

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS



SOC. EN LA ADMINISTRACION MEMORIA DE UN CURSO DE TITULACION

QUE PRESENTAN:

AGUSTIN RAMOS CHAVEZ

LUIS SAENZ A.

JORGE HERNANDEZ I.

PARA OBTENER EL TITULO DE LIC. EN SOCIOLOGIA

Mexicali, B. C., Septiembre de 1982.

I N D I C E

	Pág.
Introducción	11
Primera Parte	
ADMINISTRACION FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL.	12
A)Administración Pública Federal.	14
I)Introducción.	14
II)Antecedentes.	15
III)Estructura Fundamental del Sector Público Federal.	17
IV)Principales Secretarías, Direcciones y Departamentos del Sector Público Federal.	18
4.1 Descripción de los elementos de la Organización Pública de una Dependencia.	18
4.2 Secretaría de Gobernación.	18
4.3 Secretaría de Programación y Presupuesto.	21
4.4 Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	27
4.5 Procuraduría General de la República.	31
4.6 BANRURAL.	34
4.7 COPLAMAR.	35
B)Administración Pública Estatal.	40
I)Introducción.	40
II)Antecedentes.	40
III)Estructura Organizacional del Gobierno del Estado de Baja California.	41
IV)Objetivos y Prioridades del Gobierno del Estado de Baja California.	42
V)La Reforma Administrativa en el Gobierno del Estado de Baja California.	43
5.1 Ia. Etapa de la Reforma Administrativa.	43
5.2 IIa. Etapa de la Reforma Administrativa.	45
5.3 IIIa. Etapa de la Reforma Administrativa.	45
C)Administración Pública Municipal.	46
I)Introducción	46

	Pág.
II)Antecedentes.	47
III)Estructura Organizacional.	47
IV)Reforma Administrativa y Convenios Económicos del Municipio con los otros Poderes de la Unión.	48
Segunda Parte.	
Organización y Métodos	
I.- INTRODUCCION AL CURSO	55
1.1 Generalidades.	55
1.2 Desarrollo del Curso.	56
1.3 Objetivos del Curso.	57
II.- BASES DE LA ORGANIZACION	58
2.1 Fundamentos de la Organización.	58
2.2 Organización del Sector Público.	58
2.2.1 Secretarías.	59
2.2.2 Direcciones.	59
2.2.3 Departamentos.	59
III.- ORGANIZACION Y METODOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.	62
3.1 Funciones Generales.	62
3.2 Funciones Especificas.	62.
IV.- INTEGRACION DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS.	63
4.1 Integración.	63
4.2 Distribución de responsabilidades.	63
4.3 Características del personal.	63
V.- DIFERENTES TIPOS DE AUTORIDAD QUE SE PRESENTAN EN LA AD- MINISTRACION PUBLICA.	63

	Pág.
5.1 Funcional	63
5.2 Lineal	63
5.3 Staff	63
VI.- DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS COMO ORGANO ASESOR.	64
6.1 Definición del objeto de estudio	64
6.2 Investigación preliminar	64
6.3 Elementos de la investigación preliminar	65
6.4 Autorización para realizar el estudio	65
6.5 El plan de trabajo	65
6.6 Técnica de recopilación de datos	66
6.7 Registro de datos	67
VII.- ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	68
7.0 Introducción; Los valores del desarrollo Organizacional	68
7.1 Principios Básicos de la Organización	68
7.2 Conceptos Básicos de la Organización	69
7.3 Técnicas de la Organización	69
7.4 Resultado de la Estructuración	70
VIII.- ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	70
8.1 Descripción de los elementos de un manual de Organización.	70
8.2 Identificación	70
8.3 Contenido	71
8.4 Introducción	71
8.5 Antecedentes	71
8.6 Disposiciones Jurídicas	71
8.7 Atribuciones	71
8.8 Objetivo	72
8.9 Estructura Organica	72

	Pág.
8.10 Funciones	72
8.11 Organigrama	72
IX.- ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	74
9.1 Descripción de los elementos que integran un manual de procedimientos	74
9.2 Introducción	74
9.3 Objetivo	74
9.4 Contenido	75
9.5 Diagrama de flujo	75
X.- EL SISTEMA Y LAS FORMAS	77
10.1 Los elementos de un sistema	77
10.2 Definición de forma	77
10.3 Diseño de formas	77
10.4 Utilización de las formas	79
Tercera Parte	
LA SOCIOLOGIA DE LA ADMINISTRACION	
Unidad I.- LA SOCIOLOGIA	86
1.0 Introducción	86
1.1 Concepto, Ciencia y Arte	87
1.2 Cultura	87
1.3 Papel y Status	88
1.4 Hábitos, Costumbres, Rituales	88
1.5 La Personalidad	88
Unidad II.- LOS SISTEMAS SOCIALES	89
2.1 El trabajo en equipo	89
2.2 La hipótesis microsociológica	89
2.3 El grupo	90

	Pág.
2.4 Las fratrias	90
2.5 Las asociaciones	91
2.6 Las burocracias	91
2.7 La Comunidad y la Sociedad	92
Unidad III.- PROCESOS DE GRUPOS	93
3.1 Procesos de comunicación	93
3.2 Actuaciones funcionales de los miembros de grupos.	98
3.3 Soluciones de problemas y toma de decisiones por el grupo	103
3.4 Normas de grupo y desarrollo del grupo	108
3.5 Liderazgo y Autoridad	110
3.6 Procesos de Relación entre grupos	112
Unidad IV.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION	116
4.1 Su Concepto	116
4.2 Elementos de la mecánica administrativa	117
4.3 Elementos de la dinámica administrativa	117
Unidad V.- LA PREVISION	119
5.1 Principios Generales de la Previsión	119
5.2 Reglas para la fijación del objetivo	121
5.3 La investigación y sus reglas	123
5.4 Técnicas de la investigación	124
5.5 Reglas sobre los cursos alternativos de acción	124
Unidad VI.- LA PLANEACION	125
6.1 Concepto e importancia de la Planeación	125
6.2 Los principios de la Planeación	126
6.3 Reglas sobre las políticas	127
6.4 Reglas sobre los procedimientos	128
6.5 Reglas sobre los programas y presupuestos	128

Unidad VII.- LA ORGANIZACION	129
7.1 Su concepto e importancia	129
7.2 Los principios de la Organización	130
7.3 La funcionalización	130
7.4 Sistemas de Organización	132
7.5 Los niveles jerarquicos	135
7.6 La definición de funciones y obligaciones	136
7.7 Los comites	138
Unidad VIII.- LA INTEGRACION	139
8.1 Los aspectos dinámicos de la Administración	139
8.2 El reclutamiento	139
8.3 La selección	140
8.4 La introducción	140
8.5 El proceso de socialización	140
8.6 El desajuste de la personalidad	141
8.7 La capacitación y Desarrollo	142
Unidad IX.- LA DIRECCION	145
9.1 Los principios de la Dirección	145
9.2 La importancia de la comunicación	146
9.3 La autoridad y el mando de la empresa	147
9.4 La delegación	147
9.5 La supervisión	149
Unidad X.- EL CONTROL	152
10.1 Su concepto y tipos	152
10.2 Su importancia	152
10.3 Sus principios	152
10.4 Su proceso y reglas	154

Cuarta Parte	Pág.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	158
Unidad I.- ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	158
1.1 Antecedentes. Recursos Humanos y Materiales. (Apoyo de éstos a los primeros). Aspectos - psicológicos y sociológicos.	158
1.2 ¿Que es y que comprende la Administración de Recursos humanos?	159
1.3 Aportación de la Sociología a la Administración de Recursos Humanos (Distinción entre la Socio- logía y la Psicología Social).	161
Unidad II.- LA FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	163
2.1 El departamento encargado de la función de: Organización, Tiempos y Movimientos; Sueldos y Salarios; Capacitación y Desarrollo; Higiene y Seguridad; Asesoría Jurídica y- Apoyo de Recursos Materiales. Modelo propuesto y polí- ticas a seguir.	163
Unidad III.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	166
3.1 Importancia de la selección	166
3.2 Principios a seguir. Evaluación	166
3.3 Fuentes de reclutamiento	168
3.4 Fases de la selección	169
Unidad IV.- COMUNICACION	171
4.1 Introducción. Relaciones Humanas y Públicas.	171
4.1.1 La Imagen	172
4.2 Elementos de la comunicación; Emisor; Receptor; mensaje; Fondo y Forma; Lenguaje y Códigos.	173
4.3 Barreras de la comunicación. Distorsión de la comunicación. La comunicación indirecta.	174
4.4 Climas psicológicos y sociológicos	177
Unidad V.- EDUCACION Y ENTRENAMIENTO. (CAPACITACION)	178
5.1 Definición. Deficiencias en personal no calificado.	178
5.2 Relación entre capacitación y la función de ésta.	179
5.3 Relación entre el aprendizaje y la función de éste.	179
5.4 Objetivos de la capacitación.	180
5.5 La capacitación y sus especies.	180

Unidad VI.- RELACIONES OBRERO-PATRONALES.

6.1 Relaciones Sindicato-Gerencia y/o administrativos de personal. 181

6.2 Sindicato y Patrón. Implementación de métodos y principios en conflictos obrero-patronales. 182

CONCLUSION 185

BIBLIOGRAFIA 187

INTRODUCCION

El curso de titulación que llevamos a cabo, se podría decir, que fue una aplicación de la Sociología a la Administración Pública. Ahora bien, todos los conocimientos, materias que se tratan en esta memoria son Administración Federal, Estatal y Municipal, Organización y Métodos, Sociología en la Administración y Administración de Recursos Humanos.

De manera general, diremos que las cuatro materias mencionadas anteriormente, tienen una importancia para los interesados en la Administración Pública o Sociología. Esta memoria ha sido destinada para que el lector descubra cuales son las funciones, objetivos, estructura organizacional y de puestos, etc. Y, así poder darse cuenta de aquellos aspectos que parecen ser más importantes en el proceso administrativo. Este proceso administrativo, tiene por esencia, el planear, innovar, coordinar, dirigir y controlar. Si existe una palabra clave para describir a la Administración Pública, ésta es probablemente coordinación. La coordinación, incluye algo de toma de decisiones; establece objetivos generales; aquí, se inicia y aprueban cambios en personal clave y en la organización directiva; da su punto de vista sobre decisiones en diferentes áreas laborales; etc.

Por lo tanto, la importancia de la Administración Pública y las materias que tratamos surge por la amplia gama temática y de conceptos que analizará el lector. Además, debemos tener en cuenta que, esta memoria sólo es una pequeña visicitud del estudio de la ciencia de la Administración Pública.

ADMINISTRACIÓN FEDERAL, ESTATAL
Y MUNICIPAL.

ADMINISTRACION FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL.

A)Administración Pública Federal.

I)Introducción.

II)Antecedentes.

III)Estructura Fundamental del Sector Público Federal.

IV)Principales Secretarías, Direcciones y Departamentos del Sector Público Federal.

4.1 Descripción de los elementos de la Organización Pública de una Dependencia.

4.2 Secretaría de Gobernación.

4.3 Secretaría de Programación y Presupuesto.

4.4 Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

4.5 Procuraduría General de la República.

4.6 Banrural.

4.7 COPLAMAR.

B)Administración Pública Estatal.

I)Introducción.

II)Antecedentes.

III)Estructura Organizacional del Gobierno del Estado de Baja California.

IV)Objetivos y Prioridades del Gobierno del Estado de Baja California.

V)La Reforma Administrativa en Baja California.

C)Administración Pública Municipal.

I)Introducción.

II)Antecedentes.

III)Estructura organizacional.

IV)Reforma Administrativa y Convenios Económicos.

ADMINISTRACION FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL.

I) Introducción.

Para un administrador público, los factores que marcan la pauta para determinar los resultados, funciones y organización de un país, son los índices paramétricos. Estos índices paramétricos, serán todos los elementos económicos que, dependiendo su función, conformarán el conjunto de un sistema económico de la administración pública de un país.

El primer concepto que se utiliza como índice paramétrico es;

El Producto Interno Bruto de un país. Y, que es la cantidad de bienes y servicios capaces de ser producidos por un país. El PIB es una de las variables que el administrados público debe globalizar.

La inflación. Los índices que marcan el aspecto inflacionario en un país son: 1) el gasto público; 2) el monetario circulante y 3) los índices de producción de artículos de primera necesidad.

Dentro de la administración pública existen objetivos sociales y económicos. Solo mediante objetivos el administrador podrá analizar cuáles son las necesidades requeridas. Para gastos exorbitantes, es importante plantearse objetivos a resolver.

Devaluación. Presenta estos aspectos:

- 1) cuando un país está devaluado en todas sus manifestaciones.
- 2) no sólo es la reducción del poder adquisitivo.
- 3) la moneda no es más que un medio de un fin específico.
- 4) se presenta como una descomposición económica producto de una inflación desmedida a tal grado que podemos considerarla, ésta última, como incontrolable.

Balanza de Pagos. Es un sistema económico-contable mediante el cual se manifiestan los índices exportación-importación de un país determinado. ¿Que diferencia existe entre un país desarrollado y otro en

vías de desarrollo o subdesarrollado, en relación a su administración pública? Por una o varias cuestiones, entre ellas, la exportación que lleva a cabo el país desarrollado en materia de tecnología, en cambio, el país en vías de desarrollo o subdesarrollado exporta sólo materias primas en bruto.

Esta diferenciación está vinculada directamente a su educación. --- Nuestro atraso se debe a una educación sin planificación; además de que existe ejecución sin planificación.

Recursos naturales y físicos. Es necesario racionalizar y objetivar al máximo los recursos humanos y físicos (objetivos del administrador público).

Deuda Exterior. Va ligada a los presupuestos gubernamentales. El presupuesto de egresos planteado por la Secretaría de Programación y Presupuesto es superior al de ingresos, elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Existe un déficit económico en nuestro país, debido a los préstamos que nos hacen del exterior; -- porque a mayor índice del circulante monetario y, por tanto a menor ingreso y, a mayor gasto público se sobreviene una inflación.

Fuga de divisas. Es la salida extraordinaria de capitales monetarios de los principales bancos que manejan la economía de un país, -- para ser depositados en otros bancos de otros países. Esta salida es a consecuencia de una futura medida económica en contra de la moneda de ese país determinado.

II) ANTECEDENTES. (De la administración pública federal)

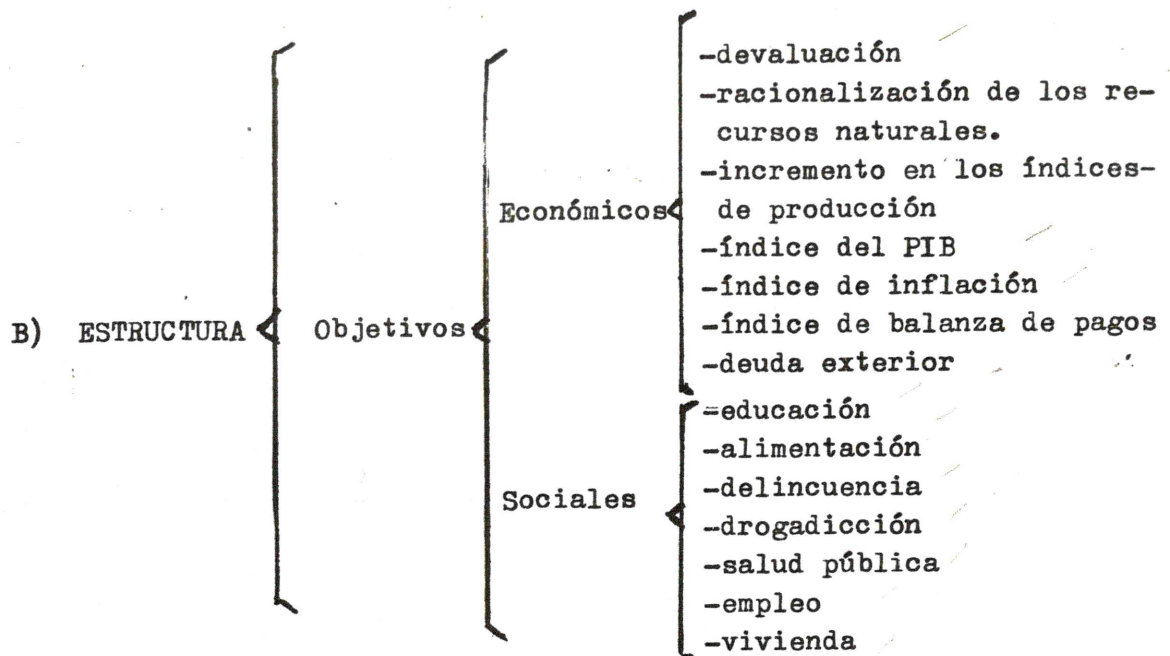
(LEY)
A) BASE LEGAL
O

JURIDICA
(Es la que le da cuerpo o forma a la administración pública).

1) Ley de administración pública federal.
(gob. nacional)

2) Ley de servicios civiles (gob. de B.C.)

-deriva de la constitución de 1917.
-de ésta ley nace el gob. federal.
-cada 6 años es reformada por el presidente de la Rep.
-hace falta una sublegislación que haga reformarla.
-Da cuerpo al gob. de B.C.



Hace falta una sublegislación que formule en forma ágil, rápida y expedita las decisiones de las Secretarías, al formular un proyecto de ley que tenga que aprobar la Cámara de Diputados.

También es imposible e inoperante la existencia de una ley que según ella proteja a un determinado grupo de personas cuando las condiciones del país no lo permitan.

Además, las leyes deben modificarse de acuerdo a las situaciones socio-económicas que vive nuestro país, para que de ésta manera se puedan adecuar las leyes a los distintos sectores poblacionales, aún de las diferentes regiones del país.

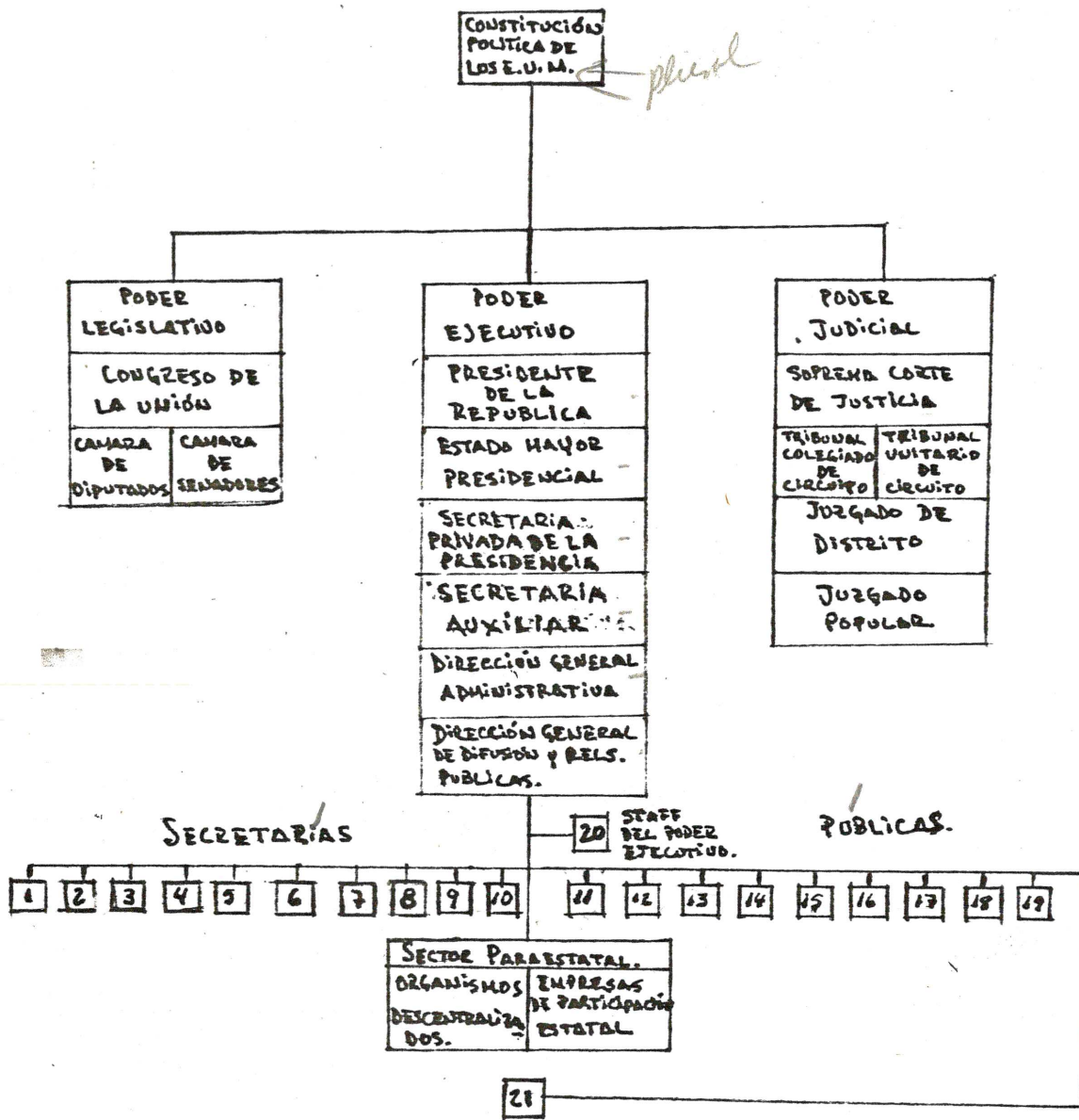
Hasta donde mencione las atribuciones que marca una ley, hasta ese punto podrá darle operatividad, el administrador público.

No podemos hablar de administración pública si no tenemos la base ó el cuerpo que le da forma a una institución.

La zona libre significa el poder de compra de un determinado número de artículos de todas partes del mundo sin que en ellas repercutan los impuestos sobre importación, es decir, libre de gravámenes.

Las empresas de participación estatal tienen la premisa de que tienen una economía mixta, es decir, tienen participación estatal y participación privada.

Estructura del gobierno federal.



- | | |
|---|--|
| 1) Sría. de Gobernación.
2) Sría. de Relaciones Exteriores.
3) Sría. de la Defensa Nacional.
4) Sría. de Marina.
5) Sría. de Hacienda y Credito Pub.
6) Sría. de Patrimonio y Fomento Ind.
7) Sría. de Comercio.
8) Sría. de Agricultura y Rec. Hidr.
9) Sría. de Comunicaciones y transp.
10) Sría. de Asentamientos Humanos. | 11) Sría. de Educación Pub.
12) Sría. de Salubridad y Asist.
13) Sría. del Trabajo y Prev. Soc.
14) Sría. de la Presidencia.
15) Sría. de la Reforma Agraria.
16) Sría. de Turismo.
17) Dpto. del Distrito Federal.
18) Procuraduría Gral. de la Rep.
19) Sría. de Programación y Pres.
20) Dir. de Servicios admtvos. de la presidencia.
21) Gubernaturas de los Estados. |
|---|--|

SECRETARIAS
DE
ESTADO

(principales)

1) Sría. de Gobernación.

2) Sría. de Programación
y Presupuesto.

3) Sría. de Hacienda y
Credito Público.

4) Procuraduría Gral. de
la Rep.

5) Sría. de Agricultura
y Rec. Hidr.

{ cumple la función presiden
cial en ausencia del Ejecutivo.

{ Es de caracter Técnico

{ Maneja los ingresos de la
nación.

{ administra la justicia de la
nación.

{ permite la siembra y riego de la
agricultura alimentaria del país.
Aquí, hablaremos de dos institu
ciones que dependen de ésta Se-
cretaría: COPLAMAR y BANRURAL.

SECRETARIA
DE
GOBERNACION

↓
Es una entidad meramen
te política.
Es el más viable a su-
ceder al Presidente.
Es un ente Político.

A) antecedentes

B) objetivos

C) estructura

D) funcionamiento

E) factores de ambiente
de decisión.

A) ANTECEDENTES (de la Sría de Gobernación).

Aparece en el cuadro institucional del gobierno de México a partir de 1821, conforme a las disposiciones jurídicas contenidas en el decreto expedido por la Junta Soberana Provisional Gubernativa el 8 de noviembre de 1821, el cual estableció en un principio 4 Secretarías de Estado y del Despacho, quedando asignadas las atribuciones de la actual - Sría. de Gobernación a las relaciones exteriores e interiores, y a la de justicia y negocios eclesiásticos.

B) OBJETIVOS

1) Presentar ante el Congreso de la Unión las iniciativas de ley del - Ejecutivo.

2) Ubicar las leyes y decretos que expida el Congreso de la Unión, alguna de las dos Cámaras o el Presidente de la República.

- 3) Publicar el diario oficial de la federación, así como su administración.
- 4) Conducir las relaciones del Poder Ejecutivo, con los otros Poderes de la Unión y con los Gobiernos de los Estados, así como de las Autoridades Municipales, y ante estos dos últimos, impulsar y orientar en forma óptima la creación y el funcionamiento de las Juntas de Mejoramiento Moral, Cívico y Material.
- 5) Otorgar al Poder Judicial Federal el auxilio que requiera para el debido ejercicio de sus funciones.
- 6) tramitar racionalmente lo relacionado con los nombramientos, remociones, como renunciaciones y licencias de las Secretarías y Jefes de Departamento del Ejecutivo Federal, como de los Procuradores de Justicia de la República y del Distrito y Territorios, así como el Jefe del Departamento del Distrito Federal y los Gobernadores de los Estados.
- 7) Intervenir óptimamente en los nombramientos, como destituciones, renunciaciones y jubilaciones de Funcionarios adscritos a las diferentes Dependencias del Ejecutivo.
- 8) Conducir con capacidad las relaciones del Gobierno Federal con el tribunal de Arbitraje y los trabajadores al servicio del Estado.
- 9) Administrar con capacidad las diferentes islas en ambos mares de jurisdicción federal.
- 10) Intervenir en las funciones electorales conforme a las leyes.
- 11) Reglamentar racionalmente así como autorizar y vigilar el juego, las apuestas, las loterías y rifas en los términos de las leyes relativas.
- 12) Dirigir y administrar las estaciones radiodifusoras y televisoras pertenecientes al Ejecutivo Federal con exclusión de las que forman parte de la red nacional y de los que dependan de otras Secretarías y Departamentos de Estado.

13)Reglamentar y autorizar la portación de armas por empleados federales en los términos del artículo 10 de la constitución Mexicana.

14)Vigilar que las publicaciones impresas y las transmisiones de radio y televisión asi como las peliculas cinematográficas se mantengan dentro del respeto de la vida privada, a la paz y a la moral pública.

15)Organizar la defensa y previsión social contra la delincuencia - estableciendo en el Distrito y Territorios Federales, Tribunales para menores e instituciones auxiliares, estableciendo en iguales términos, escuelas correccionales, reformatorios y casas de orientación asi como creando colonias penales, cárceles en el Distrito y Territorios Federales y en los Estados de la Federación, mediante acuerdos con los gobiernos.

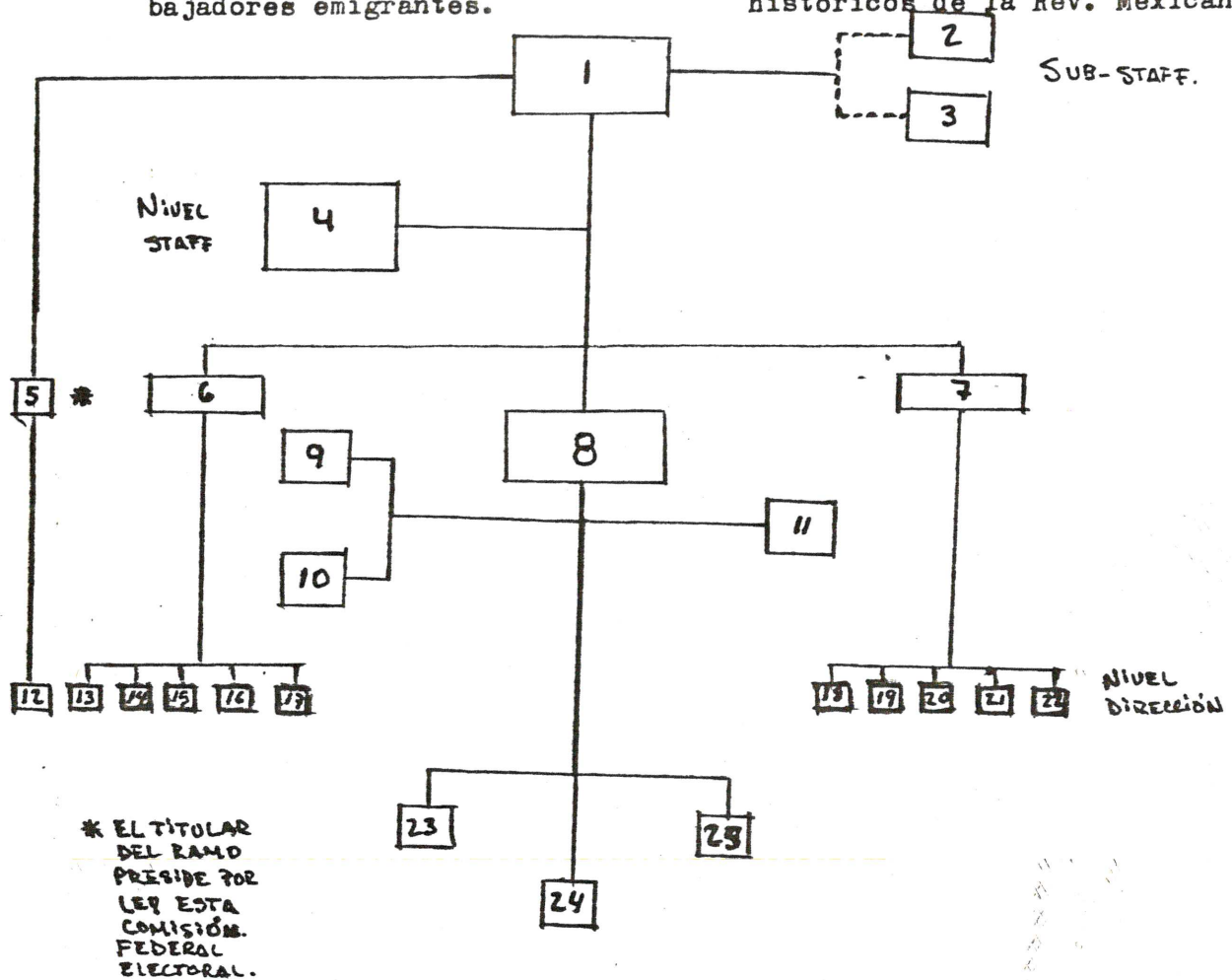
C) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

- | | |
|--|---|
| 1)Secretario de Gobernación. | 13)Dirección Gral. coordinadora de las juntas de mejoramiento moral, civico y material. |
| 2)Comisión de Radiodifusión. | 14)Dir. Gral. de cinematografia. |
| 3)Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. | 15)Dir. Gral. de servicios coordinados de prevención y readaptación social. |
| 4)Comisión interna de administración. | 16)Dir. Gral. de información. |
| 5)Comisión Federal electoral | 17)Dir. Gral. de gobierno. |
| 6)Sub-secretaría de Gobernación. | 18)Dir. Gral. de administración. |
| 7)Sub-secretaría de Gobernación. | 19)Dir. Fed. de seguridad. |
| 8)Oficialía Mayor. | 20)Dir. Gral. de población. |
| 9)Unidad de organización y metodos. | 21)Dir. Gral. de inv. polít. y soc. |
| 10)Unidad de capacitación administrativa, difusión cultural, social y recreativas. | 22)Dir. Gral. de asuntos jurídicos. |
| 11)Unidad de programación. | 23)Archivo Gral. de la nación. |
| 12)Dirección del registro nacional de electores. | |

Estructura organizacional de la Sría. de Gobernación.

24) Oficina documentadora de trabajadores emigrantes.

25) Instituto nacional de estudios históricos de la Rev. Mexicana.



SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

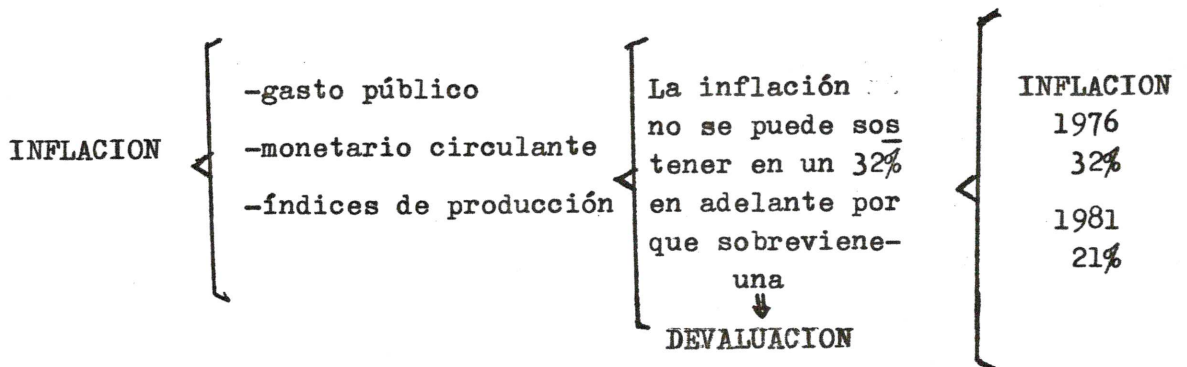
A) ANTECEDENTES.

