tales como los componentes de un reloj, que simulan la trayectoria de la tierra alrededor del sol. Si algún elemento llegase a fallar no habría sinergia, por lo tanto no habría hora.
- Un neonato es el elemento sinérgico de la integración de hombre y mujer.

SINERGIA POSITIVA

Según el método ILVEM

El método ILVEM perfecciona la recepción de la información e incrementa la capacidad del cerebro para optimizarla. El objetivo es aumentar la autoestima que es la opinión que se tiene sobre uno mismo y el capital invisible desde el cual se pueden intentar los mejores proyectos.

• A. Percibir

El ingreso de la información a la mente es el momento ideal para un proceso eficaz. Platón decía que el comienzo es la parte más importante de la acción. Ponemos el acento en la lectura y en la escucha. Leer es una destreza humana, el hombre es el único ser que ha podido tallar el alfabeto en el cerebro. Saber escuchar es un principio de inteligencia emocional: "tenemos dos orejas y una sola boca, para oír el doble de lo que decimos". Con nuestro método se puede triplicar la capacidad en la lectura y en la escucha, en velocidad comprensión y concentración.

• B. Procesar

Somos diariamente bombardeados por estímulos, la sociedad de consumo nos invade con ofertas de todo tipo. Pero es sabido que si basura entra, basura queda y basura sale. Por eso dotamos a los estudiantes -tanto para la lectura como para la escucha- de un hábito y métodos de estudio, que les permite administrar el tiempo, detectar, seleccionar y sintetizar los conceptos según su jerarquía.

• C. Retener

Consideramos que la memoria es la palanca, sin ella seríamos simplemente vegetales, imposibilitados para pensar, sentir y actuar. Por eso debemos ser protagonistas en la construcción de una memoria inteligente, que en ningún caso debe quedar librada al azar. Con lo que sabemos aprendemos y el aprendizaje es el cambio que se produce en la memoria al incorporar un nuevo conocimiento. Enseñamos a memorizar utilizando los dos hemisferios cerebrales.

- **D. Expresar**

Al estudiante no se lo examina solamente por lo que es o por lo que sabe, se puede tener un rico mundo interior o muchos conocimientos y fracasar por no saber recuperarlos de la memoria o al fallar en la exposición, ya sea por miedo oratorio o por falta de entrenamiento en la comunicación oral o escrita.

- **E. Aplicar**

Einstein dijo que la imaginación es más importante que el conocimiento. El saber, el capital intelectual, la memoria necesitan que el pensamiento los ponga en movimiento. La inteligencia es la capacidad de resolver problemas. Esto requiere enseñar al estudiante a pensar con un modelo creativo y estratégico, a transformar su saber en los resultados que desea obtener.

- **F. Concentrar**

La mente es por naturaleza vagabunda, si no se la gobierna se distrae cada 10 o 15 segundos. En las diferentes áreas del quehacer humano, las personas de alto rendimiento combinan una capacidad cerebral de programación del futuro que desean alcanzar con una perfecta ejecución física de sus decisiones. Mediante los cursos de concentración aplicada se logra que las personas utilicen la mente tanto para lograr estados de flujo donde la productividad es máxima, y los de relax y autocontrol del pensamiento que evitan la fatiga y potencian el rendimiento de la inteligencia corporal o ejecutiva.

- **G. Conocerse a sí mismo**

El cerebro a diferencia de la mano es una pieza imperfecta. Su carácter evolutivo no permite manejarlo con facilidad, para la mayoría es una caja negra. El cerebro humano posee los instintos del reptil, las emociones del mamífero y el pensamiento que logró con el lenguaje. Pero el hombre no sabe coordinarlos eficazmente, hay que aprender a sintonizarlos para que conformen un equipo ganador.

- **H. Sintonizar el sistema nervioso con el digital**

La computadora es la extensión natural del cerebro humano. Por eso es importante coordinarlos. Así quien aprende a leer velozmente le enseñamos a escribir con rapidez en la computadora.

Sinergia positiva en el ser humano

- **A. Se prudente**

Evita a toda costa participar como oyente o locutor de cualquier conversación o discusión en la que se difundan chismes, rumores o "noticias" relacionadas con la delincuencia organizada (secuestros, extorsiones, levantones, asesinatos, robos, etc.). Este tipo de discusiones o foros, en nada te ayudarán a vivir mejor por el contrario solo incrementarán el grado de estrés social e individual. NO converses sobre estos temas en familia y menos ante la presencia de miembros más vulnerables (niños y adultos mayores).

- **B. Se responsable**

Nunca transmitas por ningún medio (verbal, cadenas de internet o cualquiera otro) los rumores y chismes de historias macabras y muy tristes en donde terceras personas ajenas a tu círculo inmediato han perdido la vida o su patrimonio. No logras nada bueno al formar parte de cadenas de Internet en donde se difunden este tipo de "historias reales", sólo contribuyes a crear un ambiente como el que ahora vivimos.

En verdad sólo estás ayudando a que las cosas para ti y los demás sean más complicadas. Debes de saber que la delincuencia organizada también comete actos de terrorismo cibernético al crear este tipo de mensajes en las redes sociales. Recuerda que el fenómeno sociológico denominado Pigmalión, se traduce o explica en una profecía auto cumplida, es una expectativa que incita a las personas a actuar en formas que hacen que la expectativa se vuelva cierta.

Piensa y actúa negativamente y seguramente te sucederá. El pensamiento negativo al igual que el positivo sin darnos cuenta se traducen en acciones y conductas impulsadas por el subconsciente que hacen que lo malo o lo bueno nos suceda.

- **C. Se discreto**

Baja tu perfil económico, demostrar o hacer creer (presumir) a los demás que tienes mucho dinero, no te traerá nada bueno, solo llamarás la atención de aquellos que no te conviene que crean o sepan que eres rico. Es mejor vivir con modestia tu riqueza, así lograrás que ésta se conserve y crezca y si en verdad no eres tan rico como pretendes hacer creer a los demás, entonces ponte a trabajar y quizá lo logres, no pierdas el tiempo presumiendo lo que no tienes, pues ya ves que la primera recomendación en estos tiempos difíciles es hacerles creer a los demás que no lo tienes.

- **D. Se amable**

Ama a tu país como a tu familia, se más amable, trata a todos con más cortesía de la que acostumbras, se generoso, mientras más gestos de este tipo tengas durante el día, mas personas se contagiarán de ello, es un ejercicio exponencial, que surte efectos muy positivos. El poder de una sonrisa y un gesto amable repetido por millones, genera un ambiente de mayor cordialidad y disminuye el estrés social.

- **E. Se honesto**

Una de las causas más importantes de padecer una crisis como la de hoy es la corrupción, no la relativices. Desde el acto más simple hasta el más complejo son igual de graves y sus consecuencias son serias. No compres piratería y tampoco pretendas un beneficio económico o profesional, dándole la vuelta a la ley, encontrar atajos legales es muy fácil, en los actos de corrupción más escandalosos es necesario que participe el gobernante y el gobernado.

La corrupción es un ejercicio de ida y vuelta, no participes en ella de lo contrario no te quejes, así, no esperes vivir mejor. No participes de ninguna manera en la cadena económica en donde se ve involucrado el dinero mal habido, recházalo.

- **F. Se inteligente**

No leas ni veas la nota roja y menos la difundas, si conoces personalmente una historia de crimen, no la comentes a menos que estés dispuesto a denunciarla de otra manera te convertirás en cómplice por omisión. Aléjate del escándalo, ya todos conocemos muchas historias criminales, nada aportas a tus amigos, familiares y sociedad, divulgándola a menos que con ello logres un consejo útil que ayude a evitar ser una posible víctima. Estudia, edúcate, lee y aprende.

- **G. Alimenta tu espíritu**

Incrementa tu fe, piensa en Dios, no importa cómo lo concibas, el ejemplo es la mejor enseñanza. La bondad es una virtud que crece y se multiplica, sólo si la practicamos todos los días. Nuestro estado y ciudad, vibra, vive y crece muy rápido, en esa dinámica, estamos expuestos a que lo bueno y también lo malo se multipliquen, de nosotros depende lo que suceda. La tranquilidad deseada llegará, esta crisis pasará más rápido sólo si tú estás dispuesto a ello, esta crisis como muchas otras más que hemos vivido, será superada, depende de nosotros.

- **H. Haz lo que te corresponde**

Como buen ciudadano/a y verás cómo nos irá mejor a todos, hazlo por tu país, por tu ciudad, por tu familia.

Sinergia Negativa

Definición

Si definimos sinergia como el grado de interacción de dos o más elementos hacia un resultado diferente y mayor a su sumatoria, vemos que constituye una cualidad esencial del sistema, orientada hacia el propósito de éste, de tal

forma que todo sistema necesariamente debe ser sinérgico (al contrario de algunas posturas que le niegan ese carácter esencial) pues nace de un concepto omnicomprendivo y de integración de las realidades, de la existencia de un círculo de interrelación de las cosas con el todo, lo que hace que el resultado de cualquier sistema siempre sea superior a sus partes, pero inferior en relación al todo. Concebirlo de otra forma sería caer en la misma disgregación mecanicista que la teoría de sistemas pretende contrarrestar.

De tal manera que el término sinergia negativa, usado por algunos autores para calificar aquellas acciones que menoscaban o impiden el cumplimiento del propósito, no es apropiado, pues en realidad éstas constituyen niveles o grados de sinergia dentro de un sistema, en los que el cero es el total despropósito, como por ej.: la ineficacia de un cuerpo de seguridad en las labores de control y prevención.

Ahora, si es correcto hablar de sinergia negativa en el sentido del resultado contrario a lo deseado, es decir, del anti propósito, por lo que se infiere que su configuración amerita intencionalidad o culpabilidad grave. Como por ej.: usar los cuerpos policiales para cometer delitos.

- **Sinergia negativa en las empresas**

Genéricamente empleamos la palabra sinergia para descubrir procesos o encadenamientos que, cuando se combinan, elevan o potencian el resultado final. Las sinergias empresariales se presentan entre las propias organizaciones o entre ellas y sus empleados o en estos últimos entre sí.