Constituye la dependencia de mas reciente creación en el aparato estatal. Esta Secretaría muestra sus resultados alcanzados, de acuerdo con sus responsabilidades que le han sido encomendadas con su marco jurídico de atribuciones (Marco legal).

Nace en 1979, como resultado de la reforma administrativa del gobierno federal. Fue creada para racionalizar el gasto público, el cual no ha cumplido. Esta Sría. es mucho más dinámica que la Secretaría de Gobernación.

B) OBJETIVOS.

- 1) La racionalización del gasto público.
- 2) Inducir y concertar la planeación económica y social del gobierno así como la programación de las acciones públicas y la participación en el diseño y ejecución de la política económica.
- 3) la evaluación del comportamiento de los planes, programas y presupuestos con objeto de medir los avances programáticos del gobierno - en su totalidad.



La devaluación es la descomposición socioeconómica que procede a realizarse como una inflación descontrolada y desmedida.

La SPP está íntimamente ligado al monetario circulante. Los egresos- son el presupuesto de gastos de la nación.

¿Como surge un déficit presupuestario?

EGRESOS	existirá un déficit presupuestario	EGRESOS	- 1000	
1982	cuando;	INGRESOS	+ 700	DEFICIT
			- 300	PRESUPUESTARIO

¿De donde se van a obtener los recursos económicos para recuperar ese faltante, de déficit presupuestario?

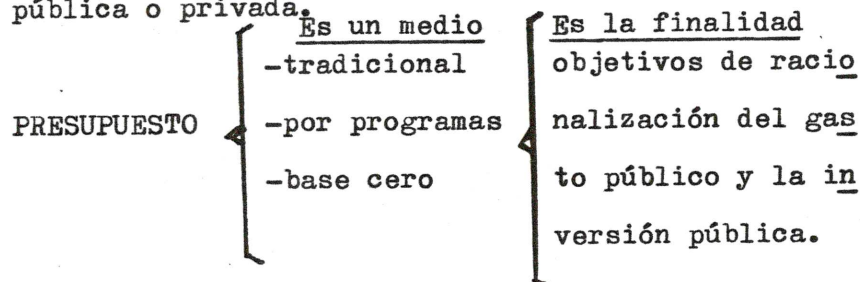
Vamos a poner el ejemplo anterior de la existencia de un déficit -- presupuestario - de 300	{	1) deuda exterior	100	pedir prestamos al exterior
		2) mas impuestos	100	impuestos a la vida cotidiana
		3) mas monetario	100	exceso de circulante
		circulante	300	monetario

Entre más aumenta la deuda exterior más dependiente se vuelve un país.
Y entre más dependiente, más deficiente es la administración pública.

- 21) Unidad de supervisión y control. 22) Unidad de apoyo a los servicios
 23) Unidad de apoyo administrativo. nacionales de estadística, geografía e informática.

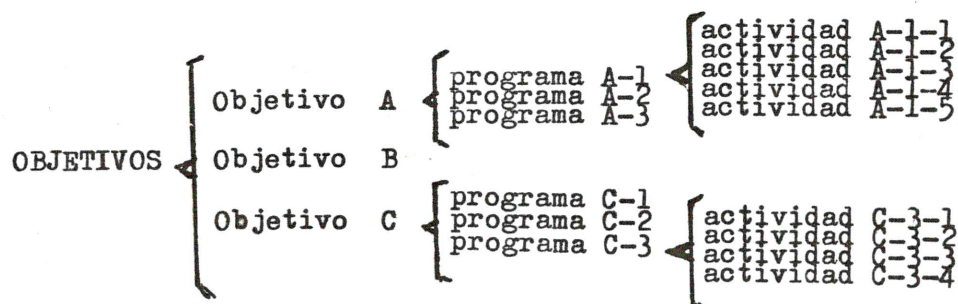
Presupuesto por Programación. (Es una de las finalidades para racionalizar el presupuesto de gastos de la nación).

Se constituye como un instrumento de planeación, evaluación y control de las diferentes variables administrativas y económicas en un país, en un organismo o en cualquier unidad organizacional. Se constituye - dicha presupuestación como una herramienta coadyuvante en la planificación económica de cualquier organización. Aunque existan diversas técnicas de presupuestación, lo importante es el logro de los objetivos de racionalización del gasto público o privado y de la inversión pública o privada.



Los presupuestos tradicionales. Son cuando los presupuestos son expuestos por partidas de parte de las Dependencias. Se realizan por medio de supuestos. Los supuestos básicos, tienden a incrementar la inflación; además, trata de cuando supuestamente se cree que el presupuesto anterior es correcto. Ejemplo: (todos los presupuestos son imaginarios).

DEPENDENCIA	1977	1978	1979	1980	Δ incremento
SARH	100	120	130	140	
SAHOP	50	60	80	90	
SEP	50	60	80	90	
	200	240 Δ	290 Δ	320 Δ	



Presupuesto por Programa.

OBJETIVO

Hacer en el país, el sistema presupuestario programático y de evaluación tendiente a permitir la implantación del programa de gobierno 1977-1982.

Programa A
Define las estrategias de planeación y programación encaminada a racionalizar y controlar el gasto público.

Programa B
Diseñar los instrumentos económicos, admtivos. y presupuestarios requeridos para efecto de planificar la estructura organizacional a través de la programación.

Programa C
Definir e implementar la evaluación y control del presupuesto y proponiendo las medidas correctivas para tal efecto.

Programa D
Diseñar e instrumentar los sistemas de información y estadística económica y financiera.

Actividad-1 Realización de programas del gobierno federal.
Actividad-2 Proyectar el instrumento programático estatal.
Actividad-3 Canalizar los programas optativos.

Actividad-1 Planificar las estrategias de presupuestos en función a paquetes de decisión.
Actividad-2 Optimizar los paquetes de decisión presupuestario.
Actividad-3 Realizar e implementar el presupuesto de egresos.

Actividad-1 Dar seguimiento al presupuesto a través de la contabilidad gubernamental.
Actividad-2 Realizar los estados comparativos presupuestales cada mes.

Actividad-1 Implementar y estructurar los sistemas de informática y estadística.

Presupuesto por programación.

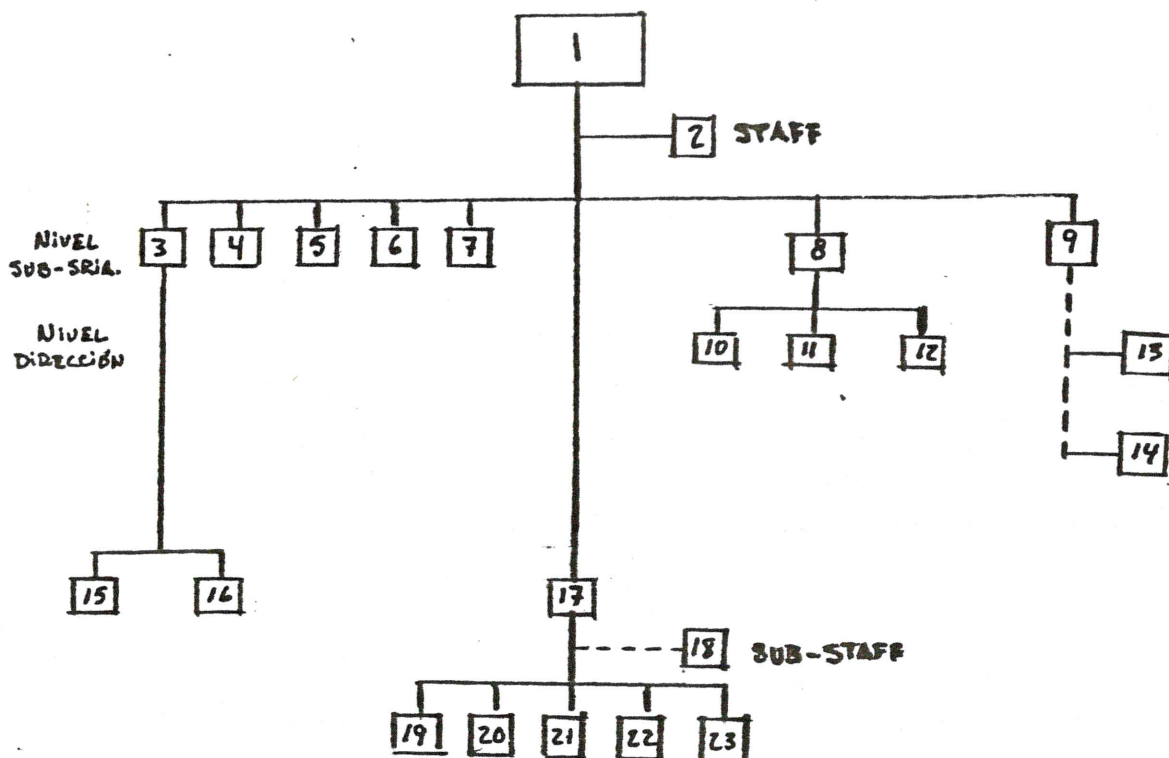
OBJETIVO

Programa A { Act.-1
Act.-2
Act.-3
Programa B { Act.-1
Act.-2
Act.-3
Programa C { Act.-1
Act.-2
Programa D { Act.-1

PRESUPUESTACION
personal que
se ocupa. Inversión

6	2000
10	3000
2	1000
18	3000
320	3000
---	---
12	3000
14	1000
5	100

Estructura organizacional de la
Sría. de Programación y Presupuesto.



- | | |
|---|--|
| 1) Secretario | 10) Dir. Gral. de Fomento al Desarrollo estatal. |
| 2) Centro de investigación de desarrollo administrativo y presupuestario. | 11) Dir. Gral. de control operativo de las delegaciones. |
| 3) Sub-Sría. de Programación. | 12) Dir. Gral. de Desarrollo rural integral. |
| 4) Sub-Sría. de Presupuesto. | 13) Dir. Gral. de asuntos jurídicos. |
| 5) Sub-Sría. de Evaluación y control presupuestal. | 14) Dir. Gral. de estadística. |
| 6) Oficialía Mayor. | 15) Centro inversión para el desarrollo rural (CIDER). |
| 7) Coordinación Gral. de los sectores nacionales de estadística, geografía e informática. | 16) CECABE |
| 8) Coordinación Gral. de Delegaciones regionales. | 17) Centro de unidades regionales administrativas y presupuestarias. |
| 9) Coordinación Gral. de control y gestión. | 18) CIBAD |
| | 19) Unidad de programación. |
| | 20) Unidad de presupuesto. |

C) FUNCIONAMIENTO.

Para dar operatividad a buena parte de los cambios en la administración pública, con motivo de la reforma administrativa, fue implementada la SPP como dependencia de orientación y apoyo global para dar unidad orgánica a los sectores administrativos.

En el aspecto administrativo orgánico, dicha secretaría se integró principalmente con unidades administrativas y económicas que estaban ubicadas en la S.H.C.P. (Sría. de Hacienda), en la Sría. de la presidencia, en la Sría. del Patrimonio Nacional e Industria y Comercio.

Durante 1979, se produjeron avances importantes en la consolidación constitucional de la SPP.

Con los esfuerzos realizados durante los tres primeros años de gobierno, en instaurar el sistema de planeación, mejorar las tareas de presupuestación, disponer de las técnicas de programación y finalmente iniciar la evaluación e informática de las acciones públicas, se logró un importante avance en la adecuación e instauración del plan global de desarrollo, como política prioritaria del actual régimen y en el cual se manifiestan directrices del actual gobierno de acuerdo a la reforma administrativa, en las cuales se da apoyo crediticio y tecnológico al campo, a través del Sistema Alimentario Mexicano y de la Ley de Fomento Agropecuario.

En el área presupuestal se presenta una modificación estructural de trascendencia; se logra en 1979 dar las bases para unir el gasto corriente y de inversión, y se propicia una organización administrativa interdisciplinaria.

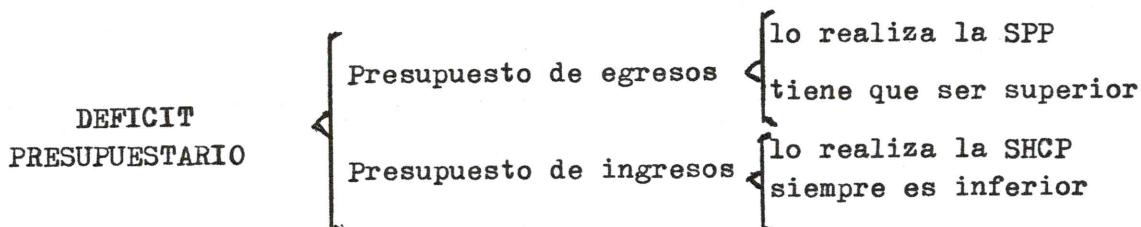
La SPP se integra a la planeación nacional y podemos considerar que los procesos de programación y presupuestación sean articulados en los primeros cuatro años.

- PROCESOS
- 1) programación y planeación
 - 2) presupuestación
 - 3) evaluación y control
 - 4) informática y estadística.

El análisis del gasto corriente y de inversión en los primeros años se mantuvo dividido, lo que produjo ciertos desfases (desajustes) en el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas de gobierno.

El seguimiento y control del presupuesto hizo necesaria la consolidación del sistema descentralizado de contabilidad y auditoría gubernamental para que ambos constituyan instrumentos de apoyo a los procesos de programación, presupuestación, evaluación y control.

En el ámbito de la programación, el año de 1979 fue un ejercicio de transformaciones, adaptación de las formas de trabajo, cambios que tuvieron como objetivo avanzar en los lineamientos de reforma administrativa interna de la Secretaría. Con esto se superó el criterio tradicional en el cual el gasto público era prácticamente el único instrumento tomado en consideración. La planeación del desarrollo económico y social comprendió una serie de trabajos con los que se desarrollaron las distintas fases y consolidando estos esfuerzos hasta disponer de una metodología que permitió la posterior integración del Plan Global de Desarrollo.



Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (S.H.C.P.)

A) Antecedentes. (Base jurídica o legal)

1) Reglamento provisional del 8 de noviembre de 1891.

2) Legislación. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La SHCP se constituye como una de las principales Sras. de Estado e interviene directamente en la estructuración del presupuesto de ingresos de gobierno a través de los diferentes impuestos captados a la Nación así como de las diferentes cuotas pre-establecidas consti-

tuyentes en ingresos totales.

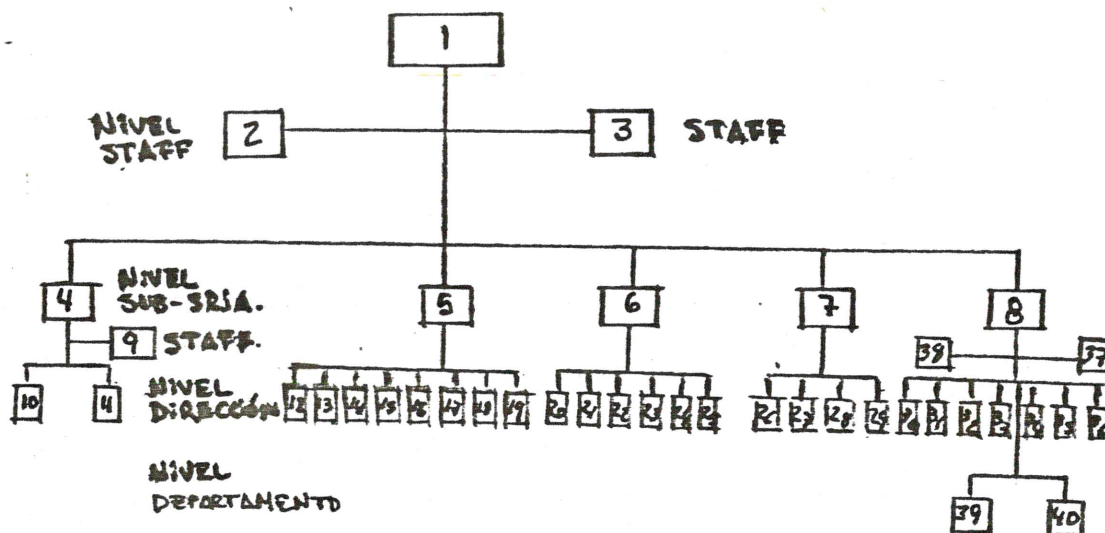
Dentro de las atribuciones (o posibles objetivos) de la SHCP se manifiestan las siguientes:

- 1) Estudiar y formular los proyectos de ley y disposiciones impositivas, así como las leyes de ingresos federales y del Departamento del Distrito Fed.
- 2) Cobrar los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos federales.
- 3) Dirigir los servicios aduanales y de inspección y la política fiscal de la Federación.
- 4) Formular los proyectos y presupuestos grales. de ingresos.
- 5) Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiere el control y la vigilancia del ejercicio de los presupuestos.
- 6) Llevar la contabilidad de la Federación y del Departamento del Distrito federal, manteniendo las relaciones impositivas con la Procuraduría Mayor de Hacienda.
- 7) Manejar la deuda pública de la Federación, así como dirigir la política monetaria y crediticia, administrando la Casa de la Moneda y en gral. la política económica del país.
- 8) Practicar inspecciones y reconocimientos de existencias en almacenes (auditoria fiscal) con objeto de asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales federales.
- 9) Intervenir en representación del interés de la Federación y del Departamento del Distrito Federal en controversias y defensas fiscales Dirección general de auditoria fiscal federal (D.G.A.F.F.)

NOTA:

Se puede decir, que la más importante de las atribuciones es la del inciso número siete.

Estructura organizacional
administrativa de la S.H.C.P.



Secretaría de Hacienda y Credito Público.

- 1) Secretario de Hacienda y C.P.
- 2) Comisión interna de administración.
- 3) Procuraduría fiscal de la federación.
- 4) Sub-srio. de Hacienda y C.P.
- 5) Sub-srio. de ingresos.
- 6) Sub-srio. de egresos.
- 7) Sub-srio. de investigación y ejecución fiscal.
- 8) Oficial mayor de la secretaría.
- 9) Comisión nacional de arbitrios.
- 10) Dir. Gral. de crédito.
- 11) Dir. Gral. de estudios hacendarios y asuntos internacionales.
- 12) Dir. Gral. de impuestos sobre la renta.
- 13) Dir. Gral. del impuesto al valor agregado.
- 14) Dir. Gral. de auditoría fiscal federal.
- 15) Dir. Gral. de impuestos interiores.
- 16) Dir. Gral. de oficinas federales de hacienda.
- 17) Dir. Gral. de programación y descentralización administrativa.
- 18) Dir. Gral. de difusión fiscal.
- 19) Tesorería de la federación.
- 20) Contaduría de la federación.
- 21) Dir. Gral. de egresos.
- 22) Dir. Gral. de pagos.
- 23) Dir. Gral. de vigilancia de fondos y valores.
- 24) Dir. Gral. de procesos electronicos.
- 25) Dir. Gral. de aduanas.
- 26) Dir. Gral. del registro federal de automoviles.
- 27) Dir. Gral. de inspección de impuestos especiales.
- 28) Dir. Gral. de vigilancia y notificación.
- 29) Dir. Gral. de asuntos hacendarios.
- 30) Dir. Gral. de personal.
- 31) Dir. Gral. de administración.
- 32) Dir. Gral. de servicios gcales., sociales y culturales.
- 33) Dir. Gral. de la casa de la moneda.
- 34) Dir. Gral. de laboratorio central.
- 35) Dir. Gral. de impresión de estampillas y valores.
- 36) Dir. Gral. de prensa, memoria, bibliotecas y publicaciones.
- 37) Unidad central de org. y métodos.
- 38) Unidad central de programación.
- 39) Depto. de almacenes fiscales.
- 40) Depto. de control, mantenimiento y conservación de inmuebles.

En números, a continuación se presentan las empresas nacionales, que son las causantes de nuestra deuda nacional.

DEUDA EXTERNA	CFE (1)	19 000	** (4) (5) (9)	TIPO DE EMPRESA
	PEMEX (1)	10 000	** (4) (5) (9)	
	AEROMEX (2)	3 000	** (4) (5)	
	TELEMEX (2)	1 500	** (6) (7) (8) (2)	
	IMECAF* (1)	1 000	** (9) (10)	
	SIDERMEX (2)	500	** (6) (7) (8)	
	OTROS (3)	1 600	** (9) (10)	
		<u>36 600</u>	*	

Nota:

* Datos hasta el 31 de Julio de 1981. (Banco de México)

** En millones de dolares

Los datos que se tienen hasta el 31 de Octubre de 1981 la deuda exterior ascendía a 43 150 millones de dólares (Banco de Mexico).

TIPO DE EMPRESA:

- 1) Empresas Descentralizadas. Los socios son del aparato gubernamental, pertenece al gobierno.
- 2) Empresas Paraestatales. Su integración accionaria es mixta; las inversiones que se le hacen son públicas (51%) y privadas (49%).
- 3) Empresas del Sector Servicios (IMSS, ISSSTE, etc.) son empresas financiadas por el Gobierno Federal.

Tipo de deudas:

(4) y (5) Deuda contraída en EEUU, Inglaterra, Francia, Alemania, por concepto de maquinaria.

(6), (7) y (8) Deuda exterior contraída por conceptos de pérdidas habidas en el manejo administrativo y subsidiada a través de la deuda exterior.

(9) y (10) Deuda contraída por conceptos de préstamos, tecnología, maquinaria y pérdidas incurridas en la administración.

CONCLUSIONES

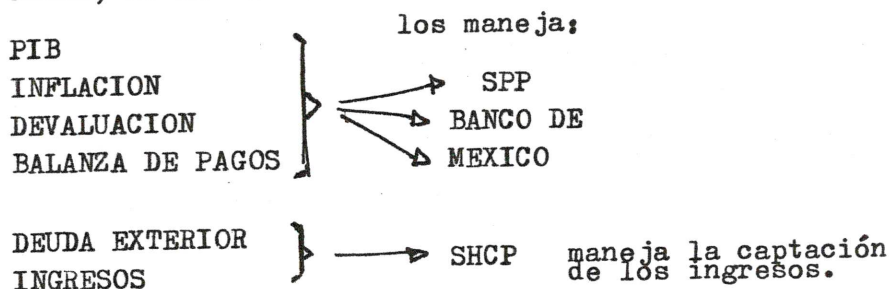
La presente Secretaría se constituye como un organismo regulador de la política crediticia en primer grado y como un organismo fiscalizador,

en segundo grado.

En el aspecto regulador se manifiesta como un organismo gestor de los empréstitos directos que el país maneja a través de la propia Secretaría, canalizando los mismos, hacia los diferentes organismos solicitantes de dichos préstamos.

Por tanto en éste aspecto la Secretaría se constituye como una organización o dependencia de carácter económico-público dentro del marco conceptual de la administración pública y, por lo mismo, como un vaularte responsable directamente por los diferentes aspectos económicos manejados en la propia administración.

Desde un punto de vista fiscalizador, la SHCP se representa como una dependencia reguladora y conciliadora, así como ejecutora en el cumplimiento de todos los renglones relativos al presupuesto de ingresos anual, de la nación.



PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA.

a) ANTECEDENTES.

Al igual que la SHCP, la Procuraduría Gral. de la República (PGR) encuentra sus bases y antecedentes históricos en el siglo pasado. Esta dependencia se manifiesta a través del Ministerio Público Federal con sus orígenes en el derecho romano. El Procurador tiene a su cargo la defensa del fisco o de los intereses patrimoniales del soberano.

Posteriormente, el fiscal asumió el carácter de promotor de la justicia en aquellos casos en que era necesario pedir el castigo de los delincuentes. Por tanto, en esta función comienza la institución a constituirse como un verdadero ministerio público federal y a tomar un ca-

rácter impersonal, supuesto que el agente del ministerio público actuando en nombre de la sociedad a un criminal, substituya al delincuente en forma por demás ventajosa.

Por tanto, la procuraduría general de la república (PGR) tiene sus antecedentes mas remotos en los antiguos fiscales de las reales audiencias de la época colonial, de acuerdo con las leyes de 1629.

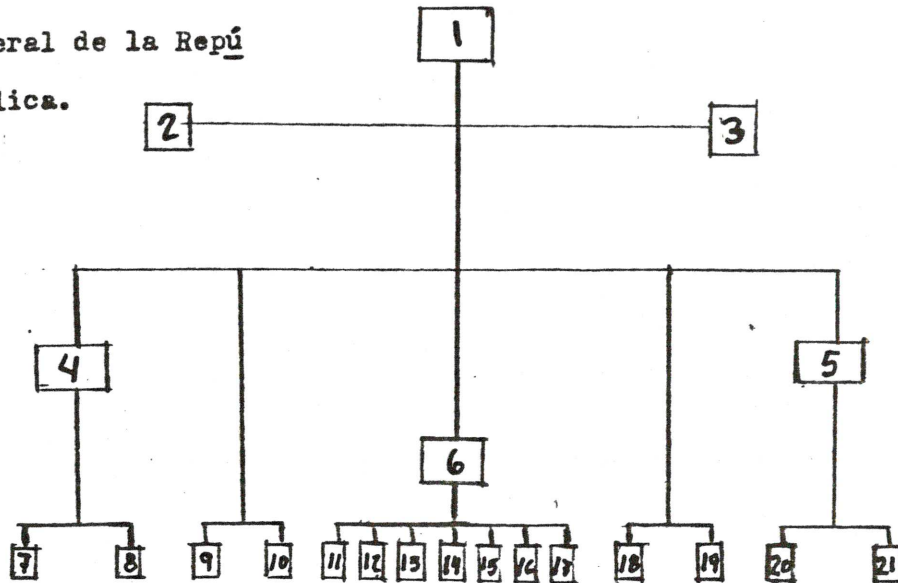
Posteriormente la constitución de 1857 conservó la fiscalía de los tribunales de la federación, y un procurador gral. como integrante de la suprema corte de justicia.

Base legal. (E ingerencia en otros Ordenamientos legales de la P.G.R.) En 1936, la ley de amparo reglamentaria de los arts. 106 y 107 constitucionales. En 1940, la ley de responsabilidades de los funcionarios y empleados de la federación del D.F. y de los funcionarios importantes de los estados. En 1959, la ley del ISSSTE. En 1963, la ley federal de los trabajadores al servicio del estado con reglamentaria -- del apartado B del art. 123 constitucional. En 1974, la ley de la -- procuraduría gral. de la rep. diario oficial (30/Dic/74). En 1975, -- ley de extradición internacional. En 1976, ley organica de la admón. publica federal, diario oficial (29/Dic/76).

b)OBJETIVOS

- 1)Constituir la base estructural para la mejor admón. de justicia en la nación.
- 2)Servir de guía a los funcionarios en la impartición de la justicia en el ámbito Federal de la Nación.
- 3)Representar una fuente de información permanente de índole criminalístico en los principales aspectos penales de la estructura organica y funcional de la procuraduría.
- 4)Manejar a través del ministerio publico federal y de sus diversas -- dependencias (policia judicial fed.) el control del narcotráfico en -- el D.F. y Estados de la Rep.
- 5)Controlar los diversos delitos de índole federal (portación de armas, fraude, malversación de fondos federales, enriquecimiento inexplicable de los funcionarios federales y estatales del país a traves de la ley de responsabilidades).

Estructura de la
Procuraduría Ge-
neral de la Repú-
blica.



- | | |
|--|----------------------------------|
| 1)Procuraduría General de la República. | 13)Unidad de Programación y Pre- |
| 2)Comisión interna de administración -- | supuesto. |
| y programación. | 14)Dirección General de institu- |
| 3)Visitaduría General. | to técnico de la Procuraduría |
| 4)Sub-procuraduría General de la Repú-- | 15)Unidad de organización y mé- |
| blica. | todos. |
| 5)Sub-procuraduría General de la Repú-- | 16)Unidad de Servicios Aereos. |
| blica. | 17)Unidad de Relaciones Públi- |
| 6)Oficial Mayor. | cas e información. |
| 7)Unidad técnica en materia de amparo. | 18)Dirección General de Averi-- |
| 8)Dirección General de Procesos. | guaciones previas. |
| 9)Dirección General Consultivo y Jurídico. | 19)Dirección Gral. de la Poli-- |
| 10)Unidad de información y análisis. | cia Judicial Federal. |
| 11)Dirección General de Administración. | 20)Dirección Gral. de estupefa- |
| 12)Unidad de Comunicaciones. | cientes. |
| | 21)Coordinaciones, Revisiones,- |
| | investigaciones e índices. |

Las características que presenta la Procuraduría General de la República son las siguientes; a) Es una entidad ejecutora; b) Es 100% fiscalizadora y c) Se puede decir que es un órgano staff de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya que es la que lleva a cabo la función de coordinar e investigar todos aquellos posibles delitos de orden estatal y federal.

B A N R U R A L

Antecedentes. a) Se constituye de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos; b) Se constituye como una banca oficial, se instituye en 1926 como Banco Nacional de Crédito Agrícola; En 1936 se instituye otro Banco, el Nacional de Crédito Ejidal y en 1965 se instituye otra banca oficial llamada Banco Nacional de Crédito Agropecuario. La fusión de estos Bancos constituirá con la creación de BANRURAL. Dicha banca oficial estará regulado exclusivamente por el Banco de México.

Banco Nacional de Crédito Agrícola (1926)

Banco Nacional de Crédito Ejidal (1936)

Banco Nacional de Crédito Agropecuario (1965)

} BANRURAL
(1975)

Objetivos. 1) El otorgamiento óptimo de refacciones (semillas, fertilizantes, créditos para maquinaria, etc.) al campesino para el impulso de la agricultura y la ganadería. 2) Promoción de los servicios bancarios diversos tales como cuentas de cheques, valores, ahorro, etc., para apoyar a través de estos servicios al sector antes mencionado.

Los principales créditos a otorgar por parte de Banrural a los campesinos son; a) crédito de habilitación o avíos; b) refaccionarios. Estos créditos, son para realizar los diferentes cultivos para llevar a cabo los diferentes programas que especifica el SAM.

Segun sea el encaje legal, es decir, la captación bancaria por parte de BANRURAL, estos son los sujetos de crédito, y, es en éste orden, - a como se da prioridad de servicios bancarios, a los sectores productivos atendiendo al plan global de desarrollo y, específicamente al-SAM:

- 1) Ejidos
- 2) Sociedades de producción
- 3) Unión de Ejidos
- 4) Asociación de producción rural
- 5) Asociaciones de Intereses
- 6) Cooperativas
- 7) Pequeños propietarios

Formas de Otorgamiento de Crédito por BANRURAL.

- 1) Asamblea de programación para determinar por unanimidad el crédito concreto que se va a otorgar. En éste caso son los créditos de habilitación o avíos y el de refacciones.
- 2) Asesoramiento de la inversión vía crédito por los ejecutivos, para tal efecto designados por el BANRURAL.
- 3) Presentación de la solicitud de crédito.
- 4) Apertura y vigilancia de los diferentes créditos utilizados por la institución.
- 5) Recuperación del crédito.

C O P L A M A R

(Coordinación general del plan nacional de zonas deprimidas y grupos marginados).

Antecedentes. El concepto de marginación es generalmente aplicado a una serie de fenomenos que califica lo mismo situaciones económico

sociales, ecológicas, civiles, políticas y antropológicas. Y, se discute si el ámbito de su aplicación se refiere predominantemente a -- las áreas urbanas o rurales.

El término masa marginada se aplica para referirse a los grupos de personas que permanecen por debajo del nivel normal medio de la clase obrera. Por lo tanto describe a las clases mas pobres y carentes de recursos propios para sobreponerse a ese -- relevo.

El problema de la marginalidad ha sido llevado aún al centro de las preocupaciones políticas del gobierno mexicano, y es así, como de acuerdo a la filosofía de la política actual, y -- visto desde el sentido de la justicia que la identifica, entraña el problema de la marginalidad o marginación como básico en cualquier -- planteamiento político, por lo cual se ha hecho de la marginaliza-- ción un objetivo esencial del plan global de desarrollo.

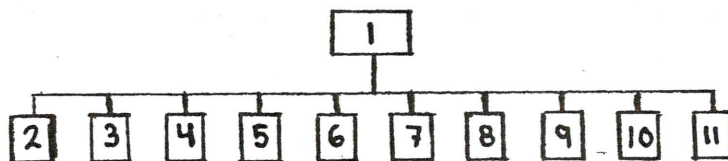
Es así como se ha elevado a nivel de compromiso nacional y participación activa de los sectores más pobres con el propósito fundamental de que aquellos millones de mexicanos desposeí-- dos y marginados logren vencer el relevo al que han estado sometidos dándoles elementos para que lo logren por su propio esfuerzo.

Base Legal. Es el en artículo 8° de la ley de administración pú-- blica Federal.

Conforme al acuerdo citado se establece que el titular del poder ejecutivo, contará con unidades administrativas -- para el desempeño de las diferentes funciones entre las que estan -- las de asesoria y apoyo, técnico y coordinación en áreas que el pro-- pio ejecutivo determine.