Abundan los ejemplos de sinergias positivas a nivel de personas y empresas, como por ejemplo, un buen ambiente laboral se traduce en mejor disposición al trabajo y en un resultado final de producción o servicios ampliados. También, el estímulo a la generación de ideas o innovaciones "desata" habilidades y contribuciones en el personal que de otra manera permanecerían "dormido".

Lamentablemente, igual que existen sinergias que obran en forma positiva, existen sinergias que obran en forma negativa, algunas de ellas son:

- **A. los centros de poder mal orientados:** en determinadas empresas el uso del poder, y su combinación con cargo y jerarquías puede producir centros de influencia negativa para toda la organización, los cuales, por vía de ejercer su mando e influencia, perjudican la buena marcha de toda la empresa.
- **B. las no decisiones:** existen personas, áreas, divisiones o empresas donde no se decide. Las decisiones pasan al congelador "congelador", como si el tiempo por sí solo pudiera resolver lo que las personas no resuelven.
- **C. las islas:** este es un mal que aqueja a muchas empresas, las áreas no se integran ni se coordinan, actúan como islas y se vuelven territoriales, produciendo como resultado una gran descoordinación y la pérdida de muchas oportunidades de optimización de los resultados y del buen uso de los recursos.
- **D. aferrarse al pasado:** igual que muchas personas, hay empresas que se aferran a su pasado, sin comprender que el mundo evoluciona y ellas también deben evolucionar. No quieren percibir las oportunidades, desafíos y riesgos del momento actual y las tendencias de cambio hacia el futuro, por lo no reaccionan a tiempo y cuando lo hacen, suele ser demasiado tarde.
- **E. los bandos:** son grupos de presión o de opinión que se desempeñan en sobresalir, por encima inclusive de los propios intereses de la empresa. Estos bandos generan grandes tensiones empresariales y suelen impedir el funcionamiento armónico de la estructura de la organización.
- **F. los meritos del otro:** sinergia negativa de frecuente presencia en nuestras empresas, el apropiarse de las ideas del otro como propias para tratar de ganar meritos con los esfuerzos ajenos.
- **G. las fieras:** en muchas organizaciones las personas obran como fieras, rivalizando con sus compañeros, creando un ambiente con una competitividad agresiva y mal sana, que pasa por encima de cualquiera con el fin de lograr el éxito propio. Este ambiente genera un enorme desgaste y termina por crear, inclusive, realidades personales de dimensiones impensables.

- **H. la comunicación por rumor:** justamente cuando no existen buenas comunicaciones institucionales, los comentarios, los chismes y los rumores hacen su reinado, generando, en muchas ocasiones, actitudes negativas y perjudiciales a la empresa y a sus empleados.
- **I. el rechazo al cambio:** todo cambio genera temores y es natural que exista una reacción de prudente expectativa mientras se producen las innovaciones o modificaciones, el problema surge cuando hay rechazo sistémico por el cambio, lo cual inmoviliza a las organizaciones, impidiéndoles modernizarse, adaptarse o transformarse.
- **J. los jefes autoritarios y controladores:** quienes obran así generan un ambiente negativo, de poco sentido de pertenencia, con prevención y temor por el mando. Las cosas pueden hacerse tanto cuando se ordena como cuando se solicita, pero el contenido siempre será diferente y la motivación también.
- **K. los empleados "cómodos":** hay organizaciones donde algunos de los empleados no se "ponen la camiseta", tratan de hacer lo mínimo necesario para permanecer, frecuentemente se ocultan y mimetizan, nunca hacen nada por el progreso, la innovación y el mejoramiento decidido de su empresa, no corren riesgos ni toman decisiones e impiden que otros lo hagan. Por supuesto, estas personas conducen a sus empresas a anquilosarse y perder sentido en el mercado.
- **L. la falta de oportunidad o el incumplimiento:** empresas donde estas características campean, son candidatas a "fuertes sanciones" de sus clientes.
- **M. el mal servicio:** igual que el anterior, el ambiente de buen o mal servicio rápidamente es presidido por los clientes y acumulado en sus mentes como una percepción de "mal trato" y falta de respeto.
- **N. la impuntualidad:** lamentablemente este se vuelve un estado de ánimo de las organizaciones, todos llegan tarde y nada pasa, acumulando tiempos muertos y pérdida de interés, afectando la energía y disposición y causando enormes costos.
- **O. la indisciplina:** por definición una empresa es una organización diseñada para que las cosas tengan un orden, si cada quien quiere hacer lo que se le ocurre ese orden se pierde y al final la razón de ser de empresa también.
- **P. el desorden:** igual que el numeral anterior, el desorden empresarial y personal se traducen en mal servicio, falta de respuesta, mala imagen y pérdida de la importancia.

Como se observa, igual que existen muchos elementos y conductas que potencian los buenos resultados, también existen otros que apalancaran los resultados negativos, frecuentemente los concernientes a la relación entre los empleados y de estos con la empresa.

Sinergia negativa en el ser humano

La búsqueda de la tercera alternativa es un cambio de paradigma importante, que desplaza a la mentalidad dicotómica de "o esto o aquello". La diferencia en los resultados es muy grande.

¿Cuánta energía negativa se consume por lo general cuando las personas tratan de resolver problemas o tomar decisiones en una calidad interdependiente? ¿Cuánto tiempo se dedica "a confesar" los pecados de los otros, al politiquero, la rivalidad, los conflictos interpersonales, la protección de la propia retaguardia, la lucha por el dominio y las profecías destructivas? Es como conducir un automóvil con un pie en el acelerador y el otro en el freno.

Y en lugar de retirar el pie de freno, la mayor parte de la gente aprieta más el acelerador. Trata de aplicar más precisión, más elocuencia, más información lógica para fortalecer su posición.

El problema consiste en que personas altamente dependientes están tratando de tener éxito en una realidad interdependiente. Ellas dependen de la fuerza que obtienen de suposición y procuran una salida del tipo gano/perdes, o bien ceden su necesidad de ser populares y caer simpáticas, y su salida es del tipo pierdo/ganas.

Pueden hablar de técnica ganar/ ganar, pero en realidad no quieren escuchar, quieren manipular. Y la sinergia no prospera en ese ambiente.

Las personas inseguras piensan que toda la realidad puede ser dócil a sus paradigmas. Tienen una gran necesidad de convertir a los otros en clones, de moldearlos con su propio pensamiento. No comprenden que la fuerza misma de la relación recibe en que en ella se cuenta con otro punto de vista. Igualdad no es identidad, la uniformidad no es la unidad. La unidad o la identidad suponen complementariedad, no igualdad. La igualdad no es creativa...y es aburrida. La esencia de la sinergia consiste en valorar la diferencia.

Se ha llegado creer que la clave de la sinergia interpersonal es la sinergia intrapersonal, es decir, la sinergia interior de cada persona.

El corazón de la sinergia intrapersonal está contenido en los principios de los tres hábitos, que proporcionan una seguridad interior suficiente como para asumir los riesgos de ser abierto y vulnerable. Mediante la internalización de esos principios, desarrollamos la mentalidad de abundancia de ganar/ganar y la autenticidad del quinto hábito.

Uno de los resultados más prácticos de sentarse en principios consiste en que ello nos totaliza, nos integra por completo. Las personas profundamente programadas con un pensamiento, verbal, de hemisferio izquierdo, descubrirán lo totalmente inadecuado que es ese pensamiento para resolver problemas que requieren mucha creatividad. Toma conciencia e inician un nuevo guion con su hemisferio derecho. No se trata de que antes su hemisferio derecho no existiera: esta adormecido. Los músculos no estaban desarrollados, tal vez solo atrofiados desde la primera infancia, como consecuencia del fuerte énfasis puesto en el cerebro izquierdo, propio de la educación formal o la programación social.

Cuando una persona tiene acceso al hemisferio derecho intuitivo, creativo y visual, y también al hemisferio izquierdo, analítico, lógico, opera con la totalidad de su cerebro. En otras palabras hay sinergia psíquica en nuestra propia cabeza. Y esta herramienta se adecua mejor a la realidad de la vida, aunque la vida no solo es lógico, es también emocional.

Toda la Naturaleza es Sinérgica

La palabra "ecología" se refiere básicamente a la sinergia de la naturaleza: todo está relacionado con todo. En la relación se maximiza la fuerza creadora, así como el poder real de estos siete hábitos reside en su vinculación recíproca, y no en cada uno de ellos considerado aisladamente.

La relación entre las partes es también el poder que permite crear una cultura sinérgica en una familia o una organización. Cuanto más auténtico sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y la resolución de los problemas, mayor la liberación de la creatividad de todos y el compromiso con lo que se cree. La sinergia da resultados; es un principio correcto. Es la realización suprema de todos los hábitos anteriores. Es la efectividad de una realidad interdependiente: es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

Aunque en una interacción interdependiente no podemos controlar los paradigmas de los otros, ni el proceso sinérgico en sí, gran parte de la sinergia reside en nuestro círculo de influencia.

Nuestra propia sinergia interna está por completo dentro de ese círculo. Podemos respetar los dos aspectos de nuestra propia naturaleza: el lado analítico y el lado creativo. Podemos valorar las diferencias entre ellos y utilizar esa diferencia para catalizar la creatividad.

Podemos ser sinérgicos dentro de nosotros mismos incluso en un ambiente muy adverso. No es obligatorio sentirse afectado por los agravios. La energía negativa puede esquivarse dando un paso a un lado; podemos buscar lo bueno de los otros y utilizarlo, por diferentes que sean de nosotros, para mejorar nuestro punto de vista y ampliar nuestra perspectiva.

Podemos mostrar coraje en las situaciones interdependientes y ser abiertos, expresar nuestras ideas, nuestros sentimientos y nuestras experiencias de un modo que anime a los demás a abrirse también ellos.

Podemos valorar las diferencias en otras personas. Cuando alguien disienta de nosotros, diremos: "¡Bien! Usted lo ve de otro modo". No es obligatorio que estemos de acuerdo con él; simplemente podemos afirmarlo. Y podemos procurar comprender.

Enfrentados a dos alternativas –la nuestra y la "errónea"- podemos buscar una tercera alternativa sinérgica. Casi siempre existe esa tercera alternativa, si la buscamos con una filosofía de ganar/ganar y realmente procuramos comprender, por lo general hallamos una solución mejor para todos los interesados.