Objetivos. 1) aprovechar adecuadamente la potencialidad productiva de los grupos marginados y de las zonas productivas donde se encuentran asentados estos grupos, asegurando una oferta mas abundante de bienes, fundamentalmente alimentos y servicios. 2) promover el establecimiento de fuentes de trabajo y su diversificación en las zonas marginadas. 3) elevar la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos de las zonas marginadas mediante la difusión de moderna tecnología. 4) lograr una remuneración justa para el trabajo y los productos generados por los grupos marginados, promoviendo una mayor aplicación de recursos que beneficie a los estratos mas pobres. 5) fomentar el respeto, el desarrollo, las formas de organización de los grupos rurales marginados. 6) elevar la conciencia y la capacidad de la organización de los nucleos sociales marginados tendientes a obtener una mayor capacidad pluricultural.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



- 1) Coordinación COPLAMAR
- 2) Instituto Nacional Indigenista
- 3) Comisión Nacional de Zonas Áridas
- 4) Patrimonio Indígena del Valle del Mezquital
- 5) Fideicomiso para el sostenimiento del Patrimonio Indígena del Valle del Mezquital

- 6) Fideicomiso del Fondo Candelero
- 7) Fideicomiso para obras sociales a campesinos cañeros de escasos recursos
- 8) Productos forestales de la Tarahumara
- 9) Patronato del Maguey

10) Fondo Nacional para el Fomento
de las Artesanías

11) Compañía Forestal de la La-
candona

PROGRAMAS COPLAMAR

PROGRAMAS COPLAMAR	PROGRAMAS	1) Obras Hidraulicas	METAS	1) 39 848 Has.
		2) Habitación de tierra		2) 41 823 Has.
		3) Extensión Agrícola		3) 213 900 Has.
		4) Desarrollo Frutícola		4) 6 017 Has.
		5) Fomento pecuario		5) 34 744 Has.
		6) Apicultura		6) 2 239 Apiarios

Metodología Organizacional Administrativa COPLAMAR.

1) Celebración de convenios generales de colaboración programática - para zonas deprimidas y grupos marginados. 2) Elaboración de programas integrados de desarrollo e institucionales. 3) Señalamiento -- concreto de una asignación presupuestaria específica de carácter in transferible. Para revisar los programas interinstitucionales que se elaboran en zonas marginadas.

Características: 1) Todos los convenios son sexenales; 2) Todos los procesos que lleva a cabo son a través de convenios; 3) Es un órgano staff; no interviene en decisiones; 4) Es un sistema de coordinación solamente; 5) COPLAMAR y sus organismos pondrán sus recursos -- materiales y humanos a disposición de cada dependencia con los que se establezcan los respectivos convenios, y elaborarán sus propios programas y presupuestos; 6) La Sria. de Programación y Presupuesto estudiará y autorizará el gasto destinado, así como la inversión, -- mediante la cual se manejen los programas; 7) COPLAMAR y los organismos que agrupa promueven los programas en forma integral; 8) Los convenios serán suscritos por el titular de la Dependencia o Entidad, por el Srio. de Prog. y Presupuesto o por el titular de la coordinación

ción general de COPLAMAR.

Conclusión. Por la amplia variedad de programas que pueden ser --
aplicados, se elaboraron convenios aplicables a todas las dependen-
cias del gobierno federal o estatal.

ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL.

1) Introducción.

La importancia de la administración pública estatal surge por la amplia gama de las responsabilidades que tiene el Gobierno del Estado, para su Territorio. El poder, la autoridad, la subordinación, los derechos y obligaciones, etc., son los factores que el administrador público deberá prever, organizar, dirigir y administrar. Para esto los administradores públicos estatales tendrán la función de planear y aplicar las situaciones y factores --mencionados anteriormente--, para el funcionamiento esencial del Gobierno del Estado.

2) Antecedentes.

Base legal del Gobierno del Estado de Baja California. (organización estatal).

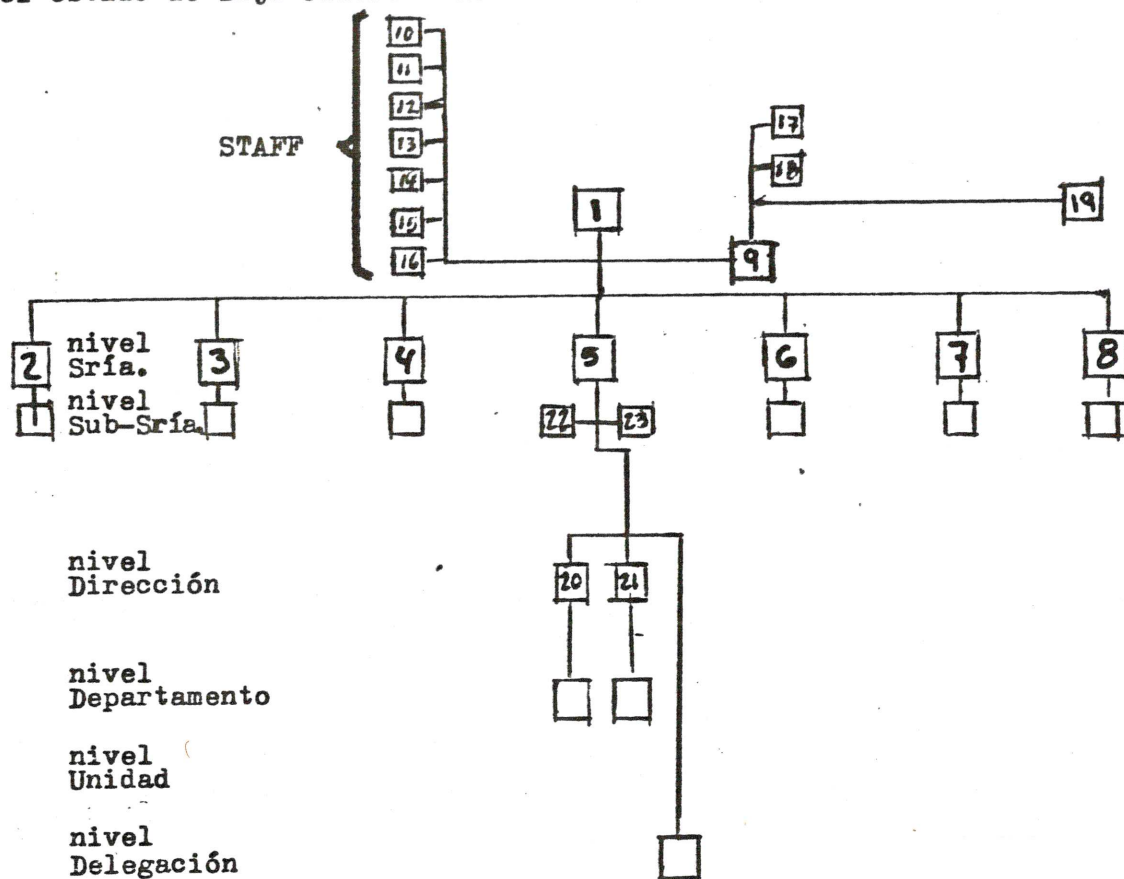
El art. 124 de la constitución mexicana define el sistema de distribución de competencias de la siguiente forma;

"Las facultades que no están expresamente otorgadas a los funcionarios federales por ésta constitución se entienden reservadas a los estados. Es decir, que se sigue en la administración pública el sistema por exclusión respecto a las competencias estatales (este es el principal marco de la administración pública en este gobierno y de otros estados)."

En este sentido dicha ley afecta todos los niveles de los gobiernos estatales por el abrumador poder del gobierno federal. Solo los gobiernos estatales tienen papeles secundarios y tercerarios, en cambio el gobierno federal realiza tratados, convenios, etc., a nivel con otros países. Ej. Indocumentados; límites de aguas y tierras; invasiones extranjeras; etc.

3) Estructura organizacional del gobierno del estado de Baja California.

(Principales dependencias).



Estructura organizacional del gobierno del estado de Baja California (Principales dependencias).

- | | |
|--|--|
| 1) Poder Ejecutivo; Gobernador. | 13) Asesoría Externa. |
| 2) Sría. de Educación y Bienestar Social. | 14) Comisión Agraria Mixta. |
| 3) Procuraduría Gral. de Justicia. | 15) Sría. Particular. |
| 4) Sría. de Finanzas. | 16) Procuraduría de Protección al Turista. |
| 5) Oficialía Mayor de Gobierno. | 17) Representación del Gobernador del Estado en el Distrito Fed. |
| 6) Sría. de Asentamientos Humanos y Obras Públicas del Estado. | 18) Contraloría Gral. del Gobierno del Estado. |
| 7) Sría. de Desarrollo. | 19) Sector Paraestatal. |
| 8) Sría. de Turismo. | 20) Dirección de Administración. |
| 9) Sría. Gral. de Gobierno. | 21) Dirección de Servicios Grales. |
| 10) Dirección de Organización Programación y Presupuesto. | 22) Unidad Administrativa. |
| 11) Dirección Jurídica del Estado. | 23) Unidad de Sistematización de Datos. |
| 12) Comisión Interna de Administración. | |

4) OBJETIVOS Y PRIORIDADES DEL GOBIERNO DEL ESTADO.

Se divide en	{	1) Desarrollo económico-administrativo.	{ Los maneja la Secretaría de Desarrollo y la Secretaría de Finanzas.
		2) Desarrollo social	{ Los maneja la Secretaría de Educación y Bienestar Social y la Procuraduría General del Estado.

Dentro de los objetivos de desarrollo económico-administrativo tenemos:

- a) La integración de un aparato administrativo ágil, eficaz y moderno que actúe a todos los niveles de organización en forma coordinada -- buscando a través de un sistema de capacitación y desarrollo personal, la eliminación del burocratismo implementando estrategias de descentralización administrativa de diversas dependencias del estado.
- b) Determinar y estructurar un sistema hacendario que evite el estrangulamiento de los Municipios, dando facilidades para que el Ayuntamiento logre su autonomía y desarrollo.

Dentro de los objetivos de desarrollo social tenemos:

- a) Plan de desarrollo social a nivel regional.
- b) Plan integral de desarrollo del Estado.

Dentro del plan de desarrollo social a nivel regional tenemos: el deporte; educación; seguridad social; cultura; abatimiento de la drogadicción.

Dentro del plan integral de desarrollo del estado tenemos: el incremento de la actividad turística; industria; pesca; agricultura; ganadería; minería y energéticos.

En este mismo aspecto del plan integral de desarrollo tenemos el fomento de la zona libre, así como la búsqueda de un libre comercio -- con los EEUU buscando introducir un mayor número de productos mexicanos a EEUU.

Con respecto al mismo plan tenemos la creación de un programa de in-

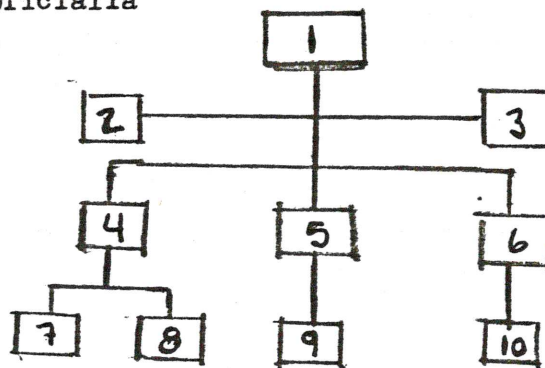
corporación a las zonas desérticas para efecto del desarrollo de la región. Y, el incremento y desarrollo de los asentamientos humanos en general.

El plan integral contempla también los programas de coordinación entre la Federación y el Estado a través de las delegaciones administrativas federales.

Estos programas fomentan el turismo, de acuerdo a la ley federal de fomento al turismo y el fomento al sector pesquero; fomento al sector educación a través de la Sría. de Educación pública; el programa de salud pública a través de Servicios Coordinados de Salud Pública en el Estado; fomento al comercio y a la agricultura a través de la Sría. de Comercio y la S.A.H.R. El fomento también al sector maquilador y a la industria en gral. a través de la Sría. de Patrimonio y Fomento Industrial. Los programas de fomento a la infraestructura hidráulica y carreteras a través de S.A.H.O.P. federal.

Estructura de la Oficialía
Mayor de Gobierno.

Ia. etapa de la
reforma adminis-
trativa.



1) Oficialía Mayor de gobierno.

2) Coordinación administrativa.

3) Dir. de Org. Prog. y Presupuesto.

4) Dir. de administración.

5) Dir. de Informática.

6) Dir. de servicios generales.

7) Depto. de personal.

8) Depto. de bienes y servicios.

9) Computo electrónico.

10) Depto. de intendencia.

Objetivos de la Oficialía Mayor de Gobierno.

- 1) Hacer posible en el estado de Baja California, el sistema administrativo tal que, permita la implantación del sistema de gobierno --- (1977-1983) con la mayor agilidad y eficiencia posible.
- 2) Es el administrador público por excelencia, ya que es el coordinador y organizador del gob. del estado de B. C.

Aspecto funcional metodológico (principales características).

Administración	A) Diseñar y planificar los instrumentos administrativos jurídicos requeridos por la Oficialía Mayor y las unidades de enlace administrativas con objeto de llevar a cabo la reforma administrativa del gobierno -- del estado.
Recursos Humanos	B) Definir e implementar las políticas para el desarrollo de los recursos humanos.
Computación	C) Diseñar e instrumentar los sistemas de información de archivo y control de bienes y servicios del gobierno del estado, así como integrar un sistema de procesamiento de datos con el objeto de hacer mayormente práctico el sistema administrativo del gobierno.

Dirección de Organización, Programación y Presupuesto.

En un análisis crítico efectuado a dicha dirección, presenta las siguientes características:

- 1) La cuestión de dirección es incorrecta.
- 2) No puede ser dirección de organización porque, o se organiza o se presupuesta.

regulador	D.O.P.P.	programar
ejecutor		presupuestar
investigador		evaluador

La DOPP rompe los lineamientos básicos de administración; la DOPP solamente puede ser evaluador, mas no ejecutor; La DOPP ha hecho más -- burocrática la cuestión administrativa en el estado; En vez de coordinadora la DOPP es un bloque de presupuestos; la DOPP la hace de -- Oficialía Mayor de gobierno; etc.

IIa. etapa de la reforma administrativa.

Lineamientos de la reforma administrativa en Baja California, parten de la base legal:

-Ley de administración pública federal.

-Gobierno federal, del 22 de junio de 1977 crea los lineamientos iniciales de la reforma administrativa. Con:

1º) Panorámica de programas federales en el estado.

2º) Sistema de coordinación federación y estado.

3º) Sistema de coordinación estado y municipio.

IIIa. etapa de la reforma administrativa.

1º) Identificación del sistema organizacional actual (1977).

2º) Definición de requerimientos del sistema.

3º) Diseños del sistema organizacional modificado ya.

4º) Implementación del nuevo sistema de organización administrativo.

Funcionamiento:

Ia. etapa. Por lo que se refiere a la primera etapa fue analizado el medio ambiente incluyendo los factores políticos, técnicos, estructura presupuestaria por partidas, y posible cambio a la estructura presupuestaria por programas.

IIa. etapa. Se identificaron y enmarcaron los objetivos de organización pública, buscando la perfecta especificación y sirviendo -- dichos objetivos como punto de partida para la acción. En ésta misma etapa se analizaron los recursos del gobierno baja californiano -- tales como materiales humanos y económicos, así como la definición -- de los objetivos, sub-objetivos y actividades básicas.

IIIa. etapa. Se encontraba la determinación del diseño sistemático organizacional y administrativo, así como las interrelaciones entre los sub-sistemas de organización en las cuales se encuentran perfectamente bien definidas, cuya ejecución dentro de todo el sistema de organización contribuyen al logro del objetivo general de gobierno.

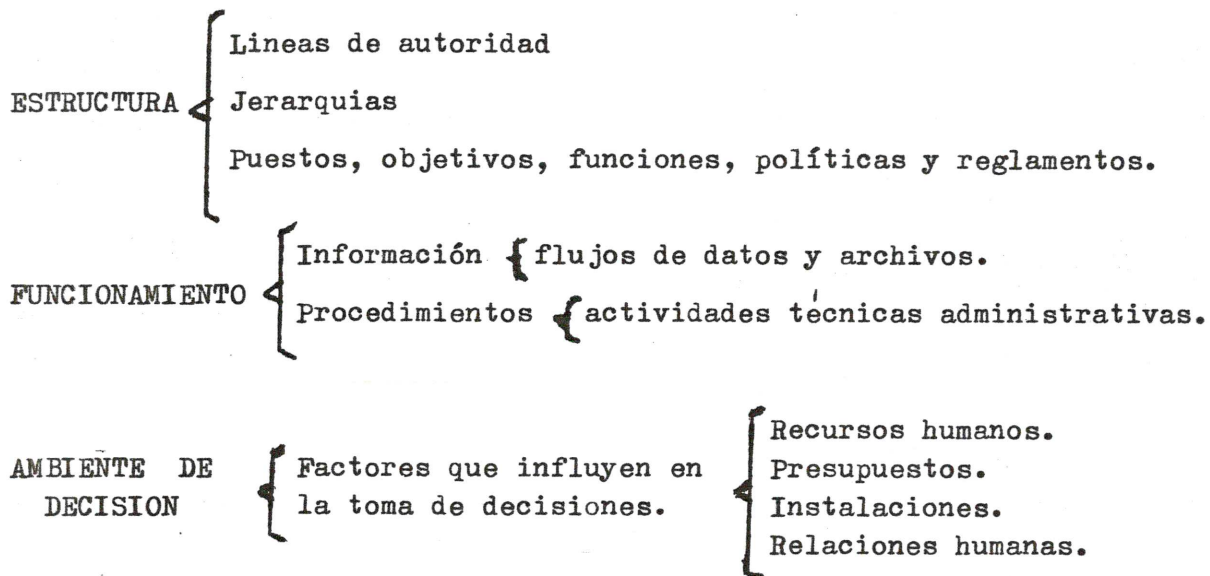
Programas de reforma administrativa.

Los programas relativos a la reforma administrativa para llevar a cabo, los objetivos definidos ya concretamente, fueron los siguientes;

1º) Diagnóstico por dependencia del gobierno en su totalidad; tomado-el gobierno como un sistema globalizador.

2º) Un anteproyecto de ley orgánica correspondiente a una nueva estructura de organización a oficinas centrales, delegaciones y sector pa-raestatal.

3º) El análisis de la estructura, funcionamiento y factores de ambiente de decisión. Ej.



La reforma administrativa se contemplaba en el gobierno de Baja Cali-fornia, como el análisis cuantitativo y cualitativo de los procedi-mientos de trabajo administrativo tendientes a elevar la productivi-dad pública.

ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL

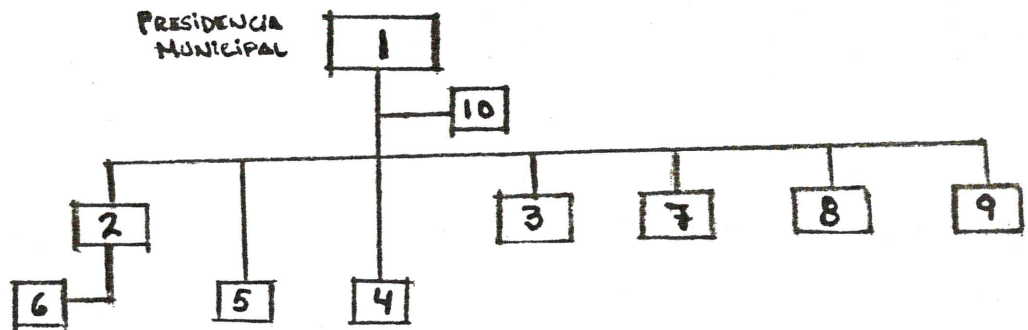
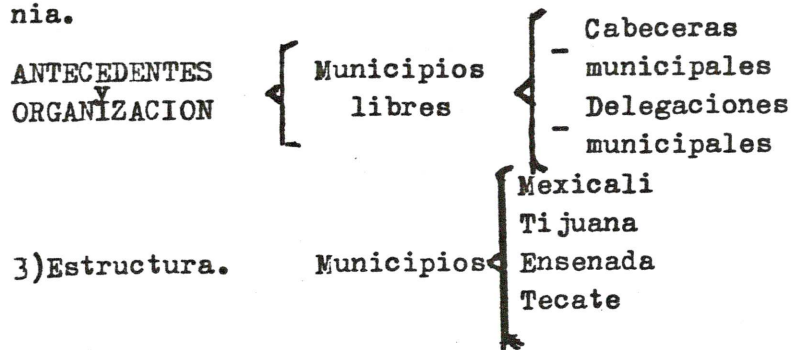
1) Introducción.

La vida de la administración pública municipal está gobernada por la entidad del gobierno del estado (en cuanto a presupuesto económico,

de reforma administrativa pública, de convenios, etc.) que es el que regulará su actividad diaria. Muchas de las personas que trabajan - para los diferentes niveles internos de organización del municipio; - así como sus sueldos, trabajos o actividades realizadas por el municipio en la población y otros menesteres se ven afectados por las de cisiones muchas veces tomadas por el gobierno del estado.

2) Antecedentes.

Base legal. Ley organica municipal, para el estado de Baja California.



1) Ayuntamiento (dependiente del gobierno del estado)

2) Dirección de Finanzas.

3) Dirección de administración municipal.

4) Delegaciones municipales.

5) Comandancia de policía y tránsito municipales.

6) Tesorería de cada uno de los municipios.

7) Dirección de servicios médicos municipales y asistenciales.

8) Oficialía Mayor.

9) Dirección de obras públicas - municipales.

10) Secretario del ayuntamiento.

ESTRUCTURA
PRESUPUESTARIA

- C.E.M. (convenio estado-municipio 4/Mar/81).
- Presupuesto propio.

Cada municipio libre es administrado por un ayuntamiento de elección popular directa, no habiendo ninguna autoridad directa o intermedia entre éste y el gobierno del estado.

El gobernador del estado se constituye como el superior jerárquico de las autoridades municipales en el orden político y administrativo en general, para la observancia, ejecución y cumplimiento de todas las leyes, decretos, convenios, acuerdos y reglamentos.

Los miembros de los ayuntamientos deben residir en las municipalidades respectivas y duraran en su encargo 3 años, no pudiendo ser reelectos en el período inmediato. Aún cuando se hubieren separado anticipadamente de sus funciones, exceptuándose los suplentes libres.

CEM
Convenio Estado-municipio

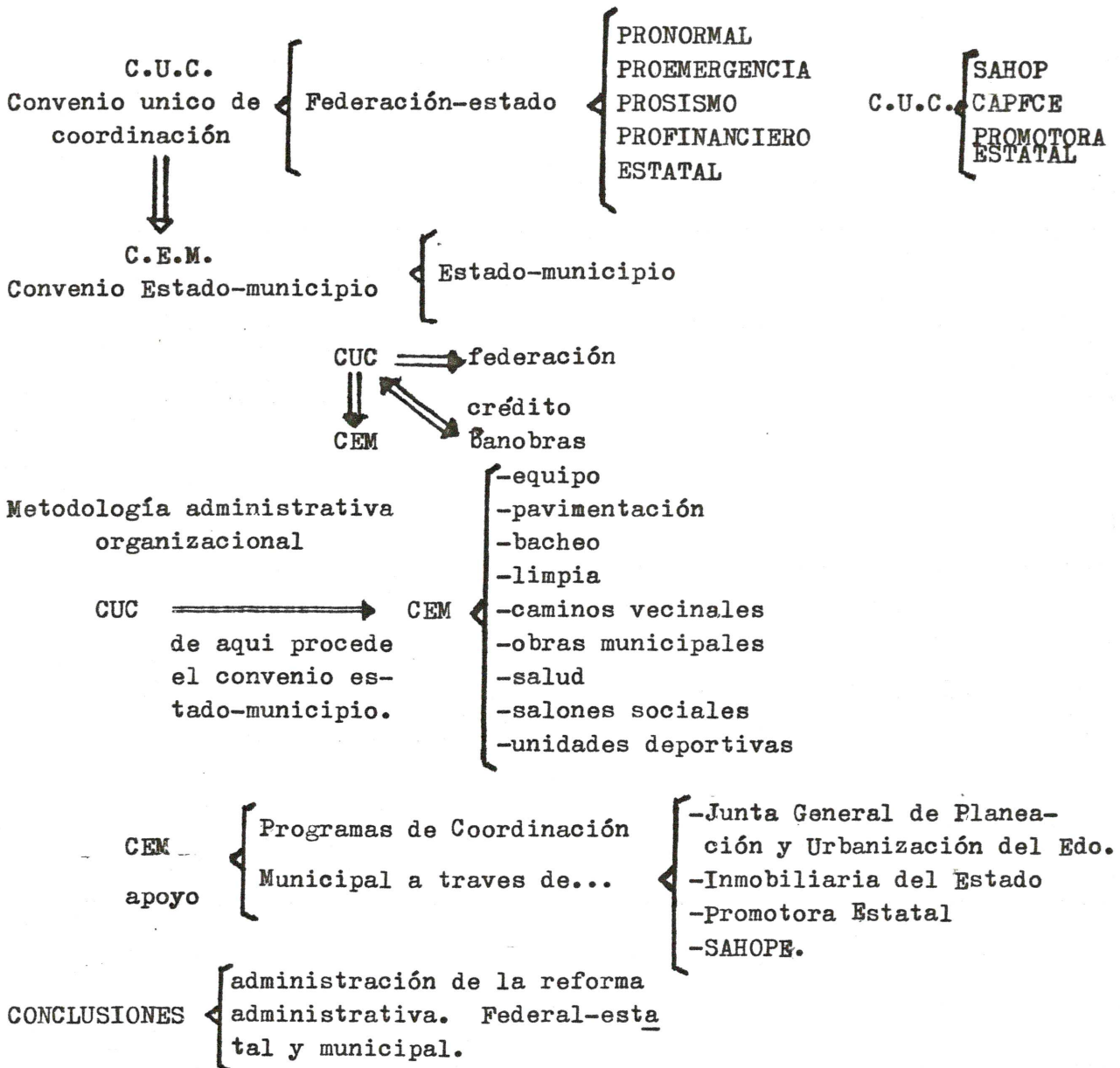
- Dirección de obras publicas.
- Dirección de Finanzas.

C.E.M. Se constituye dentro de la estructura presupuestaria administrativa, como un instrumento de alto relieve, mediante el cual el municipio cobra una importancia mucho mayor, al poder ejercer la administración municipal de una forma bastante más agresiva. El convenio en cuestión contempla diferentes programas enumerados a continuación:

C.E.M. programas	{	-obras de infraestructura -apoyo municipal -caminos vecinales	{	-patrullas -equipo de limpia -equipo de bacheo -programas de salud -escuelas -unidades deportivas
---------------------	---	---	---	--

Captación y/o aportación de recursos económicos a través de diferentes convenios entre Federación-estado-municipio.

Convenio CEM $\Rightarrow$ gobierno del estado $\Rightarrow$ Municipio $\Rightarrow$ beneficiarios



En terminos generales la administración federal, estatal y municipal, aqui tenemos la conclusión; (a nivel macroregional. De lo general a lo particular). Se parte de la federación, se pasa por el estado y se finaliza por el municipio.

Objetivos a seguir por la reforma administrativa.

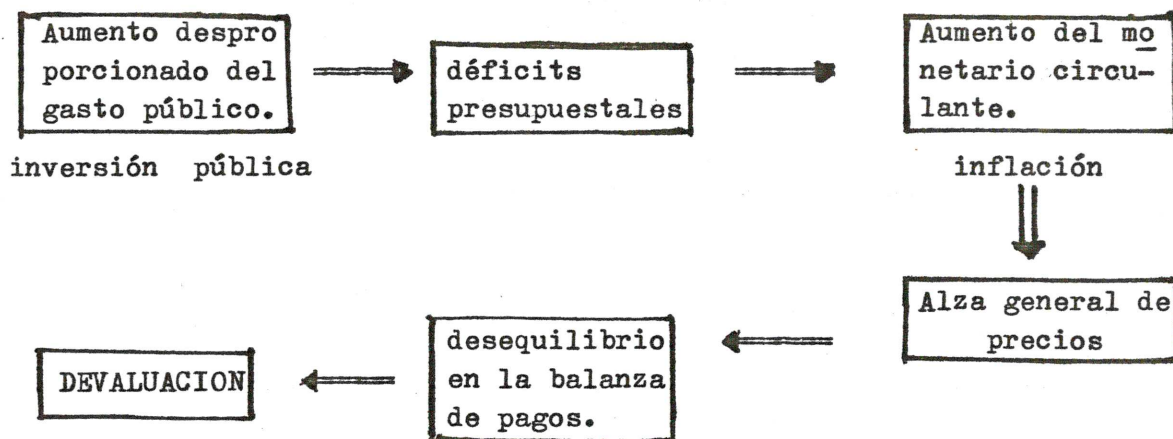
- eficiencia
- congruencia
- honestidad

ETAPAS

- 1) Organizar la administración en forma económica, financiera y políticamente para organizar el país. (ley orgánica).
- 2) Sectorización de la administración pública consistente en instrumentar la coordinación operativa entre las dependencias.
- 3) Coordinación intersectorial (integración de grupos y comisiones intersectorial).
- 4) Reforma de ventanilla o barandilla.
- 5) Integración.

La conclusión de estas etapas son; la racionalización del gasto público.

EFECTOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA



En la actualidad hasta el 30 de septiembre de 1981, las inversiones en México estaban distribuidas así: 68% de inversión pública y 32% de inversión privada.

REFORMA POLITICA.

FEDERAL	Intervención y participación en las camaras de los representantes de los partidos en su totalidad. (PRI; PAN; PPS; PARM; PCM; PST; PRT; PDM).
ESTATAL B.C.	Diputados y senadores. PRI (Nueve de éste partido) PAN (Uno de éste partido) PCM (Uno de éste partido)
MUNICIPAL B.C.	PRI (Seis de éste partido) PAN (Uno de éste partido) Regidores

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.

ORGANIZACION Y METODOS

I.- INTRODUCCION AL CURSO

- 1.1.- Generalidades
- 1.2.- Desarrollo del Curso
- 1.3.- Objetivo

II.- BASES DE LA ORGANIZACION

- 2.1.- Fundamentos de la Organización
- 2.2.- Organización del Sector Público
 - 2.2.1.- Secretarias
 - 2.2.2.- Dirección
 - 2.2.3.- Departamentos
 - 2.2.4.- Organigramas

III.- ORGANIZACION Y METODOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

- 3.1.- Funciones Generales
- 3.2.- Funciones Específicas

IV.- INTEGRACION DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS.

- 4.1.- Integración
- 4.2.- Distribución de Responsabilidades
- 4.3.- Características del Personal

V.- DIFERENTES TIPOS DE AUTORIDAD QUE SE PRESENTAN EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

5.1.- Funcional

5.2.- Lineal

5.3.- Staff

VI.-DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS COMO ORGANO ASESOR.

6.1.- Definición del objeto de Estudio

6.2.- Investigación Preliminar

6.3.- Elementos de la Investigación Prelimi
nar

6.4.- Autorización para realizar el Estudio

6.5.- El Plan de Trabajo

6.6.- Técnica de Recopilación de Datos

6.7.- Registro de Datos

VII.-ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

7.0.- Introducción; Los valores del desarro
llo Organizacional

7.1.- Principios Básicos de la Organización

7.2.- Conceptos Básicos de la Organización

7.3.- Tecnicas de la Organización

7.4.- Resultado de la Estructuración

VII.- ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION

8.1.- Descripción de los elementos de un ma
nual de Organización

8.2.- Identificación

8.3.- Contenido

8.4.- Introducción

8.5.- Antecedentes

8.6.- Disposiciones Jurídicas

8.7.- Atribuciones

- 8.8.- Objetivo
- 8.9.- Estructura Organica
- 8.10.- Funciones
- 8.11.- Organigrama

IX.- ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- 9.1.- Descripción de los Elementos que integran un manual de procedimientos.
- 9.2.- Introducción
- 9.3.- Objetivo
- 9.4.- Contenido
- 9.5.- Diagrama de Flujo

X.- EL SISTEMA Y LAS FORMAS

- 10.-1.- Los elementos de un Sistema
- 10.2.- Definición de Forma
- 10.3.- Diseño de Formas
- 10.4.- Utilización de las Formas

UNIDAD I Introducción al curso.

1.1 Generalidades.

¿Que es un organigrama?

Facilita el escrutinio en la estructura de una institución privada ó pública. Además es posible observar como está conformada en forma - jerárquizada y en una manera descendente.

¿Que es organización y métodos dentro de la administración pública?

Es un punto de apoyo que brinda al administrador público, el esclarecimiento, mediante la organización y métodos que utilice.

El término o palabra -
que tiene una signi-
ficancia en organi--
zación y métodos.

STAFF

-Es dirección de organización.

-Es órgano asesor de una institución

-Sólo brindan asesoría, pero no tienen autoridad dentro de la institución. Sólo pueden dar diagnósticos en materia de organización y métodos en la administración de una institución.

Tenemos también que un equipo operativo son los elementos guías para la mejor función de una organización (especialmente en sus relaciones sociales).

Una nueva partida es una ampliación de alguna necesidad requerida -- (especialmente económica) por una institución.

Ahora bien, siempre que se maneje personal existirán dos sectores; - personal de confianza y personal sindicalizado. En el personal sindicalizado es posible encontrar escalafones. La dirección de organización es el que puede dictaminar la falta o no de personal; la alta o baja de un escalafón; etc.

Organigrama. Es la representación gráfica de una estructura orgánica que refleja en forma esquemática la posición de las unidades administrativas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesorías.

- 1) Es recomendable que la figura empleada para la representación de los órganos deberán ser de rectángulos de la misma medida.
- 2) Se deberán evitar los recuadros en dibujos de los órganos superiores.
- 3) El nombre que identifica a cada uno de los órganos tendrá que ser igual al que se mencione en la descripción de la estructura orgánica y las funciones.
- 4) En la parte superior y al centro del organigrama se anotará el nombre de la entidad.
- 5) En el ángulo inferior derecho se anotaran las siglas de la unidad que lo formula y la fecha.

1.2 Desarrollo del Curso.

El tiempo que tendrá para desarrollarse éste curso será de 34 horas hábiles. En su desarrollo se incluirá el establecimiento de Funciones y objetivos generales con respecto a la estructuración y funcionalización del Sector Público Administrativo en el Estado.

Se delimitarán los recursos disponibles en una organización administrativa y que son sólo parte de todos los recursos que deberán ser coordinados, y, es a través de los esfuerzos combinados de las personas que los recursos monetarios y materiales se utilizan para los fines de la organización.

OBJETIVO DEL CURSO

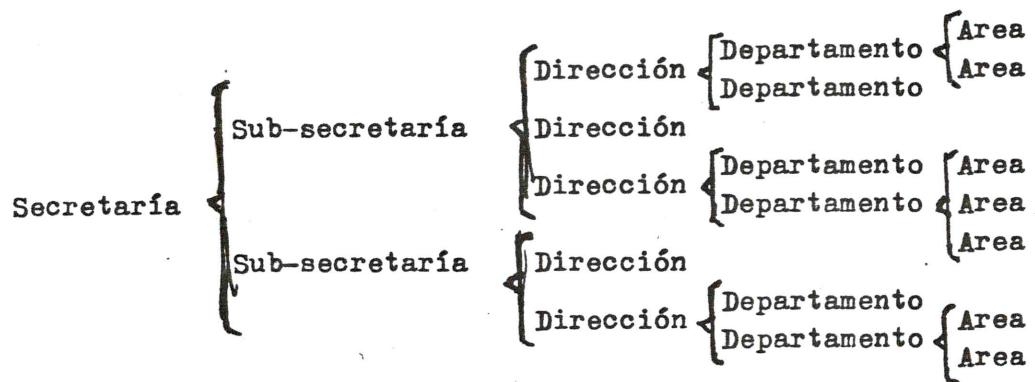
Tomando como base los conocimientos adquiridos durante la carrera por parte de los integrantes; este curso tiene como objetivo el de capacitarlos en:

- 1.- Motivar el interés sobre la investigación ya sea documental o de campo relacionado en el curso.
- 2.- Asesorar en aspectos organizacionales referentes a Recursos Humanos, Técnicos y Administrativos del Sector Público.
- 3.- Elaborar Diagnósticos Organizacionales previo estudio.
- 4.- Diseñar y elaborar formatos para el desarrollo de las actividades propias de la Dependencia del Sector Público.
- 5.- Elaborar manuales de Organización de Organos Administrativos del Sector Público.
- 6.- Elaborar manuales de procedimientos de Organos Administrativos.

2.1) Fundamentos de la organización.

Pues bien, la organización implica una administración bien dirigida, y una de las tareas principales es la coordinación y la utilización efectiva de todos los recursos con que se cuenta para alcanzar los objetivos de una buena organización. Además, debemos tener en cuenta que, la administración es también una jerarquía de personas que van desde un consejo directivo hasta el más apartado departamento.

La forma siguiente es la manera en que se estructura o subdivide una Secretaría:



Nota: Pueden existir, en cada Secretaría un número indeterminado de Sub-secretarías, de Direcciones, de Departamentos, de Áreas, etc.

2.2) Organización del sector público.

La esencia de la organización del sector público reside en, darle una determinada y específica función a cada Secretaría, Dirección, Departamentos, etc., y, en la que cada administración directiva (en éste caso, por ej. en nuestro Estado, sería el C. Gobernador y alguna Secretaría que fuesen a tomar una decisión) establecerían los objetivos generales y específicos de las funciones de cada unidad administrativa.

Nota: En cierto sentido, podremos decir que, la unidad administrativa que daría la aprobación final de las funciones de cada unidad administrativa es la Dirección de Organización, Programación y Presupuesto en el Estado.

A continuación, se presentan con el siguiente orden las instituciones y/o dependencias, en el Estado de Baja California:

- | | |
|--|--|
| 1) Poder Legislativo. | 13) Dirección de Organización, Programación y Presupuesto (D.O.P.P.) |
| 2) Poder Judicial. | 14) Dirección de Tránsito y Transportes del Estado. |
| 3) Poder Ejecutivo. | 15) Registro Público de la Propiedad y del Comercio. |
| 4) Secretaría General de Gobierno. | 16) Dirección de Trabajo y Previsión Social. |
| 5) Oficialía General de Gobierno. | 17) Junta Local de Conciliación y Arbitraje. |
| 6) Procuraduría General de Justicia. | 18) Dirección de Información y Relaciones Públicas. |
| 7) Secretaría de Finanzas. | 19) Dirección Jurídica. |
| 8) Contraloría General. | 20) Comisión Agraria Mixta. |
| 9) Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas del Estado. (S.A.H.O.P.E.) | 21) Dirección Informática. |
| 10) Secretaría de Educación y Bienestar Social. (S.E.B.S.) | |
| 11) Secretaría de Desarrollo. | |
| 12) Secretaría de Turismo. | |

Funciones de algunas Dependencias del Gobierno del Estado.

- 1) Gobernador. Es el centro de decisión de todas las funciones que se deberán realizar en todas las dependencias del Estado.
- 2) Dirección de Informática. Brinda asesoría de carácter computacional a las dependencias del Estado. Cuenta con una Sub-dirección. Además cuenta con un departamento de planeación de sistemas: que son los encargados de planear y diseñar los sistemas adecuados para la correcta solución de los problemas. Tiene también un departamento de desarrollo de sistemas: que son los encargados de estudiar los resultados que ofrecen los sistemas establecidos. Todos estos departamentos requieren de un departamento de soporte técnico: y que se encarga de darle mantenimiento a las computadoras de información. También tiene un departamento de producción: que es el encargado de regular todo aquel material procesado por la computadora.

Oficina Administrativa. En todas las dependencias, es la encargada de controlar y regular el presupuesto que se le asigna a una dependencia.

3) Oficialía Mayor de Gobierno. Es el encargado de controlar y regular personal. Y se divide en :

--Unidad Administrativa

--Unidad de sistematización de datos (U.S.D.) Organo Staff.

trabaja directamente con la dirección de informática y se encarga de brindar asesoría a la Oficialía Mayor de Gobierno. Cuenta con;

--Dirección de Administración

1) departamento de personal. Es el encargado de controlar al personal sindicalizado y de confianza.

2) departamento de control de bienes y servicios. Es el encargado de controlar las adquisiciones de los bienes del Gobierno del Estado -- además de dar mantenimiento a los bienes adquiridos.

--Dirección de Servicios Generales.

1) departamento de compras. Es el encargado de adquirir los bienes y servicios para el Gobierno del Estado para el desarrollo o desempeño de sus labores.

2) departamento de archivo y correspondencia.

3) departamento de impresos y publicaciones. El encargado de publicar toda comunicación con carácter de oficial.

4) departamento de almacén. Se encarga de resguardar los equipos y bienes.

4) S. A. H. O. P. E. (Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas del Estado).

A) Sub-secretaría de administración e inversión pública.

Controla y regula el presupuesto total de S.A.H.O.P.E.

1) Dirección de administración o coordinación administrativa.

1.1) departamento de servicios administrativos. Es un órgano asesor a las demás oficinas.

1.2) departamento de control presupuestal. Controla los registros de los egresos de S.A.H.O.P.E.

2) Dirección de inversión Pública.

Se encarga de regular y controlar las inversiones.

2.1) Inversión directa. Es cuando la inversión es directa del Estado.

2.2) Inversión Paraestatal. Es cuando las inversiones son por parte Estatal y Federal.

B) Sub-secretaría de Asentamientos Humanos.

1) Dirección de catastro y control urbano.

1.1) departamento de control de desarrollo urbano. Es el encargado de controlar (dar permiso de construir, ampliar, remodelar un bien inmueble) todo tipo de construcción urbana.

1.2) departamento de Catastro. Es el encargado de deslindar, medir, etc., en un terreno.

2) Dirección de planeación y arquitectura.

2.1) Oficina administrativa.

2.2) Departamento de planes de Desarrollo Urbano. Se encarga de tramitar los permisos de edificación de cualquier tipo.

2.3) Departamento de estudios de proyectos y edificaciones. Se encarga de revisar los proyectos y edificaciones y darles el permiso correspondiente.

2.4) Departamento de estudios y proyectos de infraestructura. Se encarga de revisar planes para ver si cumplen los requisitos para la construcción de presas, carreteras, etc.

C) Sub-secretaría de Obras Publicas.

1) Dirección de Obras Publicas.

1.1)Oficina administrativa.

1.2)Departamento de convenios y programas de inversiones. Se encarga de llevar un control o registro de los convenios y programas de inversión que se realizan ya sea, con el Gobierno Federal o la Iniciativa Privada.

1.3)Departamento de construcciones. Se dedica a la supervisión ó revisión de las obras que se están realizando.

1.4)Departamento técnico. Se encarga de asistir a los departamentos anteriormente mencionados, es decir, es asesor.

2)Dirección de conservación y mantenimiento

2.1)Oficina administrativa.

2.2)Departamento de mantenimiento de edificios públicos. Se encarga de mantener en buen estado los edificios públicos.

2.3)Departamento de mantenimiento de edificios escolares. Se encarga del buen estado de edificios escolares.

UNIDAD III

Organización y métodos dentro de la administración pública.

Función General. Es la actividad que abarca a todas las partes de un todo institucional.

Función Especifica. Es la tarea que tiene que realizar por fuerza.- Además son las funciones no-delegables.

Función Delegable. Son funciones que se pueden transferir a subordinados.

UNIDAD IV

Integración del Departamento de Organización y Métodos.

Todo el funcionamiento de este Departamento, comienza con la elaboración de formatos, solicitudes, etc., para el personal que desea ingresar o incorporarse a una dependencia.

Posteriormente se forman con base en la división departamental formal, las funciones generales y específicas de las actividades laborales que desempeñará cada persona.

A continuación, se ejemplifica, la manera ideal del funcionamiento de un departamento de organización: Debe contar con un jefe de departamento; un coordinador. Se encuentra además un área administrativa con un apoyo secretarial. Además se debe contar con una área técnica que cuenta con un coordinador; dos analistas; un dibujante y debe contar también con un apoyo secretarial.

UNIDAD V

Diferentes tipos de autoridad que se presentan en la administración pública.

- 5.1) Autoridad lineal. Es la que ejerce un titular a uno de sus subordinados .
- 5.2) Autoridad funcional. Es la que interviene en la manera de llevar a cabo el trabajo, o también la que dice como se ejerce una actividad.
- 5.3) Autoridad Staff. No es concretamente una autoridad si no solamente cumple la función de asesor.

Departamento de organización y métodos como órgano asesor.

Que tipo de técnicas utilizar para detectar cuando hay personal de sobra: 1) análisis de puestos; 2) quien cumple duplicidad de funciones 3) análisis de cargas de trabajo y 4) análisis de funciones.

También se podría decir que, la autoridad sirve como una especie de puente entre el jefe y los subordinados, entre el estarse coordinando y el estarse organizando. La autoridad de un administrador en jefe tendrá el poder, no sólo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa que determinarán toda una variedad de acontecimientos en relación con la motivación de los subordinados y de su fidelidad con la empresa.

UNIDAD VI

Departamento de organización y métodos como órgano asesor.

- 6.1) Definición del objetivo de estudio. Una vez que se hayan detectado las principales fallas a resolver, es necesario determinar con claridad, el objetivo del estudio, para evitar malos entendimientos que obstaculicen o dispersen el desarrollo del estudio (un estudio para determinar la falta o sobra de personal, así como las fallas de la institución a la que se esté analizando, estudiando o investigando). Es recomendable, que antes de iniciar un estudio de cualquier índole, el jefe del departamento de organización convenga y defina su objetivo, con el jefe de la unidad administrativa afectada; sería el caso de la simplificación de un trámite, la reducción de costos, el cambio de un determinado procedimiento o el equipo que se está utilizando.
- 6.2) La investigación preliminar. Definido el objetivo del estudio, es conveniente llevar a cabo una investigación preliminar o "reconocimiento", para determinar la situación administrativa y los estudios que sean requeridos. Esto implica la revisión de la literatura relacionada.

cionada, con el problema, como con el primer contacto con la realidad que se vaya a estudiar. La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos; dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar; indicar alguno de los problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

6.3) Elementos de la investigación preliminar. a) la determinación de las necesidades específicas que existen dentro de un campo y la identificación del problema o problemas que requieren atención prioritaria.

b) la descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema.

c) la descripción general de la clase o tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requieren para resolver el problema o problemas.

d) la estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios, para el desarrollo de ese estudio.

6.4) Autorización para realizar el estudio. La primera apreciación del problema, obtenida de la investigación preliminar, deberá someterse a la autorización de las autoridades de la dependencia a quien corresponda "autorizar" el estudio. Tomando en consideración las características, el costo, y el esfuerzo que exigirá.

6.5) El plan de trabajo. Determinada la naturaleza y magnitud del problema, el objetivo del estudio, el costo, y los resultados de la investigación preliminar practicada, deberá formularse el plan y los programas de trabajo necesarios para su realización.

En la presentación del plan de trabajo se deben cubrir al menos;

a) los antecedentes y la justificación del estudio

b) el propósito u objetivo del mismo y los resultados que se esperan

obtener.

c) su alcance.

d) las acciones o fases necesarias para lograr el objetivo, precisando: 1) las áreas de investigación que cubrirá, sistemas, procesos, funciones, órganos, puestos, etc.

2) localización

3) los hechos, datos e informes que sean necesarios para llegar a conclusiones y recomendaciones sólidas y efectivas.

e) los recursos (humanos, materiales y financieros) requeridos en cada acción o fase del estudio.

f) las fechas de inicio y terminación de cada fase o acción (calendario de actividades).

6.6) Técnicas de recopilación de datos. La elección de las diversas técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos estará en función del objetivo de la investigación de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deban obtenerse.

Las técnicas generales de que dispone el analista para la recopilación de datos son:

a) la investigación documental; b) la entrevista directa; c) el cuestionario y d) la observación directa.

a) La investigación documental. Es aquella que se basa en la investigación de los documentos que se refiere a la dependencia involucrada en el estudio. Estos documentos pueden ser: periódicos oficiales; decretos; tratados y convenios.

b) La entrevista directa. Es aquella que se lleva a cabo directamente con el personal del área administrativa involucrada en el estudio.

c) El cuestionario. Es el medio que servirá en forma directa, el indicado para obtener una información de primera mano y en forma más directa.

d) Observación directa. Es la forma mas inmediata de obtener una infor-
mación, puesto que puede ser participativa o pasiva.

Recopilación de datos. Los datos deberán recopilarse evitando tan-
to recoger información insuficiente que lleve a formular falsas con-
clusiones como acumular hechos innecesarios que provoquen confusio-
nes y alarguen inútilmente la duración de la investigación. Los da-
tos deberán reunir tres requisitos esenciales; ser completos, correc-
tos y pertinentes.

6.7) Registro de datos. Es recomendable que la labor de recopilación -
de datos quede asentada por escrito en el momento mismo de la obser-
vación de los hechos, debido a que esto proporciona ciertas ventajas
en los estudios de la organización y métodos. Las ventajas son:
a) disponer de un historial completo del caso, que permita revisar y
evaluar el trabajo del analista de organización y métodos, así como
compararlo con los planes y programas respectivos.

b) facilitar que diversas personas conozcan los objetivos del estudio,
lo que se ha hecho y esté haciéndose, y tener así la posibilidad de
obtener sugerencias para mejorarlo (relaciones internas del departa-
mento de organización y métodos).

c) Por último, el archivo de informes y estudios sobre trabajos reali-
zados constituye una buena fuente de información para trabajos simi-
lares, evita duplicidad de esfuerzos y es susceptible de ser utiliza-
do en el entrenamiento de nuevo personal en el departamento de orga-
nización y métodos.

UNIDAD VII ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los valores del desarrollo organizacional.

- 1) Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres-humanos y no en calidad de elementos de un proceso de producción.
- 2) Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- 3) Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar-trabajo estimulante que ofrezca intereses.
- 4) Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida propia.

Entre los procesos de adaptación en el medio ambiente en el que se labora, tendrá que haber una continuidad que prolongue la armonía dentro de una institución.

7.1) Principios de la organización.

- 1) toda organización deberá establecer^{se} con un objeto previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.
- 2) La responsabilidad deberá siempre ir acompañada por la autoridad-correspondiente.
- 3) La delegación de la autoridad deberá ser descendiente para su actuación.
- 4) La división de trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones.
- 5) Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.
- 6) Debe estructurarse la organización de la manera mas sencilla posible.
- 7) Ningun jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda, ni ser crítico, ni ayudante de otro a la vez.

7.2) Conceptos básicos de la organización.

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin; fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La organización es un producto y, como tal, nunca será perfecta pero si perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Aquí tenemos algunos aspectos de la organización:

- 1) La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus labores.
- 2) Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisitos previos para la ejecución efectiva y económica del proyecto.
- 3) Organizar trae como resultado una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

7.3) Técnicas de la organización.

Los medios de análisis administrativo que se requieren para estudiar la estructura y el funcionamiento de una dependencia, estarán condicionados al grado que las unidades de organización y métodos sean los responsables de llevarlas a cabo. Las técnicas más elaboradas no serían aplicables, a todas las dependencias por igual.

Las técnicas e instrumentos de trabajo de las unidades de organización y métodos son, entre otras, los organigramas, los diagramas, el análisis y diseños de formas, la investigación documental, las entrevistas, los cuestionarios, los cuadros de

distribución del trabajo, el análisis y descripción de puestos.

También podrán emplear las técnicas aplicables a la medición del trabajo, la distribución del espacio y la utilización del mobiliario y el equipo de oficina.

En una fase más avanzada del desarrollo administrativo podrán usar, de acuerdo con las condiciones de cada dependencia las siguientes técnicas e instrumentos: la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, los modelos de simulación, la utilización de las estadísticas y modelos matemáticos.

7.4) Los resultados de la estructuración.

Entendiendo que una estructura, es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí, es decir, como resultados finales de la estructuración se presentan las siguientes premisas:

- 1) Qué queremos y hacia donde vamos con organización.
- 2) Qué funcionabilidad debe tener la organización para llegar a los fines que se hayan trazado.
- 3) La correcta, eficaz y eficiente administración y aplicación de los recursos humanos, materiales y técnicos.
- 4) Como resultado de la estructuración el haber creado canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.
- 5) Como resultado de una buena reestructuración se delimita el campo de acción para evitar duplicidad de funciones entre los distintos niveles jerárquicos.

UNIDAD VIII ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.

8.1) Descripción de los elementos de un manual de organización.

8.2) Identificación. En ésta primera hoja o sea la portada, deberán anotarse los siguientes datos: 1) Nombre de la dependencia; 2) Título del manual (en éste caso el manual de organización); 3) Unidad responsable de su elaboración (en éste caso, las siglas de la unidad que lo elabora); 4) y en la parte inferior derecho se pondrá la fecha de entrega.

- 8.3) Contenido. Es el listado que especifica los rubros del manual de organización, así como el número de páginas en el que se ubica cada uno de los apartados.
- 8.4) Introducción. Es una explicación dirigida al lector acerca del contenido del documento, de su utilidad para consulta y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará, cómo se harán las revisiones y actualizaciones.
- 8.5) Antecedentes. Es el apartado que presenta de manera sintética y cronológica las disposiciones jurídicas por las que se creó la dependencia, mencionando los aspectos sobresalientes de su desarrollo histórico, indicando los motivos por los que se halla modificado su organización y funcionamiento. Recomendaciones: en la redacción de este apartado procuren comentar los siguientes puntos.
- 1) fecha de creación y circunstancias específicas con que se inician las actividades en la entidad.
 - 2) los cambios más importantes en la estructura y funcionamiento en la entidad.
- 8.6) Disposiciones Jurídicas. Es el listado exclusivamente de los ordenamientos legales en vigor que regula la operación en la entidad, es decir, es el aspecto legal en el que sustenta su funcionamiento:
- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| 1) ordenamientos constitucionales | 6) decretos |
| 2) tratados | 7) acuerdos |
| 3) leyes | 8) actas constitutivas |
| 4) convenios | 9) circulares |
| 5) reglamentos | 10) otros |
- 8.7) Atribuciones. Es la facultad de obrar o derecho de hacer, asignada a la institución mediante un instrumento jurídico o administrativo.

Es el apartado que contiene la transcripción textual de las facultades que se encuentran descritas en las disposiciones legales que dieron origen a la institución.

8.8) Objetivo. Es el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta de un procedimiento de una función completa, o de toda la operación y funcionamiento de la entidad en su conjunto.

Diferencia entre objetivos y metas. Es muy común confundir objetivos con metas; la razón de ello es que ambas están íntimamente ligadas y no pueden concebirse, los unos sin las otras.

Mientras que los objetivos, un fin por alcanzar, en uno o varios períodos de planeación sin especificar en su contenido, fechas, ni cuantificación de resultados, las metas determinarán un fin que deberá necesariamente ser alcanzado, en un período de planeación específico, cuantificándose los resultados que desean lograrse e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

8.9) Estructura orgánica. Es una relación ordenada jerárquicamente de las unidades administrativas de la entidad identificadas por un código que permita visualizar las relaciones de dependencia del nivel jerárquico superior al inferior.

8.10) Funciones. Es el grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad, cuyo ejercicio es responsabilidad de cada unidad administrativa descrita en la estructura orgánica.

8.11) Organigrama. Específicamente, un organigrama muestra:

- 1) los principales puestos (qué hace y quién lo hace), los principales canales de comunicación y de mando y cualquier instrumento especial de asesoría o coordinación.
- 2) las principales unidades de organización.
- 3) los niveles jerárquicos.

Ventajas de los organigramas.

El hacer un organigrama de la estructura de gobierno (unidades administrativas), presenta las siguientes ventajas:

- 1) el organigrama indica a los funcionarios o empleados del gobierno en donde se encuentra dentro de la organización, la persona que debe encargarse de un determinado problema.
- 2) indica las funciones principales que se llevan a cabo en cada dependencia.
- 3) le muestra a cada empleado quien es su jefe, y quien es su subordinado, y tal vez quien tiene cierta autoridad funcional sobre la forma en que desempeña sus responsabilidades.

UNIDAD IX MANUAL DE PROCEDIMIENTO

9.1) Introducción.

Se refiere a la explicación que se dirige al lector acerca del contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuando hará las revisiones y actualizaciones, así como un mensaje y la autorización del titular. (Es recomendable que en la introducción se utilice un vocabulario sencillo).

9.2) Objetivo.

Deberá entenderse por objetivo el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación de una actividad concreta, de un procedimiento o de toda la operación y funcionamiento de la institución en su conjunto.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar el qué se hace, y la segunda, para qué se hace.

En ésta parte del manual se anotará el objetivo que se busca alcanzar con el manual mismo.

9.3) Identificación.

Se refiere a la primera hoja o portada del manual, en ella deberán anotarse los siguientes datos:

- A) Nombre de la institución o dependencia.
- B) Título del manual de procedimiento.
- C) Unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
- D) Fecha de implantación o actualización.

9.4) Contenido.

Es la parte que presenta de manera sintética y ordenada, los capítulos (procedimientos) que, constituyen el manual. Cada capítulo debe contener:

A) Introducción.

B) Objetivo

C) Presentación gráfica del procedimiento. (Diagrama de flujo)

Aquí se llevará a cabo el desarrollo de las distintas fases del proceso del contenido. La suma de estas fases será el contenido del manual de procedimiento, que en forma de capítulos se estructurará.

9.5) Diagramas de flujo.

Aún cuando los diagramas de flujo, constituyen fundamentalmente una herramienta de análisis útil, para conocer en forma gráfica como se desarrolla determinado proceso, y de ahí tomar bases para incorporar adecuaciones que mejoren la manera en que se realiza determinada labor, para ejercer un adecuado control, simplificar el trámite, hacerlo más ágil y aprovechar convenientemente los recursos, se ha optado por presentarlos en el manual de una forma sencilla, de modo que el usuario tenga acceso a su contenido y se ubique en el desarrollo del mismo, visualizando de conjunto la trayectoria que sigue el trámite, las unidades de trabajo que intervienen, su participación, los documentos que se requieren, los tantos en que estos se elaboran y su distribución.

En este punto se toma como referencia la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de labores dentro de la administración pública.

Entendemos pues, por manual de procedimiento a todas las formas de explicación de una actividad dentro de una institución.

Desde un punto de vista, la introducción cumple con la función de comentar en forma muy general, el contenido total del manual. Por lo que se refiere al objetivo, estará determinado en la medida que especifique cuales son sus fines y, que estos deberán ser alcanzados por medio de una planeación. Y, la identificación expresará la presentación formal del manual.

UNIDAD X
La Forma y el Sistema.

10.1) Los elementos de un sistema son;

- 1) El elemento físico. Es la forma que diseñamos e implementamos para obtener un fin.
- 2) El elemento de información. Es aquel que obtenemos mediante la aplicación de una forma.
- 3) El elemento humano. Son los encargados de proporcionarnos la información requerida por nosotros.

10.2) Definición generalizada de una forma.

Es un vehículo para la comunicación de rutina, usualmente en papel, con espacios en blanco para contener información.

Desde el punto de vista administrativo.

Forma es aquella que le dice al personal; qué hacer; cuándo hacerlo en donde hacerlo; cómo hacerlo; cuánto hacer y quién debe hacerlo.

La forma es un medio para controlar el negocio con la información registrada.

¿Quién usa este vehículo?

Tarde o temprano todo mundo llega a usar una forma. En cualquier parte que usted encuentre actividad de negocios, sin duda alguna hallará una forma. Aquí la forma nos auxiliará para poder llevar un control de personal, para costos de producción y la producción misma. Es decir, las formas nos proporcionarán los datos necesarios para una buena información de los elementos y servicios con que contamos.

10.3) Diseño de formas. Las formas que usted diseñe serán herramientas que suministrarán ya sea directa o indirectamente, la información necesaria a todos los miembros de la organización, desde el presidente hasta los funcionarios y empleados.

El encargado de compras usa la solicitud y la -

información con los antecedentes. ¿Cuánto pagamos por estos articu--
los la última vez? ¿fue satisfactoria su calidad? ¿quien fue el provee--
dor? etc.

10.3.1) El costo de una forma.

Costo del tiempo de oficina; Estos son algunos de los costos por --
tiempo en los que incurre la gente cuando utiliza una forma. Tiempo--
para:

- 1) Llenar la forma.
- 2) Copiar los datos de una forma hacia la otra.
- 3) Leer y entender los datos escritos en la forma.
- 4) Hacer preguntas sobre los datos.
- 5) Agregar datos a la forma.
- 6) Archivar las formas.
- 7) Localizar las formas en el archivo.
- 8) Comparar datos en dos formas.
- 9) Detectar errores en las formas.

10.3.2) El costo de las formas.

- 1) Costo de la impresión
- 2) Transporte

10.3.3) El costo por el desarrollo de las formas.

- 1) Tiempo del autor
- 2) Tiempo del diseñador
- 3) Tiempo del analista de sistemas
- 4) Preparación del modelo
- 5) Costo de la coordinación necesaria para una forma nueva o corri--
da.

6) Costo de redacción del procedimiento ó flujo.

10.4) Utilización de las formas.

10.4.1) Características de las formas.

Formas de acción.

- 1) Inician actividad
- 2) Motivan al personal
- 3) Se hace el trabajo
- 4) Pasan por varias personas y departamentos.
- 5) Se utilizan para dar instrucciones, autorizaciones o pedir informa
ción

10.4.2) Formas de memoria.

- 1) Permanecen en un lugar fijo.
- 2) En un archivo funcional
- 3) Registran datos que deben conservarse
- 4) Se utilizan como referencia
- 5) La información que guardan es histórica

10.4.3) Formas de reporte.

- 1) Se dirigen a la persona que tiene autoridad para actuar
- 2) Proveen información sobre asuntos que necesitan atención
- 3) Reflejan la acción por un período determinado
- 4) Se usan como base para la toma de decisiones.
- 5) Proporcionan un resumen de la situación actual

10.4.4) Guías para el diseño de formas.

- 1) El título. El individuo que escribe, o aquél que lee la forma di
señada por usted, sabe lo que se supone que deberá hacer, además el-

título de la forma se lo dice.

Dé, un título a cada forma que diseña, aún cuando se trate de una forma temporal. El título deberá describir lo -- que "es" la forma o lo que "hace".

2)Número. Asignele un número a su forma, numere cada una de sus -- formas que diseñe, independientemente de que se trate de una forma -- temporal, una permanente, una tarjeta o forma de salida del conmutador.

No haga ninguna excepción, ya que la numeración de las formas será básica para "control" de las mismas.

Si tiene un sistema de numeración de formas, úselo estrictamente de acuerdo con las reglas.

Si no cuenta actualmente con un sistema de numeración, empiece a asignarle número a todas las formas que elabore.

Un plan para numerar las formas consiste en usar las iniciales de la dependencia debajo del número de la forma asignada.

3)Espacio. A cada una de sus formas proveálas de los espacios suficientes para que el usuario pueda llenarlas fácilmente, ya sea manuscrita o con máquina.

Pero, antes de fijar los espacios que va a contener la forma, informese sobre la manera en que va a ser llenada.

En todas las formas regulares, use el espaciado de uso general, a menos que tenga una buena razón para no hacerlo.

4)Zonas. Clasifique la información por zonas. Agrupe los datos similares. Elabore listas de los datos por concepto de información similar. Por ejemplo, tome en cuenta la orden "x".

5) Palabras y líneas. Las dimensiones de las rayas y encabezados, usted usa las rayas para dos fines:

- A) Guiar la vista del escritor o lector a través de la forma.
- B) Para separar los grupos de datos en diferentes zonas sobre la forma.

Para guiar la vista únicamente necesita la más fina de las rayas impresas. Si utiliza rayas gruesas será para separar la información. Cuando diseñe una forma, siga los principios antes mencionados.

Encabezados (palabras)

Ahora volvamos nuestra atención hacia los encabezados. Estas son las palabras que usted imprime en las formas y que le indican a la persona lo que deberá de llenar y el tipo de información que deberá anotar. Tenga en mente que la persona que lee la forma, a veces lee también los encabezados, no obstante, concentre su atención en lo que va a poner en el espacio señalado. Por lo tanto, con el objeto de que su forma funcione mejor en una situación específica, diseñe sus encabezados (al igual que las rayas) de modo que no interfieran en los datos que van a llenar.

6) Ubicación de los encabezados. Existen diferentes maneras de colocar los encabezados y esto naturalmente está relacionado con el tipo de formas que éste diseñando. (Es mejor analizar las formas antes de llevarlas a cabo).

SOCIOLOGIA DE LA
ADMINISTRACION.

TERCERA PARTE

LA SOCIOLOGIA DE LA ADMINISTRACION.

UNIDAD I.- LA SOCIOLOGIA.

- 1.1.- Concepto, Ciencia y Arte.
- 1.2.- Cultura.
- 1.3.- Papel y Status.
- 1.4.- Habitos, Costumbres, Rituales.
- 1.5.- La Personalidad.

UNIDAD II.- LOS SISTEMAS SOCIALES

- 2.1.- El trabajo en equipo.
- 2.2.- La hipótesis microsociológica.
- 2.3.- El grupo.
- 2.4.- Las fratrias.
- 2.5.- Las asociaciones.
- 2.6.- Las burocracias.
- 2.7.- La Comunidad y la Sociedad.

UNIDAD III.- PROCESOS DE GRUPOS.

- 3.1.- Procesos de comunicación.
- 3.2.- Actuaciones funcionales de los miembros de grupos.
- 3.3.- Soluciones de Problemas y toma decisiones por el grupo.
- 3.4.- Normas de grupo y desarrollo del grupo.
- 3.5.- Liderazgo y Autoridad.
- 3.6.- Procesos de Realación entre grupos.

UNIDAD IV.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

- 4.1.- Su Concepto.
- 4.2.- Elementos de la mecanica administrativa.
- 4.3.- Elementos de la dinámica administrativa.

UNIDAD V.- LA PREVISION

- 5.1.- Principios Generales de la Previsión.
- 5.2.- Reglas para la fijación del objetivo.
- 5.3.- La investigación y sus reglas.
- 5.4.- Tecnicas de la investigación.
- 5.5.- Reglas sobre los cursos alternativas de acción.

UNIDAD VI.- LA PLANEACION.

- 6.1.- Concepto e importancia de la planeación.
- 6.2.- Los principios de la planeación.
- 6.3.- Reglas sobre las políticas.
- 6.4.- Reglas sobre los procedimientos.
- 6.5.- Reglas sobre los programas y presupuestos.

UNIDAD VI.- LA ORGANIZACION.

- 7.1.- Su concepto e importancia.
- 7.2.- Los principios de la Organización.
- 7.3.- La funcionalización.
- 7.4.- Sistemas de Organización.
- 7.5.- Los niveles jerarquicos.
- 7.6.- La definición de funciones y obligaciones.
- 7.7.- Los comites.

UNIDAD VII.- LA INTEGRACION.

- 8.1.- Los Aspectos Dinámicos de la Administración.
- 8.2.- El Reclutamiento.
- 8.3.- La Selección.
- 8.4.- La Introducción.
- 8.5.- El proceso de socialización.

8.6.- El Desajuste de la Personalidad.

8.7.- La capacitación y Desarrollo.

UNIDAD IX.- LA DIRECCION.

9.1.- Los principios de la dirección.

9.2.- La importancia de la comunicación.

9.3.- La autoridad y el mando en la empresa.