UNIDAD V: HERRAMIENTAS DE CONTROL

SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL

Sabemos que **el proceso administrativo**, es un conjunto de pasos, etapas o fases mediante las cuales se aprovechan los recursos con los que cuenta una empresa. Estas etapas se dividen en **planeación, dirección, organización y control**.

Como observamos el control es la última etapa del proceso administrativo. Esta etapa consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados. Tiene las siguientes variantes:

- I. Función restrictiva y coercitiva: se utiliza evitar los desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. Se usa para delimitar las funciones y así prohibir la libertad de los subordinados cuando realizan sus actividades, dentro de la empresa.
- II. Sistema automático de regulación: cuando se detecta que las actividades o funciones de los subordinados se han desviado o presentan irregularidades, esta regulación hará volver a los subordinados a las actividades ya planeadas.
- III. Función administrativa: como ya lo dijimos, el control forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

Objetivo del control

El objetivo de esta función administrativa es la de ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

Proceso del control

A fin de identificar los errores o desvíos para así corregirlos y evitar su repetición, el Control tiene un proceso o fases a seguir:

1. Establecimiento de estándares: establece los criterios de evaluación o comparación. Existen cuatro tipos de estándares:
 - a. Estándares de cantidad: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.
 - b. Estándares de calidad: establece la calidad del producto, sus especificaciones.
 - c. Estándares de tiempo: es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.
 - d. Estándares de costos: establece los costos de producción, administración, costos de ventas.
2. Evaluación del desempeño: tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
3. Comparación de desempeño con el estándar establecido: compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.
4. Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Existen diferentes tipos de control, entre los principales se encuentran:

- Control Preliminar: Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- Control Concurrente: Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurrán para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
- Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

Técnicas de Control

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad
- Auditoria
- Presupuestos
- Reportes, informes
- Formas
- Archivos (memorias de expedientes)
- Computarizados
- Mecanizados
- Gráficas y diagramas
- Proceso, procedimientos, Gannt, etc.
- Procedimiento hombre maquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Métodos cuantitativos
- Redes

- Modelos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticas

A continuación describiremos algunas de ellas:

Reportes e informes

Se clasifican en:

Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.

Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

Para diseñar un informe se considera:

Unidad del tema

- Concentración sobre las acepciones
- Claridad y concisión
- Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales
- Equilibrio entre la uniformada y la variedad
- Frecuencia de los reportes
- Evaluación de la información

Administración por objetivos: Ha de resaltar que no constituye una técnica o sistema totalmente novedoso, sin embargo ha enfocado realidades muy antiguas y trascendentales.

La administración por objetivos coordina diversos aspectos ya conocidos, como por ejemplo el control presupuestal.

- Principios generales de la administración por objetivos: La administración por objetivos constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

Una de las características fundamentales de la administración por objetivos, consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o eran puramente cualitativos.

La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles. Consiste realmente en un medio para medir su verdadera aportación.

- Descripción general del sistema:
 1. El requisito básico es que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general.
 2. Ordinariamente deben operar por años.
 3. Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible. Es necesario convertir los objetivos en estándares.
 4. Lo anterior implica hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa.
 5. Debe pedirse a cada jefe interior, que fije sus propios estándares u objetivos.
 6. El jefe superior deberá ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos que lo están haciendo también sus subordinados.
 7. Debe discutirse en cada uno de éstos lo que por ello ha sido señalado. Cuando ambos jefes, superior o inferior coinciden en los estándares, no habrá problemas. De lo contrario deberá estudiar el caso y tratar de ponerse de acuerdo y fijar cada uno mejor sus metas o reorganizar las existentes.

8. Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos, pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.
 9. Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que se ha logrado. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado.
 10. Con los resultado de la revisión parcial antes mencionada, podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.
 11. Finalmente la revisión permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente período.
- Gráfica de Gantt: Uno de los elementos más importantes de controlar es el desarrollo de la realización de actividades tanto al tiempo que cada una de ellas implica, como en la relación que deben aguantar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

Henry I. Gantt, inventó para este efecto las cartas o gráficas que toman su nombre y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, entre otros, el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suelen indicarse también a veces la persona, sección, entre otros, encargada de cada una de dichas actividades.

- Las técnicas de trayectoria crítica: Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control planeación se encuentran, las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica. Aunque son métodos diversos, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: Se ha puesto el término METRA (Método de Evaluación y Trayectorias en Redes de Actividades).

Estas técnicas constituyen un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros.

- Técnica PERT: Recibe su nombre de las siglas Program Evaluation and Revió Technique, que traducido al español significa Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se conoció como PERT/tiempo, posteriormente se ha introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal, y aun para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo.

- La técnica CPM: Simultáneamente con el estudio del método PERT, aunque de forma independiente, las compañías Dupont de Niemours, y Remington Rand, buscaban un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación. Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso del PERT, por lo que la primera fase del CPM (Critical Path Method: Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo costo. Se podría definir como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de comportamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.
- La técnica RAMPS: Es el más reciente entre los métodos de Ruta Crítica. Su nombre se forma también de las siglas Resource Allocation and Multi Project Scheduling: Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos. Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y PCM, introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan

los mismos recursos a la vez, y que permiten programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades. Es posible comparar los costos de diversas alternativas en proyectos, identificar los recursos más efectivos, y es factible, a través del uso de una computadora electrónica, hacer evaluaciones del progreso y perspectiva de trabajo en un momento determinado según opinión de la oficina en México de la firma inventora.