9.4.- La Delegación.

9.5.- La Supervisión.

UNIDAD X.- EL CONTROL.

10.1.- Su concepto y tipos.

10.2.- Su importancia.

10.3.- Sus principios.

10.4.- Su proceso y reglas.

SOCIOLOGIA DE LA ADMINISTRACION

Introducirse al estudio de la sociología de la administración, tenemos necesariamente que recurrir a determinar el término relaciones humanas que, designa un movimiento intelectual nacido en los años treinta alrededor de la personalidad de Elton Mayo, y que conserva su fuerza e impacto hasta los años cincuenta. Puede ser cómodamente situado por la ideología que explícitamente lo animó: un movimiento de reacción contra los excesos de la organización científica del trabajo.

El término relaciones humanas designa a la vez este conjunto de investigaciones de carácter científico, la ideología explícita o subyacente de la doctrina elaborada con respecto a ellas y las prácticas que han inspirado. Estos tres aspectos están mezclados, y a menudo es difícil decidir cuál se encuentra en realidad atacado por las críticas que siempre ha sido de buen tono dirigirlas.

Se reprocha a las relaciones humanas de ser una sociología de inspiración patronal, con la intención de manipular a los trabajadores. Ha habido, ciertamente, pocas corrientes de la sociología industrial mas deseosas de vínculos con la práctica y, aparentemente, mas plenas de promesas de aplicación inmediata. Pero tal acusación tiene poca base científica. El éxito de una técnica puede ser una presunción en favor de la teoría de la que ha nacido; su fracaso, incluso parcial, la ocasión de una duda necesaria al progreso.

Un severo balance ha permitido un progreso del analisis, preparando un rebasamiento del cuadro mismo de la teoría.

Muestra, por otra parte, al mismo tiempo --como casi todo progreso -- en las ciencias humanas--, el carácter siempre muy relativo de la no ción de "manipulación".

Pero es preciso presentar, antes, las grandes-- líneas de ésta corriente, sus temas y, en particular la investiga-- ción que le ha dado origen.

UNIDAD I 1.1) Sociología de la administración, ante todo, es tudia aquel sector del comportamiento social que está determinado -- por la producción industrial de bienes. Podemos considerar que la -- sociología es un arte o una ciencia? Se puede decir que, la sociolo gía es ciencia en tanto, que desarrolla un conjunto de conocimien-- tos comprobables. Y es un arte cuando se aplica a nuestro trabajo.

Existe una organización humana que combina -- los valores y normas que aportaran para la configuración de una for-- mación social, de un conglomerado social llamado sistema social. Y, tenemos como ejemplo una fabrica, grupos de trabajo, equipos deporti-- vos, personas en conjunción de alguna actividad, etc. y presenta las siguientes características: alguna religión, producción, festejos, -- el folclore, etc. 1.2) Dentro de todo sistema social se manifies-- ta una cultura, que la podemos definir así: 1) Es ese conjunto de re-- glas y procedimientos que, juntamente con las ideas y valores que lo sustenta y 2) todo el conjunto de conocimientos ó características que diferencian a un sistema social de otro.

Si lo enunciamos de una manera mas sencilla, di-- remos que cultura es todo lo que se aprende socialmente y que compar-- ten los miembros de una sociedad. Es la herencia social entera que -- la persona recibe del grupo. Dentro de la cultura, esto es la heren cia que recibimos: valores, normas, costumbres, lenguas, dialectos, -- forma de ver las cosas, forma de pensar, etc.

Ahora bien, internamente la cultura presenta estos factores que a —
continuación definiremos:

- 1.3) Rol ó papel. La función que uno desempeña de acuerdo a los derechos y obligaciones, dependiendo de las circunstancias en que esté presente, además debe tener un comportamiento.

Status. Se caracterizan de la siguiente manera: a)adscritos. Es — el que tiene una persona por la edad, sexo, etc. b)adquirido. Es — el que tiene una persona por una actividad o función que desempeñe.

- 1.4) Hábito. Es una actividad o una orientación aprendida hacia algun — objeto, persona o categoría socialmente significativos, e implican — una disponibilidad habitual a obrar determinadamente en una manera — externa.

Ritual. Es una ceremonia que se practica por un grupo determinado — y en una fecha determinada. Existen estos tipos de rituales: 1)Ini — ciación. Es el que practica un grupo para cuando un nuevo miembro in gresa a él. 2)Intensificación. Trata de aumentar la cohesividad de — un grupo.

- 1.5) La Personalidad. Otro punto importante que es necesario tocar — es el relativo a la personalidad. La totalidad del comportamiento — de un individuo con un sistema de tendencias dados que interactúan — como una secuencia de situaciones es lo que denominamos personalidad. La personalidad tiene tres aspectos: 1)biológico (es debido a la he — rencia biológica común), 2)psicológico (el ambiente físico fija los — límites del desarrollo de la personalidad) y 3)social (son las expe — riencias vividas a través de su socialización). Se dice que la mez — colanza de estos dos factores;

PERSONALIDAD = TEMPERAMENTO + CHARACTER

UNIDAD II LOS SISTEMAS SOCIALES

2.1) El trabajo en equipo. Antes de comentar lo referente a trabajo en equipo hablaremos primero lo que es el trabajo. Las características que presenta el concepto de trabajo son las siguientes; a) Los seres humanos que trabajan procuran siempre satisfacer aquellos deseos y necesidades que surgen y, se alimentan dentro de los sistemas sociales a los que pertenecen; b) el prestigio de una persona, prestigio que la lleva a alcanzar un status determinado en la comunidad; c) El éxito ó el fracaso en la vida de una persona está ligado, ineludiblemente, con su trabajo-actividad socioeconomica que se compone de actitudes, habilidades, rutinas, poder y status. Ahora bien el trabajo en equipo es la actividad coordinada y sincronizada que caracteriza a un grupo estrechamente vinculado; es decir, a un grupo que, como sistema social mínimo, ha alcanzado su óptimo equilibrio. Presenta estas características; a) Es necesario que exista un estado de ánimo particular que ellas denominan espíritu de equipo, o sea el deseo que los individuos tienen de unir sus esfuerzos a los de los demás miembros del grupo para trabajar hacia el logro de los objetivos fijados.

2.2) La hipótesis microsociológica. Dicha hipótesis toma como fundamento que, el grupo humano es la unidad sociológica básica; es el sistema social mínimo con la estructura y dinámicas claras. De dos a siete miembros pueden integrarlo y, entonces, aparecen 1) el comportamiento, es decir, la actividad que desarrollan estos miembros como tales; 2) la interacción, o sea la relación que tiene el comportamiento de un miembro con el de los otros miembros; 3) los sentimientos que son la suma de las sensibilidades interiores (físicas ó mentales) que un miembro del grupo tiene en relación a lo

que el grupo hace; 4) las normas constituyen el código de comportamiento que el grupo adopta como correcto, como el ideal por alcanzar -- (la adopción puede ser implícita o explícita, consciente o inconsciente); 5) las relaciones externas son las que existen entre el grupo y su medio ambiente o escenario social, en tanto pueden afectar su comportamiento; y 6) las relaciones internas son las que existen entre los mismos miembros del grupo, en tanto pueden afectar su comportamiento.

LA MORFOLOGIA SOCIAL.

Vamos a proponer ahora una clasificación de los distintos sistemas sociales que, nuestro modo de ver, si tiene valor operativo. Para empezar diremos que un sistema social es una entidad observable de seres socializados, capaces de actuar y comunicarse mutuamente. Presenta estas características: a) las unidades que constituyen dicha formación humana; b) las clases de relaciones que existen entre éstas unidades. Los sistemas sociales son;

- 2.3) GRUPO. Es un número tal de individuos socializados, entre los cuales les existe interacciones frecuentes y personales durante un tiempo prolongado. Características del grupo: a) número reducido de sus miembros; b) interacción personal entre ellos; c) la intimidad de estos contactos; d) la permanencia en el tiempo; e) tienen o no un propósito concreto; f) el tamaño del grupo varía de 2 a 7 miembros con un número modal de 2; g) existen grupos formales, informales simulados y grupo de trabajo.
- 2.4) LA FRATRIA. Un número tal de grupos entre los cuales existe similitud de comportamiento e intereses, cuyas interacciones son personales pero discontinuas en el tiempo. Características de la fratria; a) el número reducido de los grupos que la integran; b) la similitud de comportamiento e intereses; c) los individuos interactúan como miembros de los grupos incluidos de manera personal pero discontinua;

d)fratria son grupos cuyo número mínimo es de 2 y como máximo es de 14 grupos; e)consta de 8 a 28 miembros una fratria; f)en las fratrias es mas claro el concepto de "mayoría"; g)los individuos interactúan en su caracter de miembros determinados de un grupo o grupos; h)se acentúa la competencia y las posibilidades de conflicto aumentan.

- 2.5) LAS ASOCIACIONES. Es un número tal de grupos entre los cuales no hay similitud de intereses, pero si de comportamiento, y cuyas interacciones son impersonales y discontinuas. Características de las asociaciones: a)dentro de ellas se forman forzosamente grupos y luego fratrias; b)el comportamiento de los individuos es mas formal y menos espontáneo en sus relaciones externas; c)las relaciones internas son de cordialidad y de lealtad; d)aumenta la influencia de las normas sobre el comportamiento; e)la posibilidad de conflictos y desavenencias es mayor que en las fratrias; f)los sentimientos se ocultan dando lugar a problemas psiquiátricos y sociátricos; g)se compone de un número de 29 a 336 miembros y de 2 a 12 fratrias.

- 2.6) BUROCRACIA. Un número tal de grupos entre los cuales existen relaciones externas impersonales y necesarias, y cuyo comportamiento e intereses son obligatoriamente similares para alcanzar la máxima eficiencia en su actuación. Características de una burocracia: a)las actividades regulares requeridas para el propósito del sistema social estan distribuidas de una manera fija como deberes oficiales; b)la estructuración de los miembros sigue el principio de jerarquía, es decir, cada individuo (o grupo, o fratria o asociación) está bajo el control y supervisión de uno mas alto; c)las actividades estan gober

nadas por un código de normas abstractas, el cual consiste en la aplicación de estas normas a casos particulares; d) el burocrata ideal desempeña su papel con un espíritu de impersonalidad formalista, sin parcialidad o pasión y, en consecuencia, sin afecto ni entusiasmo; e) los papeles por desempeñar en una estructura burocrática están basados en cualidades técnicas y, la mas de las veces, protegidos contra las destituciones arbitrarias, constituyendo algo así como carreras; también existe un sistema de promociones, de acuerdo con la antigüedad y con las realizaciones o con ambas; f) desde el punto de la técnica administrativa, la burocracia es el sistema social capaz de alcanzar el más alto grado de eficiencia; g) el número de individuos incluidos oscilaba entre 337 y un límite máximo aproximado de 5000.- El número de grupos, fratrias y asociaciones no lo pudimos determinar con precisión, pero está definitivamente relacionado con la división y la especialización del trabajo (la departamentalización) y con los niveles de autoridad.

2.7) COMUNIDAD. Es la unidad de una colonia de gente, su identificación entre sí, su capacidad para actuar conjuntamente y su compartir comunitariamente las tradiciones, los intereses y los valores. Características de una comunidad: a) donde se comparten e interactúan los individuos, grupos, fratrias, asociaciones y burocracias; b) comprende un área geográfica determinada; c) comparten una cultura común y un sistema social que organiza sus actividades; d) sus miembros son conscientes de su unidad y de su sentimiento de pertenencia a la comunidad; e) puede actuar colectivamente de una manera organizada.

2.7) SOCIEDAD. Es un conglomerado humano autoperpetuado y relativamente independiente, que ocupa un territorio, comparte una cultura, y tienen dentro de éste conglomerado a individuos, grupos, fratrias, asociaciones, burocracias y comunidades.

UNIDAD III PROCESO DE GRUPOS

3.1 PROCESOS DE COMUNICACION.

Muchas veces se ha descrito a la comunicación como el proceso de transmitir información de una persona a otra. Comunicamos hechos, sentimientos, percepciones, insinuaciones y otras cosas diversas, todo en el mismo mensaje "sencillo" (es decir, en un proceso de comunicación). Comunicamos no sólo por medio de la palabra hablada y escrita, sino también por medio de gestos, de la postura física, del tono de la voz, de los momentos que elegimos para hablar, de lo que decimos y de lo -- que no también, etc.

¿QUIEN COMUNICA? ¿CON CUANTA FRECUENCIA? ¿POR CUANTO TIEMPO?

El análisis más fácil de la comunicación es el que se fija sólo en la relativa frecuencia y la duración de los actos de comunicación. Así, -- si el observador desea estudiar el comportamiento de un grupo o comité en lo que se relaciona con la comunicación, puede hacer una lista de todos los miembros y poner una señal junto al nombre de una persona cada vez que ésta diga algo, con que frecuencia y cuanto tiempo toma para comunicarse. También se dan casos, en que, dentro de un -- proceso de comunicación entre un grupo, nos encontramos con miembros -- "silenciosos" que han sido acusados, por los miembros más conocidos -- del grupo, de no contribuir con sus ideas a la discusión. Pero, sin -- embargo, no es que los miembros "silenciosos" lo sean, sino que muchas veces no son escuchados, por tener ese membrete.

¿QUIEN COMUNICA A QUIEN?

El siguiente nivel de complejidad de la observación sería determinar -- quién habla o escribe a quién. El observador puede tener que fijarse -- bien en los ojos del hablante, para ver a quien mira mientras habla, -- o puede observar su postura para descubrir ⁺indicios semejantes. Por -- ejemplo, si uno observa con bastante cuidado quién habla a quién, pue

de descubrir muy pronto que algunos miembros hablan a todo el grupo, otros miembros hablan mirando al techo o al suelo y otros tienen públicos favoritos. *y eso que...*

¿QUIEN COMUNICA DESPUES DE QUIEN? ¿QUIEN INTERRUMPE A QUIEN?

Estrechamente relacionado con la cuestión de quien habla a quién, está el asunto de quien comunica después de quien y como. Observando al grupo, se ha notado que hay claras pautas o formas típicas de comunicar después de quien. Por ejemplo, cada vez que habla A, lo mas probable es que sea B quien hable a continuación, aunque las observaciones de aquél no hayan sido dirigidas a éste inicialmente. De nuevo, esto puede reflejar apoyo a lo que ha dicho A o deseo de contrarrestarlo. Pasemos ahora a la otra clase de comportamiento mencionada en el titulo de esta sección; quien interrumpe a quien. La importancia de observar este tipo de comportamiento comunicacional deriva del hecho de que nos proporciona indicios acerca de cómo perciben los miembros su propio status o poder en el grupo en relación con el status o poder de otros miembros. Es una observación corriente, documentada en cuidadosos estudios sobre la deferencia, que las personas de más alto rango, status o poder se sienten con derecho a interrumpir a las que les sean inferiores en jerarquía.

Estilo de comunicacion. Es la denominación que damos a toda una gama de cosas, tales como; si la persona es dogmática, inquisitiva, pedante o humorística; si su tono de voz es alto, suave, áspero o melodioso; si acompaña sus palabras con ademanes, etc.

Comunicación por ademanes (cinésica). Como ya se sabe desde hace algun tiempo, las posturas del cuerpo, los ademanes, las expresiones faciales y otro comportamiento no verbal pueden y llegan a ser modelados y tienen significados simbólicos, pueden ser comprendidos tan claramente como la comunicación hablada o escrita. Una observación sistemática de posturas y ademanes usando métodos de analisis creados en el campo de la lingüística. A este campo de análisis, se denomina —

cinésica. Se identifica por ejemplo, parte del comportamiento no verbal asociado con las pautas o modelos de cortejo, denominado apropiadamente "acicalamiento".

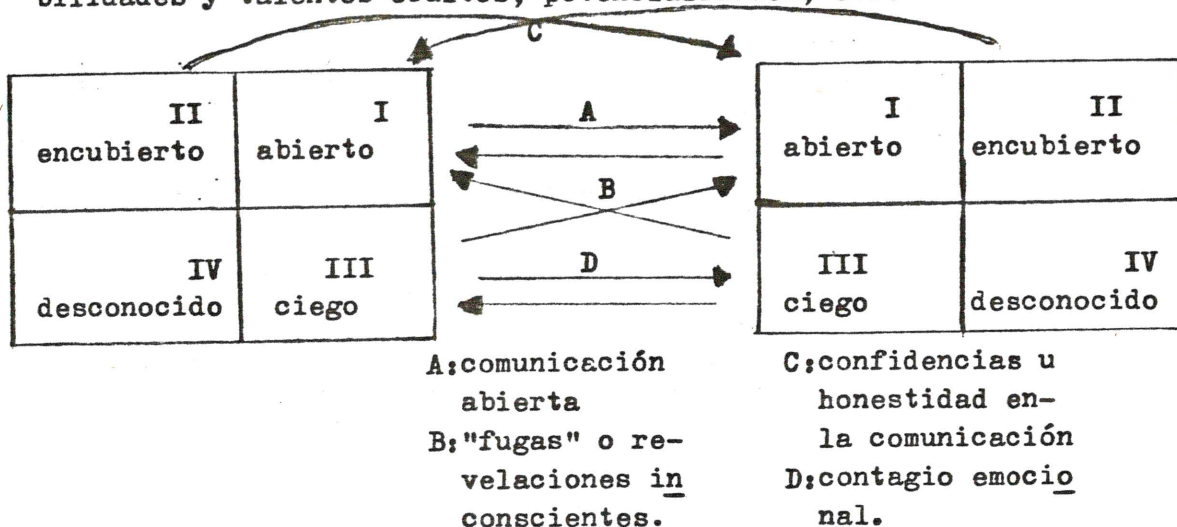
Niveles de comunicación. Como la mayoría de nosotros sabe por la observación de nuestro propio comportamiento, no sólo tendemos a reaccionar al contenido manifiesto de lo que otra persona nos dice, sino-que también interpretamos lo que dice y usamos varias sutiles indicaciones para penetrar el significado real del mensaje. Con frecuencia- el mensaje tiene mas de un significado, uno manifiesto y otro latente. En ocasiones, estos significados tienden a ser mutuamente contradictorios. El tono con que se dice alguna cosa, puede dar a entender al interlocutor que si desea o no, en realidad éste vaya a visitarlo o simplemente lo haga por cortesía. Con frecuencia decimos algo para "salvar las apariencias", pero nos ingeniamos para comunicar algo diferente. Los mensajes dobles de ésta clase no plantean dificultades extraordinarias, porque el que los emite sabe lo que significan y pueden acclarar las falsas interpretaciones. Mayor dificultad presentan los mensajes dobles que reflejan partes de la persona que ésta no conoce.

II El yo encubierto	I El yo abierto
IV El yo desconocido	III El yo ciego

Las partes de una persona (Ventana de Johari).

El cuadro I de la figura representa las áreas de la persona de las que ésta tiene conocimiento y está dispuesta a que las conozcan también - los demás; el "yo abierto". El cuadro II representa las partes de la persona de las que ésta tiene conocimiento, pero que trata, conciente y deliberadamente, de ocultar a los demás. El cuadro III de la figura es el más importante para ésta discusión. El "area ciega" del yo constituyen las cosas que nos ocultamos inconscientemente a nosotros mismos, pero que forman parte de nosotros y que son comunicadas a o--tros.

El cuadro IV se compone de las partes de la persona que no conoce ésta ni conocen otros. Pueden mencionarse, como ejemplos, sentimientos, impulsos profundamente reprimidos y verdaderamente inconscientes, habilidades y talentos ocultos, potencialidades, etc.



Tipos de mensajes en la comunicación de dos personas.

La mayor parte de la comunicación ocurre entre los dos toos abiertos- (o libres) de las personas (flecha A) y la mayor parte de los análisis popularizados del proceso de la comunicación se limitan a este nivel.

El segundo nivel de comunicación es el de las señales o significados- que captamos del yo ciego de una persona y de los que no se da cuenta el que los comunica (flecha B).

El tercer nivel de comunicación ocurre cuando revelamos deliberadamente algo que, por lo general, tendemos a ocultar (flecha C). Generalmente, consideramos esto como "confiar en alguien" es decir, comunicación que hacemos a alguien por tener confianza en él, o "igualación", si compartimos con otra persona reacciones suscitadas por aconteci—mientos inmediatos.

Finalmente, hay un nivel de comunicación menos corriente, pero no menos importante; el representado por la flecha D, cuya mejor denominación es "contagio emocional". Una persona influye en los sentimientos de otra sin que ninguna de las dos esté conscientemente enterada del-

origen del sentimiento. A veces, el sentimiento suscitado en el receptor refleja el de la persona que lo ha suscitado, como en el caso de una persona que niega estar en tensión y, sin embargo, la persona con quien se comunica se pone también tensa.

FILTRACION: Se puede decir que en un proceso de comunicación en el que, el comunicante y el receptor de la comunicación usan diversos filtros para seleccionar lo que comunicaran y lo que recibieran. Además tenemos el hecho de que todos seleccionamos lo que decimos, cómo decirlo y el momento de decirlo, de acuerdo con un conjunto complejo de reglas decisivas que hemos aprendido a lo largo de toda la vida y que reflejan diversos factores particulares.

a) autoimagen. Tanto el que comunica como el que recibe la comunicación tienen una imagen o concepto de sí mismo y sentimientos de valoración de sí mismos o autoestimación. Cual es su auto-concepto en un momento dado y que valor se atribuyan a sí mismos en una determinada situación, determinarán, en parte, su comunicación.

b) Imagen de otra u otras personas. Tanto el que comunica como el que recibe la comunicación tienen una imagen o concepto de los otros participantes en la situación y atribuyen ciertos valores a éstos como personas. Estas imágenes del "otro" también determinarán, en parte, la comunicación.

c) Definición de la situación. Va más allá de las metas o tarea que han de lograrse; es el conjunto completo de percepciones referentes al papel de uno y al papel de los otros en la situación, su duración, sus límites y las normas que la regirán (por ejemplo, si es una situación formal o informal). Obviamente, lo que digamos y como lo digamos dependerá en gran parte de cómo definamos la situación.

d) Motivos, sentimientos, intenciones, actitudes. Si lo que se necesita es que se apruebe una propuesta o influir en otros, no comunicaré igual que si tengo curiosidad por saber algo y necesito conseguir información. Si trato de influir, no escucharé del mismo modo y estaré

en busca de las mismas cosas que si estoy recogiendo información.

e)Expectativas. La última categoría de factores psicológicos que -- crean filtros es la de nuestras expectativas con respecto a nosotros-mismos y a las otras personas en la situación, expectativas basadas -- en la experiencia o en prejuicios y lugares comunes o ideas estereoti-- padas.

3.2 ACTUACIONES FUNCIONALES DE LOS MIEMBROS DE GRUPOS.

Se han hecho muchos intentos de clasificación y descripción de las -- varias funciones o papeles que desempeñan los miembros de grupos en -- interacción. Cuando dos o más personas se juntan para formar un gru-- po con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso ini-- cial en el que el comportamiento de cada miembro esté orientado esen-- cialmente a si mismo, a causa de las varias preocupaciones que se es-- pera que experimente todo nuevo miembro de un grupo. A medida que de-- clina este comportamiento orientado hacia lo personal, los miembros -- comienzan a prestarse mas atención unos a otros y a prestar todos mas atención al trabajo. Las clases de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y mantenerse ocurren, entonces, al mismo tiempo que los -- comportamientos encaminados a realizar el trabajo del grupo.

FASE 1: Problemas al entrar a un grupo; comportamiento auto-orientado. Los problemas que tiene una persona (que son cuatro) al entrar a un -- grupo nuevo se derivan de ciertos problemas emocionales subyacentes, -- que se deben resolver antes de que pueda sentirse a gusto en la nueva situación.

a)Identidad. El principal problema es el de elegir un papel o identi-- dad que sea aceptable para la persona y viable en el grupo. En otras-- palabras; cada nuevo miembro, ya sea que se dé cuenta de ello o no, -- debe encontrar una respuesta a la pregunta: "¿quien soy y que voy a -- ser en este grupo?". Esto surge, porque en mayor o menor grado, to-- dos somos personas diferentes en las distintas situaciones que encon--

tramos en nuestra vida. Por esto, siempre tenemos cierto grado de elección en las nuevas situaciones.

b)Control, poder, influencia. El segundo problema que va enfrentar un nuevo miembro es el de distribución de poder e influencia en el grupo. Se puede tener la seguridad de que todo miembro tendrá alguna necesidad de influir sobre otros y controlarlos, pero la intensidad de ésta necesidad y su forma de expresión variará de una persona a otra. Un miembro desearía influir sobre la solución real de la tarea; otro en los metodos o procedimientos usados por el grupo; un tercero desearía conseguir una posición sobresaliente en el grupo, etc. El problema para todos los miembros al comienzo del grupo es que ninguno conoce las necesidades o estilos de los demas y, por tanto, no puede llegar a saber fácilmente quién será capaz de influir sobre quién y en que.

c)Necesidades individuales y metas del grupo. Es preocupación del nuevo miembro y del grupo establecer metas del grupo, asentadas al principio u originadas en la discusión, pueden no incluir sus metas y necesidades personales. Es típico de ésta preocupación hacer que la persona espere a ver cómo se desenvuelve el grupo y no se entregue demasiado a él hasta saber si las cosas van o no por el camino que desea. Esta situación, lo típico es que el grupo se vuelva hacia cualquier autoridad disponible para que establezca el programa y las metas o sugiera una tarea. Por tanto, hasta tanto las necesidades de los miembros no sean expuestas y compartidas en cierto grado, no es posible establecer metas válidas del grupo. Por consiguiente, debe dedicarse bastante tiempo para permitir a los miembros explorar lo que realmente quieren obtener del grupo.

d)Aceptación e intimidad. Unimos estos dos problemas porque se refieren al mismo problema subyacente: ¿les agradaré a los otros miembros del grupo y me aceptarán?, y ¿a que grado de acercamiento o intimidad tendremos que llegar para alcanzar un nivel de mutuo respeto y acepta

ción que nos permita estar a gusto? No hay un nivel óptimo o absoluto de aceptación e intimidad para todos los grupos en todo momento. Este depende de los miembros, de la tarea del grupo, de la duración del tiempo de que disponga el grupo y de muchos otros factores. Al principio, el problema será de formas de trato y normas de cortesía. Al desarrollarse el grupo, se referirá esencialmente a la formalidad o informalidad de los procedimientos del grupo.

Tipos de respuestas a los problemas emocionales.

Cada uno de los problemas que entraña la entrada en un grupo provoca tensión, frustración y autopreocupación. ¿Que hace típicamente una persona al enfrentarse a los problemas subyacentes y las tensiones que provocan éstos? Se pueden observar tres clases de patrones de manejo ante tales problemas y tensiones:

1. manejo básicamente enérgico y acometedor.
2. manejo básicamente tierno, que busca apoyo.
3. comportamiento retirado, basado en la negación de todo sentimiento.

Además tenemos estos tipos de respuestas:

-la respuesta agresiva se muestra en varias clases de lucha, tales como discutir, rebajar los puntos expuestos por otros miembros, ridiculizar, deliberadamente ignorar a los demás, exhibir un humor mordaz y hostil, etc.

-la respuesta agresiva también se refleja en intentos de controlar a otros miembros por medios tales como establecer procedimientos, pedir cooperación a otras personas, decir a otros miembros que deben hablar etc.

-la respuesta tierna y que busca apoyo se refleja de varios modos. Los miembros buscan a alguien con quién parecen estar de acuerdo y tratan de formar una alianza de apoyo o subgrupo dentro del grupo. Los miembros intentan evitar el conflicto, dar apoyo, ayudarse mutuamente y, por lo general, tratan de suprimir los sentimientos agresivos y acometedores que causan disensión. Con respecto a la autoridad, tal comportamiento se muestra como dependencia; se busca a alguien en --

quién apoyarse, que guíe y que solucione los problemas que los miembros creen tener.

-La reacción de retirada o negación se caracteriza por la supresión de la tensión y la emoción, lo que, con frecuencia da por resultado una clase de reacción pasiva, indiferente y blanda. Es como si la persona dijera: "ustedes, compañeros, sigan delante, discutan la solución y consigan poner este grupo en marcha, mientras yo veo; en realidad, me he indiferente lo que ustedes discuten, de modo que subiré a bordo cuando las cosas estén bien organizadas."

El estilo de respuesta que tendamos a dar, dependerá de nuestra personalidad, de nuestra experiencia anterior en situaciones interpersonales, del comportamiento de otros miembros del grupo y de la formalidad y estructura de la situación.

Resolución de problemas emocionales. Para el grupo, el precio de tal comportamiento es la preocupación de sus miembros por sus propias emociones y, por tanto, serán menos capaces de escucharse entre sí y de solucionar los problemas. Sin embargo, todo grupo debe experimentar algunos dolores de crecimiento mientras los miembros trabajan en la solución de estos problemas y encuentran su puesto. Si la estructura formal no permite tal crecimiento, nunca llegará a ser un verdadero grupo, capaz de un esfuerzo colectivo como tal. Permanece como un conjunto de individuos que se mantienen juntos por una estructura formal.

FASE 2: FUNCIONES PARA EL DESEMPEÑO DE LA TAREA Y PARA EL MANTENIMIENTO DEL GRUPO.

Hasta aquí, se ha dicho lo que ocurre al comienzo de la vida de un grupo, antes de que esté realmente listo para resolver problemas efectivamente. En las siguientes secciones, se tratarán varios aspectos de la solución de problemas por el grupo y de las contribuciones de los miembros a tal solución. Y, se van a dividir en dos tipos de funciones que son importantes, como un mecanismo que facilita la comprobación -

de que clases de funciones se cumplen adecuadamente y que clase de funciones o no se cumplen del todo o se cumplen inadecuadamente.

a) Funciones relativas a la tarea. Consideremos primero algunas funciones relativas a la tarea. Para que el grupo progrese en la realización de la tarea, debe tener una iniciación. Alguien debe fijar la meta o planear el problema, hacer proposiciones acerca de como trabajar para alcanzar aquélla o resolver éste, establecer límites de tiempo o determinados objetivos, etc. A fin de progresar, debe haber búsqueda y presentación de opiniones y búsqueda y presentación de información sobre varios problemas relacionados con la tarea. Las clases de información y las opiniones que busca un grupo en el cumplimiento de sus tareas son, con frecuencia, decisivas para la calidad de la solución. La aclaración y la elaboración son funciones decisivas en un grupo para comprobar lo adecuado de la comunicación y para progresar, con base en las ideas de otros, hacia ideas más creativas y complejas. Si no ocurren tales actividades, el grupo no está realmente usando su fuerza singular. Un resumen efectivo incluirá una revisión de los puntos que haya discutido el grupo y de las ideas expuestas, de modo que, cuando se llegue a las decisiones, el grupo actúe con plena información. Porque resumir es una función importante para asegurar que no se pierdan ideas a causa del tamaño del grupo o de la duración del tiempo de discusión. La comprobación del consenso podría consistir sencillamente en preguntar "¿estamos listos para decidir?" o en un pequeño resumen: "me parece que hemos expresado estas tres opciones y que nos inclinamos a elegir la número dos; ¿estoy en lo cierto?". Las funciones relativas a la realización de la tarea proporcionan una sencilla alternativa, que no es muy probable que sea rechazada por impertinente.

b) Funciones de mantenimiento. Para que el grupo sobreviva y se desarrolle como un instrumento eficiente de solución de problemas, es necesario que los propios miembros procuren mantener buenas relaciones entre ellos. El problema para el grupo es cómo reconstruir relaciones

deterioradas o reducir al mínimo la tendencia inicial que las deteriora o cómo hacer ambas cosas. Si no se realizan funciones de mantenimiento del grupo, restablece la armonía entre el miembro y el grupo y, por consiguiente, aquél se pierde como recurso del grupo. El estímulo puede cumplir una función de satisfacción, al ayudar a una persona a que exponga su opinión, en parte para que el grupo obtenga el beneficio de ésta opinión y, además, para asegurar que tal persona y los demás miembros del grupo sientan que el clima es de aceptación.

La armonización y la transacción, son útiles para reducir tipos destructivos de desacuerdo entre individuos, pero su utilidad para resolver problemas relativos a la tarea ciertamente es limitada. Este es un punto de suma importancia, porque, al preocuparse el observador por la eficacia del grupo, lo probable es que se considere que están en todo momento a favor de la armonía y el funcionamiento tranquilo del grupo. El diagnóstico, el establecimiento de normas y la comprobación de normas son de suma importancia como medidas terapéuticas cuando las relaciones se han deteriorado hasta cierto grado. Lo que el grupo necesita entonces es una suspensión temporal de las actividades de realización de la tarea mientras considera su propio proceso, comprueba que sienten los miembros acerca del grupo, sus normas y su método de actuar y permite que se ventilen los problemas y conflictos que puedan haber surgido.

3.3 SOLUCIONES DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES POR EL GRUPO.

Solución de problemas por el grupo.