Auditorias

El término auditoria va ligado a la detección de fraudes. Las auditorias tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorias: las externas y las internas.

- Auditorias externas: Es un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos. La auditoria es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados al efecto. Su labor consiste en verificar si la empresa, al preparar sus estados financieros y evaluar sus activos y pasivos, se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente. La auditoria externa se efectúa cuando el período de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados.
- Auditorias internas: Son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros. Además sirve a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control. El alcance de las auditorias también puede variar, dependiendo del tamaño y las políticas de la empresa.

Fallas en el proceso de control

Normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del analista debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

- Cacería de brujas: el sistema se encamina a la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones. Es cierto que como decía WEINER "los sucesos imprevistos e inesperados provocan un mayor intento de explicación que el resto", pero esto provoca que se trate de personificar el error en aras de encubrir otros que le dieron origen.
- Esparcimiento de la responsabilidad: el Proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- Obsesión: el Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
- Nostalgia: el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

CONTROL Y TECNOLOGIA DE INFORMACION

<https://coggle.it/diagram/WygWrWHdIV8AKW3g/t/capitulo-19-t%C3%A9cnicas-control-y-tecnolog%C3%ADas-de-la-informaci%C3%B3n>

PRODUCTIVIDAD, ADMINISTRACION DE OPERACIONES Y CALIDAD TOTAL



Control general y orientación hacia el futuro por medio del control administrativo

Cuando se utiliza el control orientados al futuro con una visión de control preventivo, los administradores desarrollan un sistema para identificar problemas a medida que surgen y toman acción inmediata y automáticamente antes de que ocurra el resultado final.

Por ejemplo, cuando un proyectil es dirigido, opera mediante controles igualmente dirigidos orientados que realizan correcciones durante su vuelo, para lograr que dé en el blanco esperado (futuro).

De igual manera los grandes administradores de alta dirección diseñan sistemas de control orientado a futuro por el cual los trabajadores adicionales se añaden a los departamentos, tan pronto como se alcanzan determinadas metas de ventas, por lo tanto ellos no esperan al final del año para hacer tales adiciones, práctica generalizada en muchas empresas que erróneamente sucede, sino que estos controles son de naturaleza prospectiva, pues intentan eliminar un problema antes de que ocurra una grave catástrofe. Los controles dirigidos, son representativos del control de retroalimentación, puesto que las desviaciones de los planes o un problema de menor importancia deben ocurrir antes de que se activen los mecanismos de control.

Existen dos formas para que una persona responsable pueda cambiar sus futuras acciones y son las siguientes:

- Control directo, este afirma en que el más directo de todos los controles es asegurar administradores de alta calidad, bajo la premisa de que el personal calificado comete menos errores y no requiere de otros controles, perciben o anticipan los problemas e inician acciones apropiadas para evitar y corregir las desviaciones.
- Control preventivo, este se aplica antes de que se desempeñe una actividad. Su objetivo es prevenir los problemas que genera una desviación de los parámetros del desempeño. Por lo general los controles preventivos son los que muestran costos más eficientes.

Por ejemplo: en el caso de un control preventivo, cuando un fabricante especifica las normas de calidad de las partes que adquiere, ha establecido un control previo. Cuando las compra, previene muchos casos de fallas de las maquinas. Las normas de ISO9000 funcionan como controles preventivos para elegir proveedores, además se utilizan en la administración de recursos humanos.

Control Directo

Este control explica el procedimiento normal de buscar la causa de un resultado insatisfecho hasta la persona responsable de él y hacer que todo esto se corrija.

Uno de los principios más importantes del control directo nos habla de que cuanto mayor sea la calidad de cada administrador en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles indirectos.

Importancia del control en el proceso administrativo



El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Interrelación entre la planificación y control

Se ha estado viviendo desde hace 20 años un enorme progreso en cuanto a conocimientos que fundamentan la planeación organizacional. Las investigaciones modernas sobre estructuras corporativas se hayan iniciado con Strategy and Structure, de Chandler; sin embargo las investigaciones subsecuentes se centraron más allá de solo estructura, en la expansión de los atributos organizacionales. Toda organización consiste en: Objetivos, basados en estrategias y establecidos por etapas de desarrollo; Estructura, Procesos, Sistemas y Personal.

Normalmente este trabajo se realiza en estrecha colaboración y coordinación con los altos ejecutivos de la organización. Y el objetivo principal es que el cliente pueda gestionar una Planificación y Administración de su negocio para alcanzar sus metas superiores fijadas las cuales podrían ser: alcanzar los flujos de efectivo proyectados, la rentabilidad o retorno sobre la inversión, etc.

Se deberá de hacer un análisis profundo del esquema de los 7 círculos que servirá como fundamentación o base para el proceso de planificación, las razones para ello constituyen el punto de partida para el desarrollo de un nuevo proceso de planificación, que conlleva a tener accesibilidad a los gerentes de la compañía, sus puntos fuertes y sus debilidades. Por mencionar algunos:

- La coordinación de la planificación de las actividades por separado en el plan óptimo para la actividad total.
- Enfoque de planificación en un horizonte de varios años.
- Proporcionar alta dirección con alternativas para su decisión oportuna.
- Coordinar la planificación de gastos de capital y la planificación de las operaciones;
- Proporcionar una medición de línea base de rendimiento del negocio que se utilizará para identificar las áreas que requieren atención especial de gestión en forma permanente.
- Alentar a los administradores para planificar un rango razonable de las condiciones futuras.
- Habilitación de la gestión superior para establecer objetivos de planificación de los subordinados.

La esencia de este trabajo es identificar los controles de gestión de sistemas de la empresa, ya sea para a) el total de la empresa o corporativo, b) una de sus empresas o departamentos, o c) uno de sus grandes proyectos de desarrollo. Para ello, por lo general:

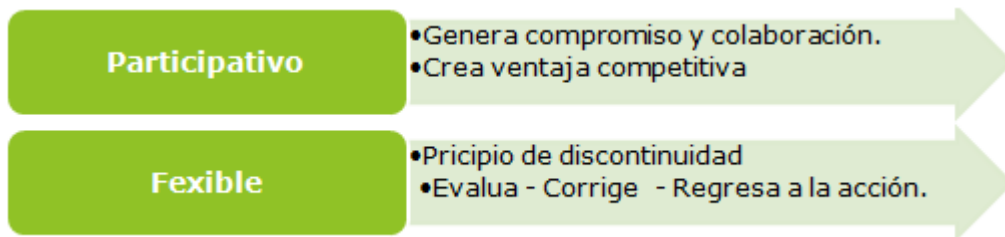
Analizar el grado en que la compañía está cumpliendo con sus sistemas de control.

Los datos obtenidos por estos juicios, nos permitirán su análisis y por tanto se podrá hacer una formulación de conclusiones y recomendaciones específicas que incluirán mejoras en los sistemas de gestión previamente evaluados

Características del proceso de planeación y control de sistemas

La primera es que debe ser un proceso participativo es decir debemos dar participación activa a los miembros de la organización desde los niveles estratégicos hasta los operativos para así aportar compromiso y colaboración y de esta manera crear una ventaja competitiva

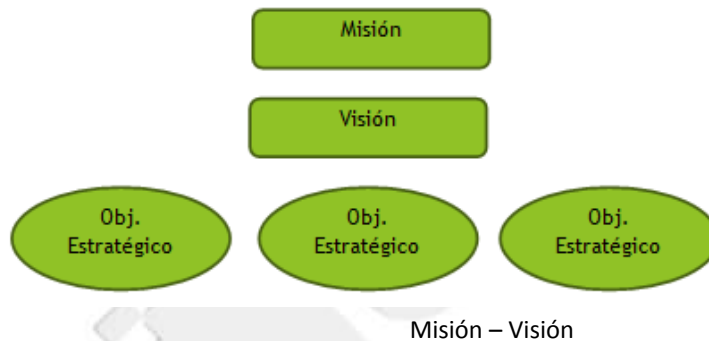
La segunda característica que es importante es que debe de ser flexible y con flexible nos referimos a que debe de atender al principio de discontinuidad del proceso. ¿Qué es eso? A medida de que se lleva a cabo el proceso de control este va exponiendo desvíos entre lo que realmente sucedió y lo que se había planeado, entonces el plan se detiene, se aplican las correcciones y se vuelve a la acción.



Planeación y control en la práctica

Dicho esto veremos los conceptos de planeación y control en acción

Lo primero que debemos de hacer es que tenemos que definir el marco estratégico vamos a darle una identidad a la organización, el cliente debe de apreciar cuando lee este marco hacia dónde va la organización, cuáles son sus sueños, cuáles son sus productos, sus negocios, etc. Esto mediante la declaración de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que serán a largo plazo.



A partir de que se creó lo anterior desarrollaremos las estrategias; es decir el conjunto de acciones que nos permitirán cumplir con el marco estratégico.

Estrategias

Después crearemos los objetivos tácticos; es decir los niveles medios habrán de definir sus objetivos de gestión.

Objetivos tácticos

A continuación definiremos los objetivos operativos con lo cual estableceremos los presupuestos, traduciremos a números todos los esfuerzos que vendremos realizando.