La solución de problemas es un proceso muy discutido y poco comprendido. Los pasos o etapas que se van a describir y analizar son válidos para cualquier clase de proceso de solución de problemas, tanto si el proceso ocurre en un gerente individual como si ocurre en un grupo de dos personas, en un comité numeroso o en toda una organización. La atención se centrará como en secciones anteriores, sobre el grupo pequeño, porque es una unidad de este tamaño donde probablemente el ob-

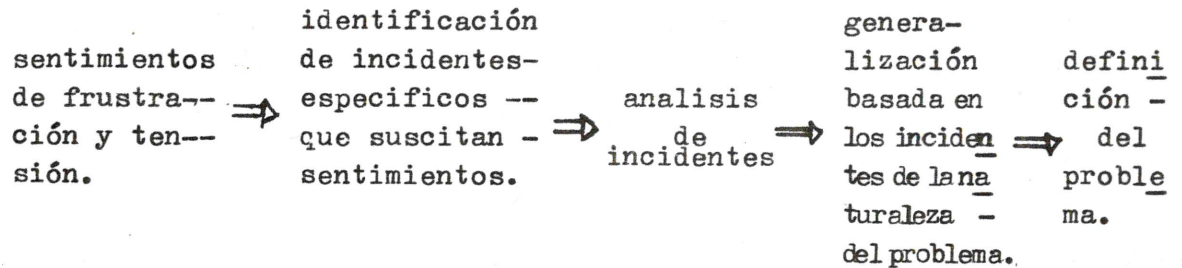
servador pueda prestar su mejor contribución. En la solución de problemas de grupo se distinguen dos ciclos básicos de actividad: el que ocurre antes de cualquier decisión o acción y el que ocurre después de que se ha decidido actuar. El primer ciclo comprende: (1) la definición del problema; (2) la generación de propuestas para la solución y (3) el pronóstico de las consecuencias de las soluciones propuestas o examen de soluciones y su evaluación conceptual antes de emprender cualquier acción. El segundo ciclo comprende: (1) la planeación de la acción; (2) la ejecución de la acción planeada y (3) la evaluación de los resultados, que, con frecuencia, lleva de vuelta al primer ciclo, el de la definición del problema.

CICLO I

El paso más difícil en este proceso es, sin duda, el primero: definir el problema. La dificultad resulta, en parte, a causa de una confusión entre los síntomas y el problema. Se debe notar ante todo cuáles es el verdadero problema que ha de resolverse, y si, los síntomas que han de eliminarse. Antes de que pueda comenzar a resolver el problema, debe identificarle o encontrarle; ésta es la etapa esencial de todo el ciclo y, con frecuencia, la más difícil. Identificar cuál es el problema, será recompensado después con economía de tiempo y esfuerzo. Una categoría especial de problemas que merece mención particular en este aspecto es la que tiene que ver con las relaciones interpersonales. Identificar un problema, forzando a producir incidentes concretos o ejemplos de sucesos que conducen a sus sentimientos de frustración. El paso inicial y esencial es examinar los incidentes concretos y a partir de ellos, generalizar el problema. Este proceso puede considerarse como una etapa necesaria de toda definición de problemas. Una vez que el problema ha sido definido adecuadamente, el grupo puede pasar a producir ideas o cursos de acción que puedan resolverlo. En esta etapa, el riesgo más probable es que las propuestas son evaluadas una por una, así el grupo nunca llega a tener una perspectiva del pro

blema, mirando a todo el conjunto de ideas posibles para su solución.

Ejemplo de pasos necesarios para la definición inicial del problema:



La siguiente etapa, la comprobación, evaluación o previsión de las consecuencias, es con frecuencia muy difícil, porque no está muy claro que criterios debe usar el grupo para hacer su previsión. Ahora bien, los criterios de comprobación incluyen (1) experiencia personal; (2) opinión experta; (3) examen de los datos o información existente y (4) pruebas o investigación científica planeadas. La experiencia personal y la opinión experta son las más fáciles de obtener, pero los menos válidos. - El examen y la investigación son más justos, pero también requieren más tiempo y son más costosos. Por tanto, con demasiada frecuencia, un - grupo usa sólo un método de verificación, cualesquiera que sean las -- ideas que se evalúen. En cada etapa de la solución del problema, la- discusión puede revelar nuevos caracteres que lleven a una nueva redefinición del problema.

CICLO II

Aunque se haya tomado una decisión sobre una determinada propuesta o - dea para la solución, el proceso de resolver el problema dista mucho - de haber terminado. El grupo debe todavía planear un detallado curso- de acción, debe ejecutar medidas y debe proporcionar algún método para determinar si las medidas resuelven o no el problema. Este último paso debe considerarse de antemano: "¿que información debemos examinar para determinar si nuestras medidas logran o no los resultados deseados?". La fase de planeación de la acción puede ser tratada como un nuevo problema que requiere su propia definición (es decir, ¿cuales son los pro

blemas para ejecutar la propuesta que aceptamos?), producción de ideas (es decir, ¿cuales son algunas de las posibles maneras para ejecutar la propuesta?) y comprobación de ideas (es decir, ¿cual de nuestras posibilidades es la mejor para ejecutar la propuesta?

Toma de decisiones por el grupo. Antes de dar este paso, el grupo ha tenido que decidir cuando y donde reunirse, como organizarse, como distribuir el tiempo, con que procedimientos o reglas dirigir su discusión como determinar cuando se ha definido el problema suficientemente bien como para pasar a la producción de ideas, etc. Tenemos que, cada uno es útil a su tiempo y cada uno tiene ciertas consecuencias para futuras acciones del grupo. Lo importante es que el grupo comprenda estas consecuencias suficientemente bien para que pueda elegir un método de toma de decisiones apropiado para el tiempo de que dispone, la historia del grupo, la clase de tarea en la que trabaja y la clase de clima que el grupo quiera establecer.

1. Decisión por falta de respuesta (abandono). El método más común y, quizás, el menos visible en la toma de decisiones, consiste en que alguien sugiera una idea y, antes de que nadie haya dicho nada sobre ella otro sugiere otra idea y así sucesivamente, hasta que el grupo encuentra una sobre la cual acepta actuar.

2. Decisión por regla de autoridad. Muchos grupos establecen una estructura de mando o empiezan con una estructura de poder que muestra claramente que las decisiones serán tomadas por el presidente o alguien investido de autoridad. El grupo puede generar ideas y puede discutir libremente pero, en cualquier momento, el presidente puede decir que, habiendo oído la discusión, ha decidido hacer tal y tal cosa.

3. Decisión por minoría. Una de las quejas más frecuentes de los miembros de un grupo es que, "se sienten atropellados respecto a la toma de una decisión". Por lo general, esta creencia es el resultado de que uno, dos o tres individuos emplean tácticas que producen acción y, por tanto, deben ser consideradas como decisiones, pero que se toman sin -

el consentimiento de la mayoría. Una sola persona puede "imponer" una decisión, particularmente si desempeña alguna clase de presidencia en el grupo, sin dar a la oposición oportunidad para que exponga y sostenga su parecer. Otra táctica similar consiste en decir: "bueno, parece que todos estamos de acuerdo, así que sigamos adelante con la idea de A", aunque un observador cuidadoso podría ver que sólo A, el presidente y quizás algún otro hablaron en favor de tal idea. Por último, una forma corriente de decisión por minoría es que dos o más miembros lleguen a un acuerdo rápido y poderoso sobre un curso de acción, reten al grupo de modo súbito con la pregunta: "¿alguien se opone?" y, si alguno alza su voz en los dos segundos siguientes, concluyan diciendo: "entonces, sigamos adelante". La trampa es aquí, de nuevo, la suposición de que el silencio significa asentamiento.

4. Decisión por mayoría: votación, encuesta, o ambas cosas. Una versión sencilla consiste en preguntar a cada miembro su opinión, tras un cierto lapso dedicado a discutir el punto y, si una mayoría opina del mismo modo, suponer que esta opinión es la decisión. El otro método más formal, consiste en expresar una clara alternativa y pedir a los miembros que voten a favor o en contra de ella o se abstengan. Si uno logra que el grupo discuta su propio proceso o entrevista a los miembros de la minoría, se descubre que hay dos clases de barreras psicológicas.

1) Con frecuencia, el miembro de la minoría cree que no hubo suficiente tiempo para discusión, para que él pudiera realmente hacer comprender su punto de vista; por tanto, se cree mal entendido y, a veces, se halla resentido.

2) El miembro de la minoría cree, con frecuencia, que la votación ha creado dos campos en el grupo, que estos se hallan entonces en competencia por la victoria, que su campo perdió la primera vuelta, pero que es sólo cuestión de tiempo mientras puede reagruparse, obtener algún apoyo y ganar la próxima vez que hay una votación.

En otras palabras, la votación crea coaliciones y la preocupación de la

coalición derrotada no es cómo ejecutar lo que la mayoría desea, sino como ganar la próxima batalla. Si ha de haber votación, el grupo debe estar seguro de que ha creado un clima en el que los miembros sientan que han tenido oportunidad de exponer y defender su opinión y que están obligados a aceptar la decisión de la mayoría.

5. Decisión por consenso. Esta es una situación en la cual la comunicación ha sido bastante abierta o libre y el clima del grupo bastante alentador como para que todos los miembros sientan que han tenido, equitativamente, oportunidad para influir en la decisión.

Si hay una clara alternativa aceptada por la mayoría de los miembros y si los que se oponen a ella creen que han tenido oportunidad suficiente para influir, existe un consenso.

6. Decisión por unanimidad. La clase de decisión lógicamente perfecta, pero la más difícil de alcanzar, es la que se toma por estar todos de acuerdo realmente sobre lo que debe de hacerse. Para ciertas clases de decisiones claves puede ser necesario buscar la unanimidad, pero, para las más importantes, es suficiente el consenso, si es un consenso real. Una idea final.

Con frecuencia, el método de tomar decisiones es sencillamente anunciado por quién convoca el grupo o el presidente.

3.4 NORMAS DE GRUPO Y DESARROLLO DEL GRUPO.

Normas del grupo. Se puede definir una norma como un conjunto de suposiciones o expectativas de los miembros de un grupo o una organización acerca de que clase de comportamiento es acertado o desacertado, bueno o malo, apropiado o inapropiado, permitido o no permitido.

Las normas que son manifiestas, expresadas con palabras o incluso por escrito funcionan como reglamento del grupo y pueden, para este propósito, llamarse normas explícitas. Las que nos son expresadas se pueden considerar como normas implícitas. Las normas son controles poderosos de nuestro comportamiento. Si se violan, los miembros son reprendidos, castigados de modos sutiles y finalmente expulsados del grupo.

¿Como se producen las normas? Una de las fuentes principales de normas es la experiencia adquirida en grupos anteriores. Traemos esta experiencia del pasado al presente y suponemos que los grupos actuales deben funcionar mas o menos bajo las mismas reglas que rigieron en los grupos previos.

Criterios para juzgar el desarrollo del grupo. Las relaciones y los grupos se desarrollan y crecen desde las primeras etapas de "llegar a conocerse" hasta las etapas maduras de funcionamiento efectivo y sin fricciones. Sin embargo, con frecuencia es difícil para el grupo darse cuenta de que se ha desarrollado y ha crecido, porque los criterios para juzgar el desarrollo no suelen estar bien definidos. Estos criterios pueden recogerse en un cuestionario sencillo de autocalificación, que los miembros llenarán periódicamente para determinar cual es su opinión acerca de cada una de tales cualidades y cómo cambian estas opiniones en el transcurso del tiempo. Las medidas que aparecen en el cuestionario, derivan de algunos criterios básicos para juzgar la madurez de una persona. Estos criterios se pueden enunciar así:

- 1)¿tiene el grupo la capacidad para tratar de modo realista con su ambiente y es independiente de éste en grado óptimo?
- 2)¿Existe en el grupo un acuerdo básico acerca de las metas y valores fundamentales?
- 3)¿Tiene el grupo capacidad de autoconocimiento? ¿comprende el grupo por que hace lo que hace?
- 4)¿Hay un uso óptimo de los recursos disponibles dentro del grupo?
- 5)¿Tiene el grupo capacidad para aprender de su propia experiencia? -- ¿Puede asimilar nueva información y responder con flexibilidad a ella?
- 6)¿Hay una integración de los procesos internos del grupo: comunicación, toma de decisiones, distribución de la autoridad y la influencia y normas?.

Ningun grupo puede alcanzar un nivel perfecto en todas estas dimensiones. La mayor utilidad de éstas es que permiten al grupo estudiar su propio progreso en el transcurso del tiempo y descubrir puntos débiles en su actuación.

3.5 LIDERAZGO. Y AUTORIDAD.

Existen personas que tienen el poder, no sólo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa que determinarán toda una variedad de otros acontecimientos, como quién se comunica con ---- quién, quien se siente inclinado a la competencia, que tan motivados - están los subordinados a través de toda la escala jerárquica, etc.

Tipos de liderazgo.

1. El hombre racional-económico. Se funda en el concepto de que el - hombre trabaja para ganar dinero, que debe ser movido y controlado por incentivos económicos y que, siendo perezoso, sin el esfuerzo gerencial básicamente no haría nada. Por tanto, el líder debe motivar, debe orga nizar, debe controlar y, en realidad, debe asumir la responsabilidad y la carga del desempeño de sus subordinados.
2. El hombre social. Cuando las necesidades básicas del hombre consis ten en tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus ayudantes. El líder debe, por tanto, establecer una situación de traba jo compatible, debe cuidar de sus hombres, deben comprender sus neces idades, volver por ellos y debe establecer relaciones estrechas y armo niosas con ellos.
3. El hombre autorrealizador. Es el concepto de que el hombre tiene una serie de necesidades jerarquizadas y, a medida que se satisfacen - las de orden inferior, entran en el juego las de orden superior, proce so que culmina en la necesidad de usar toda su capacidad, y así, "rea lizarse". El líder, por tanto, proporcionar adecuado reto, una situa ción de trabajo que permita a sus subordinados usar plenamente sus ca pacidades y comprender suficientemente a sus hombres para saber cuando y como retarlos.
4. El hombre complejo. Es cuando, cada hombre es diferente de los de mas y que cambian y crecen tanto en lo que respecta a sus motivos como a sus conocimientos y a sus habilidades. Este líder debe tener capaci dad para diagnosticar bien, a fin de conocer cuales son realmente las-

motivaciones y habilidades de sus subordinados y debe ser bastante flexible para proporcionar a diferentes personas diferentes clases de liderazgo.

Estilos para tomar decisiones.

Esta cuestión se aplica a las reuniones del cuerpo de asesoría, a las fuerzas de trabajo o a cualquiera situación en la que se reúnen varias personas para solucionar un problema. Estos indican una cualidad o dimensión básica que va, desde la autocracia total del líder, en un extremo hasta la total autonomía del grupo, en el otro extremo. En un extremo, el líder toma la decisión y se limita a comunicarsela a las otras personas involucradas en el asunto; en el otro extremo, el líder anuncia el objetivo final que ha de alcanzarse, pero concede al grupo completa libertad en cuanto a como alcanzar tal objetivo. Pero es menos probable que reconozcan que hay una serie de posiciones intermedias entre tales extremos y que el líder puede elegir diferentes posiciones en momentos diferentes. Ahora bien, ¿Que factores determinan la posición apropiada para una determinada situación de liderazgo? Se pueden indicar tres situaciones o tres conjuntos de fuerzas que deben ser consideradas:

(1)fuerza del líder mismo; (2)fuerza de los subordinados y (3)fuerza de la situación.

La fuerza del líder son cosas como su sistema de valores, su confianza en el grupo, su propio estilo o sus inclinaciones naturales y la seguridad que sienta en la situación. Fuerza del grupo serían cosas como su experiencia en la toma de decisiones, su verdadera competencia, su tolerancia de la antigüedad, su capacidad para llegar a participar del problema y sus esperanzas y necesidad de desarrollo. Fuerza de la situación serían cosas como el grado de apremio o urgencia, el tipo de problema que ha de resolverse y el tipo de organización en que ocurre el proceso. Para un líder, lo que debe hacer para que, dirija efectivamente, varía de acuerdo con la tarea y la situación.

3.6 PROCESOS DE RELACION ENTRE GRUPOS.

Se forma con base en la división departamental formal, en las divisiones geográficas y en las interacciones producidas en la realización del trabajo. Es también bien sabido que los grupos crean normas, que los miembros de grupos se sienten leales al suyo y adoptan normas y que las metas de diferentes grupos están, a veces, en oposición unas con otras. Estudio de procesos de grupo.

En parte, el problema de entender esta área deriva de que los procesos claves son relativamente invisibles. Si un departamento, por ej. el de ingeniería tiene malas relaciones con otro departamento, los hombres de éste podrían sentirse movidos a no corregir los errores que encontrarán en los planos o dibujos que les dieran; sin la excusa de la ignorancia, por tanto, producen malos productos deliberadamente. De modo semejante, el dar información falsa o retenerla, resultados usuales del hecho de que dos grupos compitan en una situación de ganar o perder son difíciles de observar, incluso cuando uno sospecha fuertemente que ocurre. ¿Como conocer tales procesos de relación entre grupos?

1) Se puede entrevistar a los miembros de cada grupo para enterarse de sus sentimientos relativos, al otro grupo y puede examinar cómo manifiestan estos sentimientos en su comportamiento abierto.

2) Se puede tratar de observar reuniones o situaciones en las que se hallen presentes los miembros de ambos grupos y evaluar el grado de franqueza de sus comunicaciones, espíritu de cooperación, etc.

3) Puede tratar de laborar teorías sobre lo que debe ocurrir entre los grupos y comprobar sus teorías observando situaciones reales específicas. Por ej. si las relaciones son buenas, consideraría teóricamente que los errores de un grupo los tratará el otro con benevolencia y con deseo de ayudar.

4) Finalmente, un método más complicado para evaluar procesos de relación entre grupos y trabajar sobre ellos es arreglar un ejercicio determinado entre grupos. Comprende los siguientes pasos:

a) cada grupo, por separado, expone la idea que tiene de sí mismo y la idea que tiene del otro grupo.

b) cada grupo informa al otro, por medio de representantes suyos, de -- estas ideas; ambos grupos tienen entonces algunos datos nuevos sobre -- cómo es percibido cada uno de ellos por el otro.

c) la próxima etapa no consiste en una reacción, sino en reunirse de nue vo, por separado, para considerar que clase de comportamiento suyo pue de haber llevado al otro grupo a tener la idea que tiene sobre ellos.

d) estas hipótesis sobre el comportamiento son compartidas entonces por los grupos y ambos las discuten francamente.

e) en la etapa final, los grupos trabajan juntos para reducir la discre pancia entre la autoimagen y la imagen que cada uno tiene del otro, -- planeando como relacionarse entre sí de modo diferente en futuros con- tactos.

Si se usa este procedimiento, se lleva a los dos grupos a realizar la- común tarea de explorar porque existen discrepancias entre sus respec- tivas percepciones y, así, se reduce la tarea de competencia que cada- grupo enfrenta al tratar de superar al otro y mostrar un buen aspecto- al resto la organización o a las autoridades de nivel más alto.

Antes de llegar a una decisión (en relación a una confrontación), ¿que ocurre dentro de los grupos competidores y entre ellos?

¿Que ocurre dentro de cada grupo competidor?

1. Cada grupo se une más estrechamente y aumenta la lealtad a él de -- sus miembros; estos estrechan su unión y entierran algunas de sus dife rencias internas.

2. El clima del grupo cambia de informal, indiferente y festivo a la - preocupación sobre todo por el trabajo y la realización de la tarea; - la preocupación por las necesidades psicológicas de los miembros dismi nuye, mientras aumenta la preocupación por el cumplimiento de la tarea.

3. Los patrones de liderazgo tienden a cambiar de más democráticos a - más autocráticos; el grupo está más dispuesto a tolerar el liderazgo - autocrático.

4. Cada grupo se estructura y se organiza mejor.
5. Cada grupo demanda de sus miembros más lealtad y acatamiento, a fin de ser capaz de presentar un "frente sólido".

¿Que ocurre entre los grupos competidores?

1. Cada grupo empieza a considerar a los grupos como el enemigo, en vez de considerarlos meramente como objetos neutrales.
2. Cada grupo comienza a sufrir deformaciones en su percepción; tiende a percibir sólo las mejores partes de sí mismo y negar sus debilidades; tienden a percibir sólo las peores partes del otro grupo y negar las - fuerzas de éste. Lo mas probable es que cada grupo se tenga una idea estereotipada del otro; "no juegan limpio como nosotros".
3. Aumenta la hostilidad de cada grupo hacia el otro, mientras disminuyen la interacción y la comunicación entre ambos; así se hace más fácil mantener ideas estereotipadas negativas y más difícil corregir las deformaciones de percepción.
4. Si se fuerza a los grupos a la interacción probable es que cada grupo escuche con más atención a sus representantes y no escuche a los representantes del otro grupo, salvo para hacer reparos a lo que digan;- en otras palabras, los miembros de los grupos tienden a escuchar sólo-lo que apoya su propia posición y su idea estereotipada.

Después de adoptar una decisión, ¿que le ocurre al vencedor y al perdedor?

¿Que le sucede al vencedor?

1. El vencedor conserva su cohesión y puede incrementarla.
2. El vencedor tiende a aflojar la tensión, pierde su espíritu combativo y se hace complaciente, casual y festivo (el estado de satisfacción y felicidad).
3. El vencedor tiende a una mayor cooperación dentro del grupo, a mayor preocupación por las necesidades de los miembros y a una menor preocupación por el trabajo y el cumplimiento de la tarea.
4. El vencedor tiende a sentirse satisfecho y ha creer que la victoria

ha confirmado la idea estereotipada positiva que tiene de sí mismo y la idea estereotipada negativa que tiene del grupo "enemigo"; hay poca base para evaluar de nuevo las percepciones o examinar de nuevo las actuaciones del grupo a fin de ver cómo se pueden mejorar.

¿Que le sucede al grupo perdedor?

1. Si la situación lo permite por alguna ambigüedad sobre la decisión, hay una intensa tendencia del perdedor a negar o deformar la realidad de la derrota; en vez de aceptarla, el perdedor encontrará escapatorias psicológicas como: "los jueces fueron parciales", "los jueces no entendieron realmente nuestra solución", "sino hubiera estado la suerte contra nosotros en el momento decisivo, habríamos ganado", etc.
2. Si la derrota es aceptada, el grupo derrotado tiende a dividirse, - se manifiestan conflictos no resueltos que estaban latentes, estallan peleas, todo en esfuerzo por encontrar la causa de la derrota.
3. El perdedor experimenta más tensión, está dispuesto a trabajar duramente y se desespera por encontrar ~~alguien o algo~~ a quien atribuir el fracaso: el líder, el grupo mismo, los jueces que decidieron contra -- ellos, las reglas del juego (el estado de desesperación y hambre).
4. El perdedor tiende a una menor cooperación dentro del grupo, menor preocupación por las necesidades de los miembros y mayor preocupación por recuperarse trabajando con ahinco.
5. El perdedor tiende a aprender mucho sobre él mismo como grupo, porque su idea estereotipada positiva de sí mismo y su idea estereotipada negativa del otro grupo son invalidadas por la derrota, lo que fuerza a una nueva evaluación de las percepciones; en consecuencia, lo probable es que el perdedor se reorganice y se haga más cohesivo y eficaz, una vez que la derrota ha sido aceptada con realismo.

Otros procesos organizacionales.

La clase de planeación de cursos que se haga, el uso de actividades de entrenamiento o desarrollo y la política de selección de ayudantes o - compañeros de trabajo y la asignación de tareas, todo ello influye en-

como se sientan las personas, como se relacionen unas con otras y como se relacionen unas con otras y cómo se lleven a cabo su labor.

UNIDAD IV ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

4.1 Su concepto.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, controlando, etc.

Por tanto, entenderemos pues, por elementos de la administración, de acuerdo con la terminología que se usará, diremos que son "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella".

Tenemos pues, una separación fundamental --de los elementos de la administración-- a los que llamaremos la mecánica y la dinámica administrativas. Pero ahora trataremos de distinguir todavía dentro de esas dos fases amplias, los elementos, o sectores más concretos que tienen una connotación que hace de cada uno de ellos un aspecto plenamente específico. Ahora bien, estos tres elementos se refieren a la fase de la mecánica: Previsión; que responde a la pregunta ¿que puede hacerse? planeación; que responde a la pregunta ¿que se va a hacer?; y Organización; que responde a la pregunta ¿como se va a hacer?. Existen otros tres elementos que se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración: Integración; que responde a la pregunta ¿con que se va a hacer?; Dirección; que se refiere al problema ver que se haga; y el control; que investiga en concreto ¿como se ha realizado?.

4.2 Elementos de la mecánica administrativa.

a)previsión. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. La previsión comprende tres etapas;

- 1)objetivos; en esta etapa se fijan los fines.
- 2)investigaciones; es el descubrimiento y analisis de los medios con - que puede contarse.
- 3)cursos alternativos; trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver - cuantas posibilidades de acción distintas existen.

b)planeación. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habran de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. para su realización.

Comprende tres etapas;

- 1)políticas; principios para orientar la acción.
 - 2)procedimientos; secuencia de operaciones o métodos.
 - 3)programas; fijación de tiempos requeridos.
- Comprende tambien "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc. y diversos tipos de "pronosticos"

c)organización. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Esta definición comprende tres etapas;

- 1)jerarquías; Fijar autoridad y responsabilidad en base a cada nivel.
- 2)funciones; como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3)obligaciones; las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona o varias.

4.3 Elementos de la dinámica administrativa.

a)Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiendolos, introduciéndolos, articulandolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con la definición, la integración abarca:

1)selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2)introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor posible al organismo social.

3)desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

b)Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende las siguientes etapas:

1)mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirrección. Se estudia como delegarla y co-ejercerla.

2)comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben co-nocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las or-denés de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3)supervisión: la función última de la administración es el ver si las-cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y-mandado.

c)Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados,-con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, me-jorar y formular nuevos planes. Comprende por lo mismo tres etapas:

1)establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la com-paración, base de todo control.

2)operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los-técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3)interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que-vuelve a constituir un medio de planeación.

UNIDAD V LA PREVISION

5.1) Principios generales de la previsión.

El concepto de la previsión. La previsión (de pre-ver: ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible para hacer planes.

Podemos pues definir la previsión como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa.

A continuación mencionaremos los principios de la previsión:

El principio de la previsibilidad.

Este principio puede formularse como sigue: "Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto mas pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad".

Aplicación del principio. Recordando los distintos estados en que puede encontrarse nuestra mente frente a la verdad, encontramos tres situaciones básicas: a) certeza; excluye el temor de equivocarse. b) incertidumbre; implica carecer absoluta

mente de elementos para poder predecir como se presentaran los acontecimientos de lo futuro. c) probabilidad: la constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

El principio de la objetividad.

"Las previsiones deben descansar en hechos mas bien que en opiniones subjetivas". Es sabido que el hombre de empresa siempre pide "hechos" para sacar conclusiones. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga. Pero a menudo, en materia administrativa, los hechos quedan confundidos o envueltos en opiniones o criterios. Hechos y opiniones son interesantes; estas últimas, sobre todo para apreciar y relacionar los hechos; pero es obvia la necesidad de separarlos y distinguirlos.

El principio de la medición.

"Las previsiones seran tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse". Hasta hace poco se consideraba que en los problemas conectados o dependientes de la vida social y la libertad humana, la mayor parte de las previsiones sólo podían hacerse en forma cualitativa. Es indiscutible que actualmente es posible determinar muchos de esos futuros hechos con base cuantitativa, sobre todo por medio de los estudios estadísticos. Puede decirse que la aplicación de la estadística y otras ramas de las matemáticas han hecho técnica, o aún científica, la previsión de muchos acontecimientos.

5.2) Reglas para la fijación de objetivos.

Concepto del objetivo. La palabra objetivo, implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta. La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva; ellos dan su razón de ser a la empresa.

Clasificación de los objetivos.

a) Objetivos individuales y colectivos. Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta, de los objetivos de un grupo humano. Cuantos entran a formar parte de ese grupo, lo hacen con la mira de obtener un bien común; pero, obviamente, los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente, a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

b) Objetivos generales y particulares. Se entiende que un objetivo es general, cuando es mas amplio en relación con otros que están -- subordinados a él, esto es: que sólo son medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio. Así los objetivos de un determinado departamento son particulares respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

c) Objetos básicos, secundarios y colaterales. Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.

d) Objetivos a corto y a largo plazo. En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo mas corto posible. Pero existen algunos, que de antemano se prevé que no podran obtenerse si no es después de un tiempo determinado, la fijación de la cual, si está bien precisada, añade mayor eficacia a toda la previsión.

e) Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios. El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, etc.; objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función.

Ahora bien, ¿Quién debe fijar los objetivos? Ordinariamente la fijación de objetivos, sobre todo los generales y supremos, es función de los dueños o empresarios.

Al presentar reglas para fijar los objetivos, se trata meramente de ciertas observaciones, que ayudan a la inteligencia del hombre para no confundir los objetivos, para precisarlos y/o situarlos. Suelen mencionarse dos clases de reglas: las de tipo negativo, cuyo fin es ayudarnos a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo; y las de carácter positivo, que nos ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

Reglas negativas. "La solución correcta, pero para un problema mal visualizado o enfocado, por imprecisión en la fijación del objetivo"

a) "No debe tomarse como objetivo lo que tan sólo pueden ser sus síntomas o elementos".

b) "No debemos confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo".

c) "No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que quizá sólo son contrarias".

d) "Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos".

Reglas positivas.

- a)"Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios"
- b)"El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia".
- c)"Debemos aplicarle las seis preguntas: 1)QUE es lo que realmente pretendemos; 2)COMO pretendemos lograrlo; 3)QUIEN ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo, o del natural de la función?; 4)PORQUE ¿Cual es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?; - 5)CUANDO ¿Es una meta urgente, o diferible? ¿En que tiempo debemos lograr cada una de sus partes?; y 6)DONDE ¿Se trata, por ejemplo, de un mercado local, nacional o internacional?.
- d)"El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo".
- e)"Los objetivos deben ser estables".

5.3)La investigación y sus reglas.

La investigación, precisamente por ser el centro de la previsión, es la parte más esencialmente vinculada con ella: prevemos, principalmente cuando investigamos.

Reglas de la investigación. Para investigar los factores positivos y negativos que influirán en el logro de nuestros objetivos, nos ayuda a seguir un proceso o tener un sistema, el que fijaremos por medio de algunas reglas.

Regla Ia. "Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y, para ello, clasificarlos adecuadamente".

Regla 2a. "Deben distinguirse los factores mensurables de los de -
mera apreciación".

Regla 3a. "Deben distinguirse los factores disponibles de los que-
no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo
encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes, su costo de
adquisición, etc."

Regla 4a. "Deben seleccionarse los factores estratégicos".

Regla 5a. "Deben tratar de fijarse los elementos totalmente impre-
visibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efec-
tos dañosos que puedan producir".

5.4). Técnicas de la investigación.

Los medios de que se vale el administrador para investigar son dos-
fundamentalmente: A) La observación y B) La encuesta.

A) La observación. Aunque la observación es un hecho ordinario y -
empírico de nuestra vida diaria, es esencial en toda investigación-
científica. Por ello toda técnica comienza con la observación, y --
termina con ella, al investigar la validez definitiva de dicha téc-
nica. La observación podemos hacerla en: 1) Hechos; 2) Experimentos
y 3) Registros.

B) La encuesta. Si la observación consiste en obtener datos por la-
directa e inmediata aplicación de nuestros sentidos a los fenómenos
que influirán en la administración, por la encuesta obtenemos di---
chos datos de lo que afirman otras personas. La encuesta tiene --
dos instrumentos de los que se ayuda; 1) el cuestionario y 2) la en-
trevista.

5.5) Reglas sobre los cursos alternativos de acción.

Su sentido. Las reglas del objetivo se refieren a la determinación

del fin buscado; las de la investigación, al conocimiento de los -- factores o medios positivos y negativos. Los cursos alternativos -- de acción resuelven el problema de como lograr la más eficiente a-- daptación posible de los medios al fin.

Algunas reglas auxiliares.

1. Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo -- fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios.
2. Podemos, por el contrario, analizar si la investigación de los- medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o -- reducción en el objetivo inicialmente señalado.
3. Debemos aplicar aquí también la regla de no tomar el dilema: " -- "se hace o no se hace", sino analizar combinaciones intermedias.
4. En los organismos ya en operación, vale la pena algunas veces -- analizar que efectos podría producir "la no acción".
5. Para valorizar los diversos cursos de acción que se presenten, -- con el fin de escoger el mejor o los mejores, deben usarse como cri- terios: a) el riesgo esperado, comparado con los posibles beneficios. b) la mayor economía de esfuerzos. c) la limitación de recursos con que pueda contarse, sobre todo, los de tipo humano.
6. En todo caso es necesario a la empresa a la empresa que confron- te un problema.

UNIDAD VI L A P L A N E A C I O N

6.1) Concepto e importancia de la planeación.

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán- de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las de- terminaciones de tiempos y de números, necesarias para su realiza- ción.

Su importancia:

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) la eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;
- b) así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es "hacer a través de otros," necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;
- c) el objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegro y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y se corrige en la planeación;
- d) todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

6.2) Los principios de la planeación.

El principio de la precisión. "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

El principio de la flexibilidad. "Dentro de la precisión establecida en el principio anterior-- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión"

El principio de la unidad. "Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los

que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general".

6.3) Reglas sobre las políticas.

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes, campo para las decisiones que le corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste, en "hacer a través de otros".

En especial no deberá confundirse las políticas con los objetivos ni con las reglas; pues cada concepto delimita su campo de acción. Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose así en normas; pueden también quedarse como declaraciones generales (propiaamente éstas son las que se llaman políticas) para cumplir las tres funciones señaladas: inspirar, interpretar y suplir normas. Se formulan siempre en los altos niveles. Existen cuatro reglas fundamentales sobre las políticas:

Ia. regla. De su fijación. Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia, por escrito.

2a. regla. De su difusión. Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.

3a. regla. De su coordinación. Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas

pues, de otro modo, pueden ser diversa y aún contradictoriamente aplicadas.

4a. regla. De su revisión periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto.

6.4) Reglas sobre los procedimientos.

Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Todo procedimiento es, por tal motivo, un "gasto de tiempo", quizá aparatoso, de momento; mas sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

1a. regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia, gráficamente.

2a. regla. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso).

3a. regla. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

6.5) Reglas sobre los programas y presupuestos.

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser también a corto y a —

largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis, y hasta un año. Los que exceden de un año, bienales, trienales, quinquenales, etc. suelen considerarse como programas a largo plazo.

1a. regla. Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

2a. regla. Debe siempre hacerse la "venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

3a. regla. Debe estudiarse el "momento" mas oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman "financieros", si dichos elementos que se estiman en unidades monetarias. Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los "pronosticos" cuya característica principal es ~~en~~ que establezcan el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) - de unidades que se espera, vender, gastar, producir, etc.

UNIDAD VII LA ORGANIZACION

7.1) Su concepto e importancia.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lo---grar su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Su importancia.

1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la --

previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que algunos autores llaman de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce o conocen bajo la denominación de dinámica; entre "lo que debe ser", y "lo que es".

7.2) Los principios de la organización.

Principio de la especialización. "Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza".

Principio de la unidad de mando. "Para cada función debe existir un sólo jefe".

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. "Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

Principio del equilibrio o delegación-control. "A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

7.3) La funcionalización: reglas y técnicas.

Reglas sobre la división de funciones. La división en el primer ni-

vel jerárquico, es casi siempre funcional. Para hacer esta división del modo mas adecuado, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados. Presentamos aquí un conjunto de reglas que consideramos quizá, las más prácticas:

1a. regla. Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas -- las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

2a. regla. Debe definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas.

3a. regla. Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

4a. regla. Se repita en forma idéntica ésta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.

5a. regla. Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, -- atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc. de las personas de que podemos disponer.

6a. regla. La forma de consignar esta departamentalización suele -- ser doble: a) Unos autores aconsejan que se haga una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume; b) otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones -- que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que les correspondan, cuidando tan sólo de colocar en cada cuadro, debajo del nom-

bre de la función, el de la persona que se encargue de ella, aunque dicho nombre aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o mas niveles.

Unidades de organización. Se forman, como ya lo explicamos, agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales: a) el trabajo que se debe hacer; b) las personas concretas de que se puede disponer; y c) los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

1er. nivel: la funcionalización. La división en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional; en los siguientes suele hacerse de ordinario bajo otros criterios. Los mas usuales son: a) por producto; b) por territorio; c) por comprador; d) por proceso y e) por número.

2º nivel: departamentalización. Con base en estos criterios de división de funciones y actividades, se forman, como ya hemos dicho, las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad. El orden, y aún las denominaciones, cambian de empresa a empresa. La mas usual es la denominación de departamentos, que se dividen en secciones: 1. División, en el primer nivel jerárquico. 2. Departamento, en el segundo. 3. Sección, en el tercero. 4. Grupo y Subgrupos, en el cuarto. 5. Unidad y subunidades, en el quinto.

7.4) Sistemas de organización.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los analisis de puestos.

Organización lineal o militar. Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En éste sistema cada individuo no tiene sino un sólo jefe para todos los aspectos, ni recibe ordenes, consiguientemente, más que de él, y a él solo reporta.

Organización funcional o de Tayler. Este sistema hace notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos: 1)Tomar tiempos y determinar costos; 2)Hacer tarjetas de instrucción; 3)Establecer itinerarios de trabajo; 4)Vigilar la disciplina del taller; 5)Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.; - 6)Dar adiestramiento; 7)Llevar control de la calidad y 8)Cuidar del mantenimiento y reparación.

Organización lineal y staff (Lineal y de estados mayores). Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores explicados. Para ello: a)De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente - transmitida a través de un solo jefe para cada función. b)Pero esta - autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o - cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Todo el secreto de su éxito, parece depender -- que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio". Un --- cuerpo asesora cuando: a)investiga para mejorar o innovar; b)planea esas mejoras para su empresa; c)sugiere planes concretos y detalla-- dos a la gerencia, hasta obtener su aprobación; d)obtener la acepta-- ción y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento; e)instruye para la implantación de nuevos sistemas, y establecerlos; f)resuelve cualquier duda o problema que se presenten en su operación; g)revisar permanentemente los resultados. Un cuerpo sirve cuando: - a)realiza tareas a nombre de los jefes de línea; b)Lleva a cabo cier-- tas funciones en representación de los jefes de línea. Lo mas im-- portante en este aspecto de servicios es que el jefe staff haga no-- tar "que no obra con autoridad propia, sino delegada".

ORGANIGRAMAS: Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien la ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Para qué sirven los organigramas: 1) la división de funciones. 2) los niveles jerárquicos. 3) las líneas de autoridad y responsabilidad. 4) los canales formales de la comunicación. 5) la naturaleza lineal o staff del departamento. 6) los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc. y 7) las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección. Requisitos de la carta de organización: a) los organigramas deben ser ante todo muy claros; b) los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados; c) Los organigramas deben contener nombre de funciones y no de personas; d) los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Clases de organigramas. Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

Organigramas verticales. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Organigramas horizontales. Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo-jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Organigramas circulares. Están formados por un cuadro central, que-

corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

Organigrama escalar. Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letra. Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

7.5) Los niveles jerárquicos: sus reglas.

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos. Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización. Puede decirse -- que, para que exista dicho crecimiento, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, sobre todo, nuevos jefes.

Crecimiento vertical y horizontal. Cuando al aumentar, las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero, que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. Se puede decir, por consiguiente, que el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

Centralización o descentralización. La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. La administra--

ción descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

A continuación, lo mas importante sobre la centralización o descentralización;

- a) que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.
- b) que ese grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- c) que haya estabilidad en la delegación; lo mas peligroso, dice este autor (Fayol), es estar cambiando constantemente de sistema.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores; entre ellos cabe destacar:

- a) El tamaño de la empresa.
- b) De la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.
- c) De la cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

7.6) La definición de funciones y obligaciones.

Esta unidad concreta de trabajo --célula de toda la vida económico-- social en la empresa-- recibe el nombre de "puesto". El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

- a) Unidad de trabajo; esto quiere decir que hemos llegado a la parte-final del aspecto teórico; nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer.
- b) Especifica: El puesto se constituye ante todo con lo que "debe hacerse" y "lo que se requiere que el trabajador tenga" para poder ocuparlo.
- c) Impersonal: El puesto es unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

El análisis de puestos. La técnica del análisis de puestos consiste, por lo tanto, en reglas que se dan para separar los elementos del — puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática. Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- b) Como ordenar dichos datos.
- c) Como consignar los mismos.

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

- a) el encabezado o identificación; b) la descripción genérica; c) la descripción específica. En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

La carta de distribución de trabajo. Sirve para analizar las labores de grupos pequeños (entre cinco y quince personas) cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirven también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen — dentro del grupo, respecto al mismo.

Manuales departamentales de organización. Suelen contener:

- 1) Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de las secciones básicas que este departamento ~~com-~~prende; 2) las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento de que se trate; 3) la carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual; 4) la reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que —

se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos; 5) la información precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe; su sistema, tipo, límites, elementos, etc.; 6) los análisis de puestos de los jefes del departamento o sección; y 7) la representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, a base de "gráficas de proceso" y "gráficas de flujo".

7.7). Los comites.

Su concepto. Es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función. Se deduce de ahí que los comites pueden clasificarse en tres clases principales:

1) Comités consultivos. Su misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades, ni para decidir, ni para ejecutar; su dictamen puede ser utilizado o no, por la persona a quien corresponden las facultades para decidir y ejecutar.

2) Comités decisorios. Tienen como finalidad limitar la autoridad de un funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

3) Comités ejecutivos. Son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

Sus fines. Los comités suelen emplearse para alguno de los siguientes fines, principalmente: a) contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión; b) limitar la autoridad; c) representar los intereses de los diversos grupos de una institución; d) coordinar mejor planes y políticas; e) transmitir información; f) consolidar la autoridad; etc.

UNIDAD VIII La Integración.

8.1 Su concepto y los aspectos dinámicos de la administración.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La importancia de la integración, radica en que es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

La integración es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico. Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, - dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc.; a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

8.2 El reclutamiento.

Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, - candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a - la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

En este punto deben distinguirse dos aspectos:

- 1) Las fuentes de abastecimiento y,
- 2) Los medios de reclutamiento.

Las fuentes de abastecimiento, deben precisarse para no caer en el --
errores de muchas empresas que no saben donde buscar personal.

Entre las fuentes de abastecimiento mas comunes en una empresa tenemos:

El sindicato, las escuelas técnicas, agencias de colocaciones, el personal recomendado por los trabajadores, etc.

Los medios de reclutamiento son;

- a) La solicitud escrita.
- b) El empleo de medios de comunicación; Prensa, radio, etc.

8.3 LA SELECCION

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, a aquellos que para cada puesto concreto sean los mas aptos. Los mas usuales son:

- a) LA HOJA DE SOLICITUD. Sirve como base para realizar toda la selección, para encabezar todo el expediente de personal
- b) LA ENTREVISTA. Es un instrumento muy valioso, ya que completa y aclara los datos de la hoja de solicitud. La entrevista está considerada como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.
- c) LA ENCUESTA. Tiene por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, penales, etc.
- d) EL EXAMEN MEDICO. Por lo general se aplica hasta el final del proceso, suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etc.

8.4 LA INTRODUCCION

El fin principal es articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

Comprende dos partes:

- 1) La introducción general a la empresa. Se lleva a cabo en el departamento de personal. Se le da a conocer el manual del empleado, donde se encuentran resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, etc.
- 2) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, en bases a la descripción de su puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo.

8.5 EL PROCESO DE SOCIALIZACION.

Sí queremos entender la vida de las sociedades, debemos primeramente aprender a entender el modo en que los individuos son moldeados por-

la sociedad en que nacieron y en la que crecen; debemos aprender cómo a través de este modelamiento llegan a una aptitud para desempeñar su papel en la sociedad como seres sociales y cómo, en resumen, llegan a ser capaces de conducta moral. En el proceso de socialización la cultura no trabaja en abstracto, si no más bien a través de sus agentes (Familia, Escuela, religión y trabajo), en una secuencia determinada de contextos sociales, tales como la Familia, la Escuela los grupos de juego y de trabajo. Este hecho nos ofrece otra pista hacia la comprensión de la cultura como un conjunto de contextos que dan contenido y dirección al aprendizaje del individuo. Aunque la mayor parte de este cuadro de referencia personal social cultural, es la cultura la que indirectamente establece los límites y la forma de aprendizaje.

Ahora bien, el proceso de socializar e integrar el individuo al grupo (ante todo en el grupo donde labora), se puede decir que está influido por un acondicionamiento social de tipo educativo. Y consiste, en diferentes agentes socializadores que hace del hombre lo que el grupo ó el sistema social en que está inserto quiere que éste hombre sea. El grupo o el sistema social "hace el retrato ideal" del hombre que "debe ser"; y ello da cierta homogeneidad a sus componentes, a pesar del margen de libertad e individualidad que la persona se toma por sí y que el medio ambiente social mismo, fomenta. De este modo se produce una socialización insensible y metódica en los componentes del grupo, a los cuales se enseña e inculca todo el sistema de ideas y valores que cada grupo o sistema social propugna.

8.6 El Desajuste de la Personalidad.

Muchos grupos e instituciones ejercen una función de integración-socialización generalmente estructurada en razón a las actividades que persiguen. Así, las empresas industriales y/o comerciales deben prever unas modalidades, mas o menos organizadas. Esta integración-socialización se propone como objetivo explícito adoptan generalmente-

una actitud global y difusa: tienden a socializar a la totalidad de la persona, a ejercer sobre ella una influencia que alcance su vida entera o, por lo menos, a todos los aspectos de su vida.

Pero, tambien decimos que una persona tiene un desajuste de la personalidad cuando el sujeto no se adapta a las condiciones impuestas -- por el ambiente. O, el medio no se adapta a las condiciones impuestas por el sujeto. Tambien, el desajuste de la personalidad se presenta como el resultado de una incapacidad del individuo para resolver los problemas que se le plantean en sus relaciones con sus compañeros de labores. El desajuste causa desde el separatismo y estado-anárquico del individuo de su comportamiento hacia el grupo, hasta, el desarrollo de una personalidad diferenciada normal y su total aislamiento del grupo. Por lo general, el individuo presenta un desajuste de la personalidad cuando presenta las siguientes características: Alteración, fijación, aislamiento, disociación, inadaptación, pasividad, esterilidad y desequilibrio.

Es por eso, que, la personalidad humana se debe desarrollar en buenas condiciones y relaciones y en gran parte como producto de las experiencias del individuo dentro del grupo. Los valores, las normas, actitudes y creencias del grupo contribuyen al modelamiento y moldeamiento de la personalidad.

8.7 Capacitación y Desarrollo.

La educación y entrenamiento (capacitación) es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual, cualquier persona que labore en una empresa o institución ya sea privada o pública pueda adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad ya definida.

Por lo tanto ya definida esta situación, la educación y entrenamiento (capacitación) va a presentar estos puntos: "QUE" se aprende; -- "QUIEN" lo aprende ; "PORQUE" se necesita dicho aprendizaje; y "CUANDO" hay que aprender.

La educación y entrenamiento (capacitación) actual se centra cada vez más en la instrucción de operación mecánica y técnica. Además dicha capacitación está destinada y diseñada para el personal, ante todo, no ejecutivo que labora en una empresa. Los cursos de entrenamiento son a corto plazo, para capacitar en el manejo de determinada maquinaria, operación y organización de la empresa.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de capacitación, porque del hecho de confundirlas, resultan serios problemas, tales como el de que muchos estiman que "no les corresponde a ellos entrenar a sus trabajadores".

Hay, ante todo, una capacitación tiene un carácter más bien teórico-mientras que existe otro eminentemente práctico:

a) el primero suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo, por lo mismo, más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.

b) El primero exige que, además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

c) El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar en que, dentro de la capacitación, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

1º) la capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

2º) el "adiestramiento", de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

3º)ademas de la "capacitación teórica" y del "adiestramiento práctico" que proporciona, respectivamente "ideas" y "hábitos" --manuales--, es necesaria la "formación", que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, "hábitos morales sociales, de trabajo", etc. que no pueden darse en la mera capacitación y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador -- sea leal, sereno, leal, ordenado y decidido.

UNIDAD IX La Dirección.

9.1 El concepto y los principios de la Dirección.

Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila si simultaneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. La dirección es el punto central y más importante de la administración.

Los principios de la Dirección.

- El principio de la coordinación de intereses. Cuando mejor se logra coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel, la subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal; al fin general, no --- puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que, precisamente, es mejor lograr - estos, para lo que consistio en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

- El principio de la impersonalidad de mando. "La autoridad en una - empresa debe ejercerse más, como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".

- Principio de la vía jerárquica. Al trasmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás soltarlos sin razón y nunca en forma constante. Cuando se salta una unidad de mando, - se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de la autoridad, desconcierto en los su subordinados, etc., se puede dar lugar a una duplicidad de mando.

Cuanto surgen circunstancias especiales y extraordinarias se exige que un jefe superior de ordenes directamente sin pasarlas a traves de los

jefes intermedios, debe de explicarse la razón de haber tomado ésta me dida y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad de mando.

- Principio de la resolución de los conflictos. Debe procurarse que que los conflictos que aparezcan, se resuelvan lo más pronto que sea - posible y, del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes. El conflicto es un obstaculo a la coordi nación, de ahí que se tiene que resolver el conflicto lo mas pronto po sible, aún cuando la solución no siempre satisfaga a todos.

- Principio del aprovechamiento del conflicto. Debe procurarse aún - aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. Hay tres maneras de poder solucionar o resolver un conflicto:

1º) Por dominación. Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra, de sus pretenciones.

2º) Por compromiso o conciliación. Cuando amabas partes solucionan su conflicto, cediendo cada una, parte de sus pretenciones.

3º) Por integración o coordinación. Cuando ambas partes logran reali zar integralmente sus pretenciones, aparentemente antagonicas o irreduc tibles, a base de hacer un replanteamiento del problema, que permite - ver la aparente disyuntiva, que no es completa, lo cual permite encon trar una solución que satisfaga a todos.

9.2 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION.

La comunicación es un proceso por virtud del cual, nuestros conocimien tos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Los elementos de la comunicación son:

- a) Fuente de la comunicación. Cual es el origen de la comunicación.
- b) Receptor de la comunicación. A quién se dirige la comunicación.
- c) Canal de la comunicación. Es el medio o la forma en que se comunica.
- d) Contenido de la comunicación. Es el mensaje que trasmitimos.
- e) Respuesta. Es la reacción o contestación a la fuente que comunica.

9.3 LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA.

Algunos definen a la autoridad como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Desde el punto de vista administrativo, podría definirse a autoridad como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos de subordinación".

Tipos de autoridad. Se distinguen cuatro tipos: dos de índole jurídico y dos de índole moral.

1) **Autoridad formal.** Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados; constituye una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa, cualquier rompimiento haría nulo el ejercicio de dicha autoridad. Esta autoridad puede ser lineal o funcional según se ejerza.

2) **Autoridad operativa.** Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, contrariamente a lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

3) **Autoridad técnica.** Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos y prácticos, que una persona posee en determinada materia. En la autoridad del profesional, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

4) **Autoridad personal.** Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que lo hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal alguna.

9.4 LA DELEGACION.

Siendo la administración un "hacer a través de otros", necesariamente requiere de la delegación; ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino-

que delega en otros su autoridad y responsabilidad.

Delegar es: Dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que la haga de nosotros mismos.

Ventajas de la Delegación.

a) Permite quitarnos de detalles, para ocuparnos mejor de los casos de mayor importancia.

b) Aumenta por consiguiente la eficiencia administrativa en proporción-geométrica, ya que el jefe descargado de detalles puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: hacer planes, estudiar alternativas, - etc.

c) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones - específicas: la división básica en ventas, producción, finanzas, etc. Existe una implicación de delegación en cada uno de estos campos.

d) Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad: un jefe de alto nivel, generalmente no conoce todos los detalles del problema; en cambio si los suele conocer, el jefe interior.

Desventajas de la Delegación.

a) Puede hacer perder el control.

b) Puede hacer perder la unidad de mando.

c) Puede engendrar falta de uniformidad.

Especies de Delegación.

1) Puede ser general y concreta, según que se de para todas las actividades de una división, departamento o sección para la que se nombra al jefe, o sólo para determinadas actividades o funciones.

2) Temporal o limitada. Según que se comunique, sólo en un período determinado de tiempo.

3) Lineal, funcional o staff. Según se de autoridad como jefe único sobre un grupo; o bien como autoridad que se comparte con otros jefes.

4) Individual o colectiva. Según que se comunique a una sola persona ó a un comité.

5) Delegable o Indelegable. Según que la persona que recibe la Delega--

ción de autoridad, puede a su vez delegarla a otros jefes o que carezca de esta facultad.

Reglas de la Delegación.

Debe Delegarse con base en políticas y reglas. Delegar sin dejar ninguna capacidad de decisiones al jefe delegado, no es realmente delegar nada; delegar sin bases y criterio dentro de los cuales debe ejercer su autoridad, conduce a la anarquía en la administración.

Los instrumentos teóricos para delegar son, por ello, las políticas -- que permitan a los jefes tener un campo sobre el que pueden decidir, -- pero de ciertos límites y con arreglo a los criterios que se les señalan.

Sistemas de Delegación.

Son fundamentalmente dos:

- 1) La delegación general. En este primer supuesto se concede al jefe -- toda la autoridad en el departamento, sección, etc., que se le encomiendan, y se señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir sino que requiere someterlos a sus jefes para que estos decidan.
- 2) Delegación sobre funciones concretas. Se señalan al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir, y queda establecido que, en todos los demás que puedan presentarse, deberá acudir a los jefes superiores para que decidan.

9.5 LA SUPERVISION.

La función supervisora, como veremos, supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiende a darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos, mayordomos, jefes de oficina, etc.

Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con él; quizá el criterio para distinguirlos se encuentra, sobre todo, en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

Importancia de la supervisión.

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas que hemos dado sobre dirección o mando, y sobre-coordinación. Por lo mismo, nos referimos aquí tan sólo a las que peculiarmente le corresponden en razón de:

- a) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia: es quien --- realmente "ve que las cosas se hagan", de quién depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos anteriores.
- b) Es el eslabon que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.
- c) Es el trasmisor no sólo de las ordenes e informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, sino a la vez, de las inquietudes, de--seos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados.

Reglas de la supervisión.

De la unidad del cuerpo administrativo. "Deben usarse todos aquellos -medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo ad-ministrativo, ya que tienen el caracter de jefes".

Al supervisor, se le debe considerar y otorgarle su papel de jefe y que de él depende la coordinación y coherencia de una empresa.

De la doble preparación. "Todo supervisor necesita ser preparado, no -sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va-a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe".

Es necesario que el supervisor maneje dos tipos de cualidades distintas en un jefe: las de la técnica que va a manejar, y las de la técnica ad-ministrativa. Aun cuando todo supervisor requerirá necesariamente un -porcentaje menor de la primera capacitación, la segunda debe darsele --también, si no se quiere caer en el error, muy frecuentemente cometido, del "muy competente", pero que constantemente está originando problemas.

Del fortalecimiento de la autoridad supervisora. La autoridad del superu

visor tendrá que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él.

Funciones del supervisor.

Todo supervisor necesita:

- a)distribuir el trabajo.
- b)saber tratar a su personal (relaciones humanas).
- c)calificar a su personal.
- d)instruir a su personal.
- e)recibir y tratar las quejas de los subordinados.
- f)realizar entrevistas con estos.
- g)hacer informes, reportes, etc.
- h)conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- i)mejorar los sistemas a su cargo.
- j)coordinarse con los demás jefes.
- k)requiere, sobre todo, mantener la disciplina.

UNIDAD X E L C O N T R O L

10.1 Su concepto y tipos.

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

Ahora bien, por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos-diversos:

a)Control automático (feedback control).

b)Control sobre resultados (open control).

Como ya se ha señalado, todo control indica e implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación -- puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre los resultados. El control automático, es un procedimiento previamente establecido, que va corrigiendo la acción constantemente, con base en los resultados que se van obteniendo, sin necesidad de detenerla.

10.2 Su importancia.

Abarca dos aspectos muy importantes:

a)Cierra el ciclo de la administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.

b)Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

10.3 Sus principios.

a)Del carácter administrativo del control.

"Es necesario distinguir las operaciones de control, de la función de control".

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio

de la delegación; ésta no se podría dar sin el control, como ya lo hicimos notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador. En cambio las operaciones son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como staff. De ahí la necesidad de convencer, y no imponer, los medios de control.

b) De los estándares.

"El control es imposible si no existen estándares de alguna manera pre fijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares".

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada. Hay veces que esta base son "realizaciones anteriores", mediante estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se "valoriza", y, para ello, se compara con "algo". De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

c) Del carácter medial del control.

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: "un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

d) Del principio de excepción.

"El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se con centra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado."

Este importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsio nes, y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional: hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. --

Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos, se obtienen todavía más valiosos resultados.

10.4 Su proceso y reglas.

1) Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

2) Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

3) Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización:

a) La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por eso cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta.

b) Los mismos controles pueden perder eficacia. Muchas veces un dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de un departamento determinado, que es quien tiene la visión general del mismo.

4) Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.

a) Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control: I) puramente personales: supervisión; revisión de operaciones; etc. II) instrumentales: que se subdivide en físicos: cualitativos (agudeza, dolor) y cuantitativos (números, piezas, faltas); y gráficos: no monetarios (subjetivos y objetivos) y monetarios (presupuestos).

b) Para lo que se refiere a "la naturaleza de la función controlada", véase lo que diremos sobre "medios de control".

5) Los controles deben ser flexibles;

Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo cal

culado en la previsión, hace que, o bien no pueda realizarse adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como insertible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

6) Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, esta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda. Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "prestablecida" su norma estándar, aunque éste sea aproximado.

7) Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.

De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente.

8) Los controles deben llegar a lo mas concentrado que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

Por ésta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, de punto de equilibrio, etc. No tase además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística.

9) Los controles deben conducir por si mismos de alguna manera a la acción correctiva.

No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, porque, quién es el responsable, etc."

10) En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema. Sus pasos principales serán:

a) Análisis de los "hechos".

b) Interpretación de los mismos;

- c)Adopción de medidas aconsejables;
- d)Su iniciación, y revisión estrecha;
- e)Registro de los resultados obtenidos.
- 11)El control puede servir para lo siguiente:
 - a)Seguridad en la acción seguida;
 - b)Corrección de los defectos;
 - c)Mejoramiento de lo obtenido;
 - d)Nueva planeación general;
 - e)Motivación del personal.

10.5 Clasificación de los medios de control.

- A)Controles de ventas.
- B)Controles de producción.
- C)Controles financieros y contables.
- D)Control de calidad de la administración.
- E)Controles generales.

ADMINISTRACIÓN
DE
RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS

UNIDAD I

ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

1.1 Antecedentes. Recursos humanos y materiales. (Apoyo de éstos a los primeros). Aspectos psicológicos y Sociológicos.

Al estudiar la administración de Recursos Humanos se encuentran varios problemas de terminología y de definiciones. Sabemos que, en el contexto histórico de las relaciones entre obrero-patrón y burócrata-gobierno, en éste siglo, en nuestro país, viene dado por una serie de etapas: 1) Revolución Mexicana; 2) El desarrollo del sindicalismo; 3) Consolidación del estado Mexicano; 4) El corporativismo de los sindicatos; 5) La época paternalista; 6) La psicología industrial y 7) El surgimiento de especialistas en personal.

Estos contextos históricos, las ideas y los — conceptos se entrelazan para dar posteriormente uniformidad al estudio sobre la administración de Recursos Humanos. Porque dicha administración combinará parámetros científicos, artísticos y actitudinales, así como las cualidades de su forma especial y personal de realizar sus tareas y deberes.

Tenemos que, en el artículo 132 de la ley federal del trabajo dice: "Capacitar al trabajador, para su mejor eficiencia y eficacia en una empresa privada o pública. Dicha capacitación podrá ser aún en sus horas de trabajo". Pues bien, el patrón — enfrenta al Recurso Humano frente a los Recursos Materiales (capital, moviliario, equipo de oficina, etc.). Para que los primeros tengan un apoyo de los segundos, es decir, el apoyo de los Recursos Materiales es de gran importancia, para que el Recurso Humano pueda lograr su actividad. Es más, existe un hecho fundamental y es que, el Recur

so Material debe complementarse, acoplarse y ambientarse con el Recurso Humano.

¿Porque de la importancia, de un apoyo de los Recursos materiales a los Recursos Humanos? Es que abarca los aspectos en el que, del trabajador pueda obtenerse el máximo de productividad, y esto sólo es posible, sólo gracias a que tenga un clima organizacional y éste a su vez, especifique el estado de ánimo de los trabajadores en general.

Un buen clima organizacional es la conjunción de factores morales, de cultura, de tradiciones, métodos de acción y actitudes del trabajador dentro del área de trabajo de la empresa, especialmente en lo relativo a salud y comodidad de trabajar para el empleado.

El efecto inmediato que se produce, es una disminución de ausentismos y retardos, y un aumento en la productividad, en la capacitación de personal, etc.

1.2 Qué es y que comprende la administración de Recursos Humanos.

En términos generales, la administración de Recursos Humanos se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación y comunicación que realiza una empresa (a través de su departamento de Recursos Humanos) con los trabajadores a fin de coordinar los diversos recursos (humanos y materiales), para crear eficazmente algún producto o servicio.

En el campo de la administración de Recursos Humanos hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable. Por ejemplo, --

Personal, Administración de Personal, Dirección de Personal, Relaciones con el Empleado (relaciones humanas), Relaciones Industriales y Administración de Recursos Humanos, tienen poca diferencia en su significado. Por lo común, nosotros le llamaremos Administración de Recursos Humanos, puesto que puede ser el más comprensible. Básicamente, el término de Administración de Recursos Humanos se ha venido usando para referirse a las actividades del personal dentro de una empresa, y la manera en que podemos manejar su desarrollo y su implementación por y dentro de una empresa ya sea privada o pública.

Diferenciación de Términos.

Algunas veces "Relaciones Industriales" y "Relaciones Laborales" se usan para referirse a aspectos de la integración de personal; sin embargo, ésta (Relaciones Laborales) es más bien una subárea de la administración de Recursos Humanos. En cambio, la Administración de Recursos Humanos es la planeación, organización y desarrollo que se reducen a implementar la serie de requerimientos presentes y futuros del personal de una empresa; mientras que "Relaciones Industriales" y "Relaciones Laborales" se extienden a la negociación de contratos y actividades de convenios individuales y colectivos entre entidades administrativas y trabajadores.

La Administración de Recursos Humanos comprende los siguientes elementos:

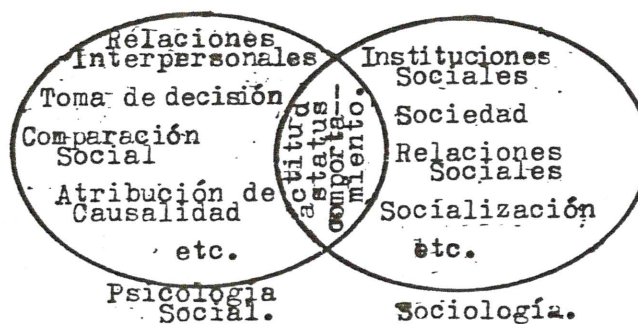
- 1) Integración, Valuación e Investigación de Personal.
- 2) Entrenamiento (capacitación) y Desarrollo.
- 3) Compensación: Administración de Sueldos, Salarios y Prestaciones.
- 4) Seguridad e Higiene.
- 5) Asesoría Jurídica.
- 6) Tiempos y Movimientos.

1.3 Aportación de la sociología a la administración de Recursos Humanos.

1.3.1 Distinción entre la sociología (estudio de grupos) y la psicología social (estudio del hombre).

Los libros elementales de sociología consideran como objeto del estudio sociológico, a la sociedad, las instituciones sociales y las relaciones sociales.

Difícilmente se encuentra un psicólogo social o un sociólogo que afirme categóricamente que la psicología social y la sociología son ramas totalmente distintas, o sea, dos conjuntos separados sin relación alguna. La mayoría se inclina a pensar que ambos sectores del conocimiento tienen, al menos, un objeto formal distinto, pero reconocen la existencia de un área de intersección — bastante nítida en cuanto a su objeto material. A continuación representamos una gráfica de interrelación entre la psicología social y la sociología que se presenta de la siguiente manera:



En conclusión diríamos que, la psicología social y la sociología tienen un objeto material idéntico, o casi, pero que sin embargo, difieren en la manera como lo estudian y, consecuentemente, en las preguntas que los respectivos investigadores de ambas especialidades se formulan en sus investigaciones. No se ha de negar, sin embargo, la existencia del área de intersección de estas dos disciplinas donde el objeto estudiado y la manera como es estudiado difieren poco ó nada.

1.3.2 Las técnicas para integrar equipos y grupos.

La conformidad, que, con las pautas de comportamiento se refuerzan — mediante las técnicas de autoridad y la obediencia. El status social, las pautas, los hábitos, el rol, etc., ayudan a integrar los grupos. Existen tres factores importantísimos —presión exterior, técnicas deliberadas de integración, e intereses interdependientes—, para que en un conglomerado social, sistema social u organización social tengan una función auxiliar, más bien que principal en la integración de equipos y grupos. La actuación de estos factores requiere cierto grado de planeación racional dirigido a conseguir la integración.

1.3.3 Análisis de la relación entre autoridad y burocracia.

Es indispensable la existencia de la autoridad dentro de una burocracia, para poder así, internamente establecer cargos formales o rangos. Tenemos, que, la autoridad es un derecho establecido para tomar decisiones y ordenar las acciones de los demás. Y, la burocracia es un indeterminado grupo de personas administrativas, que se han especializado y que es dirigido por una cadena de mando. Las características de la relación entre autoridad y burocracia son: 1) el derecho oficial a tomar e imponer decisiones; 2) establecimiento de rangos; 3) el status que tiene el individuo; 4) la asignación de tareas y distribución de los puestos.

Departamento encargado de la administración de Recursos Humanos.

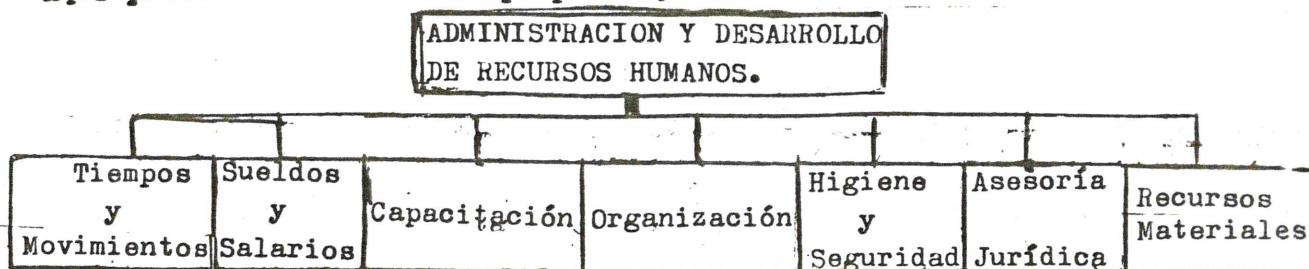
Quedará bajo la tutoría del sistema social que lo administra y paga, y como finalidad debe administrar objetivos, metas, comunicaciones, capacitación, prestaciones, estímulos, salarios, condiciones de trabajo, etc.