Objetivos operativos

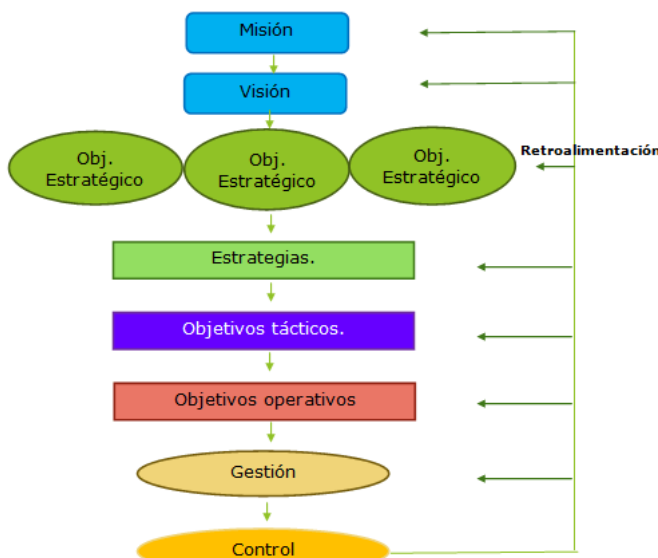
Y entonces entraremos en la acción. La organización empieza a rodar, comienza a cumplir su rol protagónico en el entorno en el que está ubicada. También se denomina Gestión.

Gestión

Finalmente para que este proceso sea completo, valga la pena, tenga sentido se desarrolla la última etapa que es fundamental es decir el control de la gestión, debeos saber si el marco estratégico está vigente o no si las estrategias son adecuadas si los objetivos perdieron vigencia, si la gestión es eficiente y eficaz, a esto también se le denomina retroalimentación.

Control

Con la retroalimentación aplicaremos el principio de discontinuidad donde detectamos un desvío, corregimos y volvemos a la acción.



Influencia de la tecnología en el proceso de control

La Tecnología hace posible transformar una estructura organizativa jerárquica de tipo piramidal, debido a la transferencia de tareas de control desde la fuerza de trabajo hacia las nuevas tecnologías. Así, se cuestionan la importancia y funciones de los niveles medios, dado que ahora es menos necesario para recibir y transmitir la información requerida para tomar decisiones y para ejecutar las tareas,

porque aquellas funciones pueden ser cumplidas en tiempo real y a distancia con ayuda de la Tecnología. El explosivo crecimiento de la tecnología de información -a través de la potencia de las computadoras, los sistemas de información y las redes- amplía al alcance y le da un nuevo rol en las organizaciones, ya que permite rediseñarlas, transformando la estructura, alcance, mecanismos de reporte y control, prácticas y flujos de trabajo, productos y servicios. Los cambios que provoca la incorporación de Tecnología, principalmente manifestados en los sistemas de información, son estructurales y de gran magnitud.

Los sistemas de información pueden:

Reducir el número de niveles de las organizaciones proveyendo a los gerentes información para supervisar un gran número de empleados

Estos valores hacen de la Tecnología, por lejos, la categoría de máxima inversión en la economía norteamericana (The Harvard Policy Group, 2000).

- Independizarse del lugar físico a través de Internet, el correo electrónico y la video conferencia

- Reorganizar flujos de trabajo reemplazando procesos manuales y reestructurando las empresas
- Incrementar la flexibilidad de las organizaciones y la habilidad para responder a los cambios y tomar ventaja de las oportunidades
- Redefinir las fronteras organizacionales creando nuevas relaciones con proveedores y clientes a partir de las tecnologías para la publicación y distribución de información
- Cambiar el proceso de gerenciamiento proveyendo nuevas capacidades para planear, organizar y controlar (Laudon, 1999).

El impacto organizacional, entonces es tan importante –o más- que las consideraciones técnicas sobre la implementación de Tecnología, ya que esta incorporación afecta también el ejercicio del poder en la organización. Debido a que las estructuras organizacionales reflejan la distribución de ese poder, los cambios estructurales pueden ser causa de inquietud y confusión en el personal.

La introducción de tecnología de información, en tanto cambio de magnitud, modifica las relaciones de poder existentes.

Benchmarking como herramienta de control

Dentro del marco del control y gestión de calidad y mejora continua, las organizaciones recurren a diversas técnicas a fin de mejorar su competitividad en función de sus peculiaridades y problemáticas específicas. El Benchmarking, la evaluación comparativa, es una herramienta que nos puede ayudar a conseguir dichos objetivos. Consiste en la cooperación voluntaria y activa de varias organizaciones para crear, emular e implementar las mejores prácticas. Principalmente se persigue su inclusión en la política integral y participativa de mejora continua de la calidad.

En este sentido, se puede afirmar que el benchmarking sirve como herramienta de control a la alta gerencia. Además, como un factor que sirve de parámetro y guía, que puede indicar a la empresa si debe cambiar de rumbo o si de lo contrario seguir con las estrategias utilizadas hasta ese momento.

PALABRAS CLAVE

Benchmarking, calidad, mejora continua, proceso, control.

En consecuencia, el benchmarking es una herramienta de control, que utiliza recursos intrínsecos a la naturaleza. Realizar observaciones, comparar, evaluar, adaptar, aprender, imitar, mejorar y superarse, no solo pertenecen al sector empresarial, como apunto Valls Roig en 1995: “El benchmarking no es en realidad nada del todo nuevo. Para que una organización pueda mejorar sus procedimientos y llegar a sobresalir sobre las demás, que es imprescindible para sobrevivir en el largo plazo. Para lograr esto necesita observarse y observar, recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización”.

BIBLIOGRAFIA

- “La Administración en el mundo de Hoy” S. Robbins
- “Administración” D. Hampton
- “Planeación y Organización de Empresas” Gómez Ceja
- “Principios Administrativos”