UNIDAD II

LA FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

2.1 Modelo propuesto y políticas a seguir.

Aquí presentamos el modelo propuesto:



La política a seguir, dentro de la esencia del proceso administrativo, en consecuencia, es planear, innovar, coordinar, dirigir y controlar. Dicha política incluye, algo de toma de decisiones; establece objetivos generales, inicia y aprueba cambios en personal clave - y en la organización directiva, da su aprobación sobre decisiones sobre diferentes materias en término de la interpretación de quien aprueba, de los objetivos generales, y aprueba decisiones sobre asuntos específicos para evitar conflictos con otras decisiones.

2.2 El departamento encargado de la función: Organización, Tiempos y Movimientos, Sueldos y Salarios, Capacitación y Desarrollo, Higiene y Seguridad, Asesoría Jurídica y Apoyo de los Recursos Materiales. Organización. Es un punto que puede abarcar a los otros aspectos de la administración y desarrollo de los Recursos Humanos. Se tiene pensado que la organización en general, de una empresa, tiene cierta relación con la eficiencia y eficacia de ésta.

La organización en una empresa es la suma total de las actitudes y aptitudes del trabajador dentro de un sistema organizacional, según sean sus métodos de acción tradicionales.

Tiempos y Movimientos. Reune dos características;

1) explica el tiempo y el movimiento que hace un trabajador al llegar y "chechar" tarjeta en la empresa y el trayecto y tiempo que ocupa para empezar con sus labores. 2) Es el número de trabajadores que cambian de puesto —sin salir de la empresa—, en relación con el número total de los que forman un sector, departamento, sección o puesto. Sueldos y Salarios. Básicamente implica previamente un estudio de organización.

Para atraer y mantener una fuerza de trabajo, — una empresa debe pagar adecuadamente a su personal. Las consideraciones de pago al personal abarcan el concepto de compensación y la — práctica de administración de sueldos y salarios.

Hay muchos factores, normas y reglas de evaluación, que se usan para determinar las tasas de pago de las empresas; las tasas se calculan para evaluar la necesidad, equidad, contribución y adecuación.

Capacitación y Desarrollo. La necesidad de educar al personal, es un proceso permanente de actualización.

La capacitación es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistémico mediante el cual el personal no ejecutivo o ejecutivo; puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida.

Por lo tanto, la capacitación y desarrollo se — refiere a cuatro puntos: "Que se aprende"; "Quien lo aprende"; "Porque se necesita dicho aprendizaje" y "Cuanto hay que aprender".

Higiene y seguridad. Proporcionar al trabajador el ambiente adecuado y cuidar los instrumentos deseados.

La salud es un estado o nivel de estabilidad —

corporal. Con frecuencia, éste término, se usa para describir una -- buena condición general.

La higiene es la rama de la medicina que se refiere a la preservación y mejoramiento de la salud.

El objetivo de un programa de higiene empresarial es la prevención de las enfermedades de trabajo. Los programas se diseñan para crear y mantener un ambiente de trabajo que produzca buena salud, buena moral y alta producción.

Asesoría Jurídica. En realidad, pensamos que la misión del abogado laboralista, es exclusivamente dar forma jurídica al contenido económico, técnico y administrativo, el cual deben proporcionarlo los jefes y el departamento de personal.

La negociación de los contratos colectivos o individuales distan mucho todavía de acercarse a la situación en que -- debería de desarrollarse; de hecho, se convierte en un mero juego de escaramuzas de fuerza y de astucia para conseguir los fines deseados por ambas partes.

Apoyo de los Recursos Materiales. Aunque los Recursos Humanos que tiene la administración disponibles en una organización son sólo parte de todos los recursos que deben ser coordinados, es a través de -- los esfuerzos combinados de las personas, los recursos monetarios y los recursos materiales, se utilicen para los fines de la organización. Sin los esfuerzos humanos, las organizaciones no pueden lograr sus objetivos. Consecuentemente, la organización y motivación del esfuerzo humano serán la responsabilidad central de la administración y desarrollo de los Recursos Humanos.

UNIDAD III

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

3.1 Importancia de la selección.

Surge una pregunta muy importante: ¿Cuales son los beneficios de las técnicas de la selección de personal?

Ante todo, se hará primero, el análisis del trabajo para establecer procedimientos sistemáticos y regulares de los sueldos y salarios. La información del análisis de trabajo puede -- ser útil para las actividades de reclutamiento, selección y colocación del empleado.

La idea fundamental es que los trabajos deben a decuarse a la gente y no ésta a los trabajos. Además, los trabajos y la gente cambian tan rápido que la clasificación resulta inutil.

Y por último, las tecnicas de análisis del trabajo son costosas. Suelen necesitarse una persona de tiempo completo e incluso todo un equipo para formular y revisar las descripciones y especificaciones de trabajo. Debido a estos y otros problemas algunas empresas prefieren no usar ningun sistema formal de análisis de trabajo.

Tenemos que utilizar dos herramientas, esto es, para evaluar la conducta de la persona: 1) la psicología y 2) la sociología. Tambien surgen estas preguntas, al análisis previo de requerimiento del puesto: 1) ¿Para que quiere a la persona? y 2) ¿Como quiere a la persona? Pero lo esencial del tema es la importancia que -- reviste la selección de personal, es que, nos debemos basar antes -- que nada --al seleccionar personal-- en un sentido ético (moral establecida).

3.2 Principios a seguir. Evaluación.

1)Antecedentes. Es un historial laboral sobre la persona solicitante de trabajo. En que empresas a trabajado; puestos que ocupó; -- tiempo en que estuvo trabajando; sueldos que percibía; motivos de haberse separado; nombre de sus jefes inmediatos; etc. Tambien hay -- que procurar preguntar que estudios tiene; idiomas que habla; otros-- conocimientos que tenga; etc.

2)Conocimientos. (CURRICULUM) Es uno de los medios mas fáciles y -- mas efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores.

3)Habilidades. Es el buen desempeño que tenga para realizar su -- trabajo, un empleado. Toda actividad que realice un empleado deberá estar sujeto a; valuación del desempeño, calificación de métodos, -- evaluación del comportamiento, etc., para que la misma empresa deter-- mine su habilidad en el trabajo.

4)Salud. En la mayoria de los procesos de selección, el examen físico constituye un procedimiento standar. Tiene 4 finalidades: 1)si las cualidades físicas del solicitante son suficientes y llenan los-- requisistos del trabajo; 2)identifica la condición física del solici-- tante en el momento de la contratación y para las compensaciones por lesiones que puedan ocurrir posteriormente; 3)evitar la contratación de empleados con enfermedades peligrosas de contagio y 4)ayuda al -- proceso de colocación del empleado al determinar sus capacidades físicas y localizar los defectos del candidato.

5)Ideología. Buscar establecer la actitud --del solicitante del -- empleo-- favorable hacia la empresa, su política y su personal. Es -- decir, buscar la lealtad hacia la empresa que lo contrata.

6)Motivaciones. Es el conjunto de factores que provocan, mantienen y dirigen la conducta hacia un objetivo. La motivación ayuda a los individuos a utilizar plenamente sus capacidades y a obtener no sólo la máxima satisfacción individual de su trabajo, sino también la satisfacción como parte de un grupo de trabajo.

3.3 Fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades funcionales de la misma.

Reclutamiento interno. Algunas empresas prefieren hacer el reclutamiento del mismo personal con el que cuentan, puesto que esto eleva la moral, la lealtad y la motivación de los empleados.

Reclutamiento externo. Otras empresas prefieren reclutar externamente, para dar impulso a nuevas formas de pensamiento.

Criterio del reclutamiento. Aunque las políticas de reclutamiento varían, de una empresa a otra, la regla es promover a cualquier persona de la empresa que reúna las cualidades requeridas y necesarias para ocupar el puesto ocupante.

RECLUTAMIENTO

FUENTES	CRITERIOS
1)direcciones de instituciones educativas.	1)guías de agencias.
2)público general.	2)calificaciones del solicitante
3)avisos y concursos sobre trabajos	3)ordenes ejecutivas
4)sindicatos laborales	4)legislación federal
5)agencias privadas de empleos	5)nepotismo
6)asociaciones profesionales	6)responsabilidad social
	7)leyes estatales

3.4 Fases de la selección.

Entrevista. Se hace para completar datos del solicitante —conocida como entrevista de fondo— tiene un valor incalculable, solo que, como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador. Pero éste puede "hacerse" en cierto modo, con la práctica y el análisis de sus progresos en ella. Modo general de una entrevista: a) recibir en —forma amable al candidato; b) iniciar la plática haciéndole ver el interes nuestro hacia su capacidad para elaborar el trabajo que requiere la empresa; c) cuidar de entrevistar, más que de ser "entrevistados"; d) garantizar, y realmente buscar, la lealtad y el interés; e) —tratar de observar lo mejor que podamos la persona del solicitante,— sus reacciones, su cultura, presentación, etc.; f) cerrar la entreevista anunciándole posteriormente nuestra decisión de proporcionarle óno trabajo.

Prueba (test). Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto —al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son pues, necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal. Las pruebas se dividen en: de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad. Uno de los sistemas de prueba mas usados son: el psicodiagnóstico de Rorscharchd que define los rasgos psicométricos—de, un individuo.

Investigación. Es el inquirimiento sobre el solicitante de trabajo acerca de: 1) investigación de antecedentes de trabajo; 2) investigación de antecedentes penales; 3) investigación de las cartas de recomendación y 4) investigación en el domicilio y familia del solicitante.

Decisión propia ó ajena. El reclutador de personal es el más indi
cado para decidir a quien se le da empleo. Porque otra persona aje-
na a él, no tiene los elementos necesarios de la capacitación que --
tiene la persona que fue a solicitar empleo.

UNIDAD IV . C O M U N I C A C I O N .

Introducción.

Proceso administrativo. (1)planeación. Supone que establezca una i magen nítida y detallada de los resultados finales que se deseen y - de los caminos que, el administrador en jefe, espera han de seguir - los demás para lograr ciertos objetivos y metas.

(2)ejecución. Es el fijar métodos uniformes que se seguirán en el - cumplimiento de las tareas, de modo que se pueda realizar el trabajo de una manera homogénea.

(3)control o evaluación. El control o evaluación que mantenga el á- rea administrativa sobre el área laboral, se logran mediante:

a)normas de ejecución. Según las mediciones que emplea la administra- ción para valorar el trabajo de los empleados, y que son las que in- formarán como actúan los subordinados. El administrador en jefe, de- riva estas normas directamente de los objetivos, políticas, progra- mas, calendarios y presupuestos que haya establecido como plan ini- cial.

b)medición de los resultados. Se logra mediante los informes y re- gistros de trabajo en proceso y terminado.

c)valoración. La comparación de los resultados efectivos con la nor- ma establecida y el reconocimiento de variaciones y excepciones.

d)acciones correctivas. Emprender cualquier acción que pueda ser ne- cesaria para reducir algun imprevisto.

Relaciones humanas. Se puede decir que las relaciones humanas están- destinadas a fomentar y a capacitar a los individuos para que se a- daptan al ambiente que los rodea. Es decir, es necesario que exis- tan actitudes viables, que repercutan en la productividad de los em- pleados, y sólo esto se puede conseguir mediante el fomento de las - relaciones humanas. Mas aún, se ha descubierto que la productividad

del individuo estaba muy influida por sus relaciones con otros integrantes del grupo: su conducta sólo se podía explicar examinando las relaciones que lo unían con otros individuos.

Relaciones Públicas. Se puede decir que son una técnica de las relaciones humanas. Las relaciones publicas es un conjunto de metodos encaminados a crear una atmosfera favorable en el gran público para conseguir la difusión de determinadas ideas, el consumo de productos comerciales o la aceptación de instituciones o personalidades. Sus métodos se basan en un profundo conocimiento de la ideosincracia del público, adquirido mediante las enseñanzas de la psicología; la psicología social y la sociología.

La imagen. Es lo que vemos o proyectamos. Es decir, nos referimos básicamente a toda representación visual que mantiene una relación de semejanza con el objeto representado.

Creación (de la imagen). Es la representación mental de alguna cosa percibida por los sentidos.

Proyección (de la imagen). Indica toda representación figurada y relacionada con el objeto representado por su analogía o su semejanza perceptiva. En este sentido, puede considerarse imagen cualquier imitación de un objeto ya sea percibido a través de la vista o de otros sentidos.

Conservación (de la imagen). Tiene su origen en el deseo del hombre de retener o perpetuar a través del tiempo y espacio, un aspecto visual del mundo exterior.

Evaluación (de la imagen). Este proceso se establece cuando existe un sujeto agente, un mensaje, un medio de transmitirlo y un sujeto receptor. En este caso el mensaje tendrá que ser visual, y los restantes elementos del proceso deberán adecuarse a la naturaleza del fenómeno iconográfico. Por lo tanto, la imagen se caracterizará por su

grado figurativo (la representación de objetos o seres del mundo exterior conocidos intuitivamente a través de nuestros ojos) y por el de su iconicidad (el nivel de realismo de una imagen en comparación con el objeto que ella representa).

Elementos de la comunicación.

Emisor. El emisor original o fuente de información que emite mediante lenguajes de voces, tonos e inflexiones; gestos y ademanes o escritos, etc. las señales, signos y símbolos de su información y cultura prevista.

Receptor. Es aquella persona o grupo a quien va dirigido un mensaje de comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente.

Mensaje. Es toda información con un contenido semántico, esto es, con un valor uniforme o similar a las partes interesadas —emisor y receptor— del proceso de comunicación. El mensaje está en determinada etapa del proceso de comunicación, separado del emisor y del receptor. Y el mensaje consiste en una señal o conjunto de señales organizadas y emitidas que el receptor interpretará. Ahora bien, la interpretación para el receptor puede tener significado más o menos similar ó más o menos diferente que para el emisor.

Retroalimentación. (es la respuesta al mensaje) ó FEEDBACK. Le da un carácter nuevo de vía doble, con mensajes de ida y vuelta; a la vez que confiere un papel activo al receptor, hasta entonces considerado como objeto pasivo de la comunicación. En otras palabras: la recepción del mensaje estimula las motivaciones profundas del receptor quien internamente, desencadena una reacción energética cuyo impulso amorfo se convierte, por la vía del codificador en un "mensaje de respuesta" que, al transmitirse al emisor original, invierte el sentido del proceso original y lo realiza en sentido inverso.

Fondo. Es el espacio en el cual se pueden crear imagenes e incluso-objetos existentes o inexistentes, calculando la forma de sus contornos, las superficies elementales, su luminosidad y sus sombras en función de la formación de una imagen.

Forma. Es un producto de la percepción humana, es el término clave-para designar una serie de propiedades o reglas del proceso receptivo. La forma es ante todo, la toma de conciencia del reconocimiento-de alguna cosa que el receptor conoce de una manera más o menos intuitiva; la identificación de la naturaleza de la imagen percibida.

Lenguaje. Es la transmisión de mensajes mediante signos, cuyo significado real está en y dentro de los sujetos de la intercomunicación; emisor y receptor. Nos entendemos con las personas que poseen significados similares a los nuestros; esto es, el significado es nuestra posesión, nuestra propiedad --la cual debe ser común, si hemos de comunicarnos.

Codigos. Es un conjunto de conocimientos que poseen en común el sujeto agente o emisor y el sujeto receptor antes de comenzar la comunicación. El código servirá, pues, para poder "leer" las imagenes, "escuchar" los sonidos, etc. ya que contiene el sistema de correspondencias que nos permitirá interpretar el mensaje visual o sonoro.

Barreras de la comunicación.

Dado que es muy fácil pensar en las barreras de comunicación que ---existen entre y dentro de los pasos de la comunicación, se puedan --dar o existir en múltiples formas. Para generalizar, se agruparán --las barreras de comunicación y se clasificarán en tres categorías: -1)técnicas; 2)semánticas y 3)humanas.

1)Barreras técnicas. En el pasado, los problemas técnicos parecían-determinar la existencia de las barreras de la comunicación. Muchas interrupciones en los canales de comunicación se atribuyeron a fallas mecánicas, obstrucciones físicas, mal funcionamiento técnico, obstá-

culos concretos y otros parámetros tangibles de espacio y distancia-evidenciados en las etapas de transmisión, medio y recepción del proceso de comunicación. Actualmente se ha reducido en número y grado-las causas técnicas de comunicación deficiente debido al progreso y-perfeccionamiento técnico de los medios de comunicación social.

2) Barreras semánticas. Los obstáculos semánticos de la comunicación significan una complicación mayor para la transmisión eficaz del entendimiento. Gran parte de la comunicación se hace mediante el lenguaje, pero las palabras habladas o por escrito significan cosas diferentes para personas distintas, en situaciones y contextos diversos. Por lo general, las palabras sirven sin medida en el proceso de intercambio mutuo del significado y del entendimiento, pero debido a que se puede hacer mal uso o malinterpretar las palabras, ello induce a la posibilidad de dificultades semánticas. La semántica se define como el estudio del significado. Y, es en las expresiones orales y escritas donde se hacen mas evidentes los obstáculos semánticos de la comunicación; pero, tambien podrá haber problemas de significado inherentes al uso de otras formas de signos, simbolos y señales.

3) Barreras humanas. Estos problemas ocurren debido a las emociones-personales, como las predisposiciones, percepciones, competencias (o incompetencias), habilidades sensoriales (o inhabilidades) y cosas parecidas. Tales barreras o restricciones existen casi de manera exclusiva en las etapas de codificación y desciframiento del proceso de la comunicación. Los factores individuales y únicos de la personalidad humana influyen en forma importante en la manera en que se codifiquen y descifren los mensajes. La codificación y el desciframiento son procesos mentales, y entre los seres humanos hay variaciones extremas respecto a sus habilidades para realizar estas funcio-

nes de razonamiento. Actualmente, los problemas humanos se consideran como las formas principales de impedimentos de comunicación, debido a que no pueden eliminarse y que es extremadamente difícil reducir aún levemente su frecuencia. Los problemas semánticos y técnicos se pueden eliminar hasta cierto punto, pero es más difícil hacerlo con los problemas de comunicación humana, debido a que esto implica el reemplazo de entidades humanas por no humanas.

Distorsión de la comunicación.

Cualquier ataque fundamental al proceso de la comunicación, tiene primordialmente que repercutir en la comunicación de mensajes (entre emisor y receptor) entre individuos y grupos. Porque cualquier malversación de un mensaje o una información se podrán crear actitudes negativas entre los participantes de un proceso de comunicación. Se tiene que considerar, que se persigue mejorar las relaciones directas entre individuos y entre grupos, así como entre los varios niveles de organización. Esto requiere a su vez, que se preste más atención a las actitudes y a la conducta, y a su modificación cuando no producen un ambiente de aprobación en que pueda tener efecto una comunicación de tipo realista, estimulante y crítica, aunque valiosa. Hay que considerar cualquier tipo de actividad que mejore las relaciones humanas entre todos los empleados.

La comunicación indirecta.

Es esencial, evidentemente, tener canales conocidos para la comunicación. Este es un precepto común de la comunicación. Parece que una de las barreras no reconocidas en este nivel es el fracaso que se sufre al no utilizar más productivamente los canales reconocidos, debidos y en concreto. Por ej., el fracaso del superior que no escucha lo que tiene que decirle el subordinado antes de ofrecer él mismo información, comentarios o consejos en el tema sometido a discusión.

Esta comunicación indirecta es debida a que la comunicación se reali

za por medio de segundos medios de comunicación, es decir, por escritos, telefonos, etc., y en éste sentido se presenta una comunicación más indirecta de persona a persona.

Climas psicológicos y sociológicos.

Tenemos dentro de nosotros un "clima" que se reconocerá como estado - de ánimo. Por lo general, los climas psicológicos y sociológicos - llamados también clima organizacional, clima moral, etc., consiste - en sus metodos de acción tradicionales y cultura particular; es la - suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados. Porque en toda organización, la gente trabaja junta dentro de un sutil ambiente de actitudes. Todos los empleados, desde el último obrero hasta el máximo jefe tienen actitudes que abarcan toda la gama de la experiencia humana. Puesto que afectan la manera de comportarse - de los individuos y los grupos en sus responsabilidades de trabajo, - y es medularmente importante para la administración de Recursos Humanos, el entender las actitudes de los empleados en relación con el - trabajo y la productividad.

UNIDAD V EDUCACION Y ENTRENAMIENTO (Capacitación)

Definición.

La educación y entrenamiento (capacitación) es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual, cualquier persona que labore en una empresa o institución ya sea privada o pública pueda adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad ya definida.

Por lo tanto ya definida esta situación, la educación y entrenamiento (capacitación) va a presentar estos puntos: "QUE" se aprende; — "QUIEN" lo aprende; "PORQUE" se necesita dicho aprendizaje; y "CUANDO" hay que aprender.

La educación y entrenamiento (capacitación) actual se centra cada vez más en la instrucción de operación mecánica y técnica. Además dicha capacitación está destinada y diseñada para el personal, ante todo, — no ejecutivo que labora en una empresa. Los cursos de entrenamiento son a corto plazo, para capacitar en el manejo de determinada maquinaria, operación u organización de la empresa.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de capacitación, — porque del hecho de confundirlas, resultan serios problemas, tales — como el de que muchos estiman que "no les corresponde a ellos entrenar a sus trabajadores".

Hay, ante todo, una capacitación tiene un carácter más bien teórico, mientras que existe otro eminentemente práctico:

a) el primero suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo, por lo mismo, más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.

b) El primero exige que, además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, — tiene que darse, aún suponiendo que ya existe una capacitación teóri

ca previa.

c) El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar en que, dentro de la capacitación, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

1º) la capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

2º) el "adiestramiento", de carácter más práctico y para un puesto --concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, --aun suponiendo una capacitación previa.

3º) además de la "capacitación teórica" y del "adiestramiento práctico" que proporciona, respectivamente "ideas" y "hábitos" --manuales--, es necesaria la "formación", que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, "hábitos morales, sociales, de trabajo", etc. que no pueden darse en la mera capacitación y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, leal, ordenado y decidido.

Relación entre capacitación y la función de ésta.

La capacitación dentro de las empresas está ampliando su campo, desde la idea de entrenamiento hasta el desarrollo y, de hecho, hacia la instrucción educativa. Esta expansión comprende (aquí es donde estriba la relación) desde habilidades específicas de trabajo hasta conceptos organizacionales más amplios, e incluso hasta la cultura general del personal. Aún cuando la mayoría de las empresas no han llegado al grado de que la instrucción de los empleados tenga el objetivo de lograr la autorrealización del trabajador, por lo menos --existen los inicios de un movimiento que tenga esa finalidad.

Relación entre el aprendizaje y la función de éste.

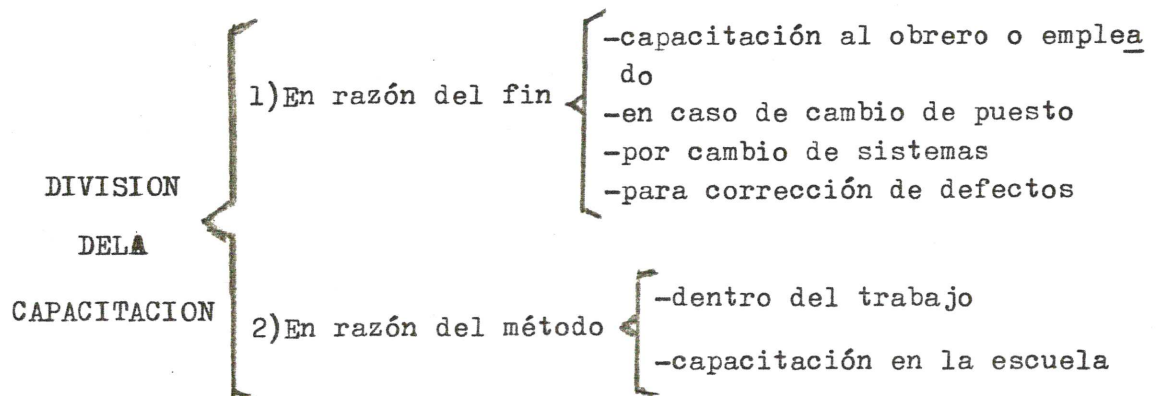
El aprendizaje humano, al igual que su desarrollo, parece avanzar --

rápidamente en algunos puntos, y descender en otros. Las razones y las condiciones para tales períodos de variación son el punto central del análisis del aprendizaje. Dicha investigación es importante por que el saber como aprende una persona, ayuda a los demás, a los grupos, y a las empresas para llevar a cabo un entrenamiento específico y un desarrollo educativo general. Para las empresas, los conceptos y teorías del aprendizaje son intereses relativamente nuevos, pero - están basados firmemente en principios psicológicos y educativos.

Objetivos de la capacitación.

Existen muchos motivos por los cuales las empresas efectúan programas de capacitación y desarrollo para sus empleados. En general, estos programas son similares o idénticos a los objetivos de un procedimiento de desarrollo administrativo. Estos objetivos se relacionan con: (1)productividad; (2)calidad; (3)planeación de recursos humanos (4)moral;(5)compensación indirecta; (6)salud y seguridad; (7)prevención contra la obsolescencia; y (8)desarrollo personal. En conjunto, estos ocho objetivos se relacionan directamente y abarcan el objetivo de los programas de capacitación y desarrollo organizacional; dicho objetivo es impulsar y lograr la eficacia organizacional.

División de la capacitación.



La capacitación y sus especies.

Presenta los siguientes aspectos: Clases; cursos breves; becas; conferencias; instrucción programada; mesas redondas; publicaciones y medios audiovisuales.

UNIDAD VI RELACIONES OBRERO-PATRONALES

Este tipo de relaciones es manejada por muchos autores, por que suele comprender bajo ésta denominación todas aquellas actividades que se realizan para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas de trabajo.

En algunos casos las relaciones obrero-patronales (relaciones laborales) son llevadas específicamente por una sección que se llama precisamente de "Relaciones laborales, Relaciones de trabajo", "Departamento del trabajo" u otros nombres similares. Inclusive, algunas empresas suelen establecer dos departamentos distintos; uno en que se ponen todas aquellas funciones y actividades que implican cierta exigencia en el cumplimiento riguroso del trabajo, y otro en el que se colocan todas aquellas que más bien implican la búsqueda de un acercamiento o motivación del trabajador.

Es indiscutible que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en el contrato colectivo, o en el individual. Pero también lo es que las normas de estos instrumentos jurídicos, jamás pueden prever todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se hace necesaria la adaptación de dichas normas a los casos y circunstancias concretas en las que deben aplicarse.

Si podemos afirmar que, por perfecta que sea la redacción de un contrato de trabajo, ningún hombre es capaz de haber previsto todas sus posibilidades de aplicación, con mayor razón ocurre esto dada la forma en que suele celebrarse el contrato de trabajo. En efecto, como se sabe, la mayor parte de las veces el contrato colectivo de trabajo se celebra bajo una amenaza de presión de una huelga y con un plazo prefijado e inminente para que ésta estalle. En tales condiciones, los abogados laboristas tratan de obtener la firma del contrato, muchas veces usando fórmulas lo más ambiguas que sea posible, a fin de que las dos partes consideren haber obtenido lo que deseaban. Pero ésta ambigüedad, repercutirá precisamente en la labor del jefe de personal, ante quien van a producirse las discusiones sobre el verdada

dero sentido de cada expresión o cada artículo.

Sindicato y patron.

Cualquier arreglo de contratación colectiva laboral-administrativa - abarca dos conjuntos principales de actividad; la negociación de contratos y la administración de los mismos. La primera es el proceso - mediante el cual patrones y empleados deliberan, persuaden, influen- cian, discuten, y se enfrentan uno a otro para arreglar sus diferen- cias relativas a salario, horas de trabajo y otras condiciones de empleo. Muy pocas veces se alcanza un acuerdo completo que tome la -- forma de un contrato laboral-administrativo. Existen diferencias importantes entre un contrato patrón-empleado y un contrato comercial- como la compra o renta de un artículo; los seres humanos no constitu- yen artículos físicos. Los problemas sociales, políticos, psicológi- cos y emocionales deben ser tomados en cuenta tanto como los económi- cos y los técnicos. Además una vez que se ha firmado un contrato la boral-administrativo, ambas partes deben estar de acuerdo en contra- tar de buena fe en el futuro. Como los tratos no pueden romperse arbitrariamente, el sindicato y la administración deben aprender a convivir mutuamente, les guste o no.

En éste capítulo se analizará el proceso de negociación de contratos bajo los subtítulos de: 1) etapas; 2) temas; 3) presiones sindicales- y administrativas; y 4) ritos y realidad.

1) Etapas. Es difícil describir un modelo general que contenga to-- dos los procesos de negociación de contratos de trabajo. Sin embargo a pesar de la variedad y disparidad de dichas negociaciones, todos - los acuerdos patrón-empleado tienden a evolucionar a través de las - siguientes etapas: (1) prenegociación; (2) selección de representantes- sindicales y administrativas; (3) formación de la estrategia de nego- ciación; (4) la implantación de tácticas en la negociación; y (5) el - acuerdo o contrato final.

2)Temas. Aunque cualquier acuerdo podría contener temas especiales de interés para una situación determinada, los siguientes puntos aparecen comúnmente dentro de cualquier contrato laboral-administrativo.

- | | |
|--|--|
| a)reconocimiento del sindicato y de la autoridad del equipo de contratación. | f)disciplina, suspensión y despido. |
| b)seguridad sindical. | g)manejo y arbitraje de quejas. |
| c)actividades y responsabilidades sindicales. | h)derechos de trabajo y antigüedad. |
| d)huelgas y paros | i)salarios. |
| e)políticas de tiempo de trabajo y tiempo libre. | j)salud y seguridad. |
| | k)programas de seguros y prestaciones. |
| | l)derechos de la administración. |

3)Presiones sindicales y administrativas. Tenemos que en el lugar donde existe el problema laboral-administrativo se presentan estas - situaciones por ambos bandos; a)tácticas administrativas; b)presiones sindicales; c)boicots; y d)huelgas.

4)Ritos y realidad. Las negociaciones de contrato involucran intereses formales y la habilidad del empresario. Los problemas formales son los que se mencionaron anteriormente. La habilidad del empresario se relaciona con el papel que se representa y los recursos teatrales que generalmente usan los representantes laborales y administrativos. Los oficiales administrativos deben aparecer como representando a los accionistas de la corporación y los representantes sindicales deben dar la impresión de estar haciendo todo lo posible para servir mejor a los deseos y necesidades de los empleados. Es tema de debate y consecuencia de sesiones únicas de negociación de contratos el que no se sepa que tanto de proceso de las negociaciones es real, y que tanto es ritual. La parte de "realidad" de la negociación de contratos abarca problemas técnicos y económicos. El aspecto ritual se centra en torno a intereses políticos y sociales. El fin--gimiento y la actuación forman parte del proceso de negociación, de igual forma que los hechos y las cifras que lo caracterizan.

Relaciones sindicato-gerencia y/o administración de personal.

Aunque la parte o entidad correspondiente al trabajo casi siempre es tá sindicalizada, técnicamente el sindicato no es un requisito para los acuerdos laborales administrativos. Las relaciones laborales-administrativas tienen lugar en organismos de trabajo sindicalizados, como en los no sindicalizados, pero muchos autores prefieren reservar el concepto de contrato colectivo para asociarlo sólo con actividades laborales formalmente organizadas (o sindicalizadas), mientras que otros autores usan los términos "relaciones laborales" y "contrato colectivo" --para determinar la relación sindicato-patrón-- como sinónimos. Por supuesto, las relaciones laborales constituyen realmente relaciones laborales-administrativas, ya que se refieren a un acuerdo mutuo y no unilateral, y además, las relaciones laborales no necesariamente presuponen un conjunto industrial.

CONCLUSION

En el transcurso de ésta memoria, de los temas observados, tuvimos el estudio de unas relaciones, de las importantísimas relaciones entre los hombres que dirigen y los que son dirigidos. -- Fue un enfoque del proceso de administrar y organizar; del crecimiento y el cambio de áreas laborales; de la ilustración de la gente en sus puestos; de la progresiva complicación estructural de una institución; etc.

Por lo tanto, podemos asegurar que, ésta memoria, es una obra práctica, informativa y provechosa para los administradores públicos y, aún para los sociólogos de ésta Escuela. Porque la motivación, la comunicación, los grupos, las relaciones de los jefes administrativos con los subordinados, el desarrollo de las facultades de dirección, la actividad laboral, la sistematización estructural de las instituciones, etc., son algunos de los temas que fueron tratados en ésta memoria.

Además, se trataron temas de una problemática que se presenta a cada paso, en la continua labor de la administración pública, y que no han perdido su importancia ni han dejado de pesar en el difícil arte de dirigir, organizar, administrar, planificar y controlar el proceso de la administración pública.

Bibliografía General.

- Laris Casillas, Francisco Javier. Administración integral.
6ta. Edición . Ediciones
oasis S. A.
México 1977. pp. 265
- Chruden y Sherman. Administración de persona.
7ma. Edición . Editorial C. E. C. S. A.
México 1973. pp. 815.
- Arias Galicia , Fernando . Administración de recursos humanos
9na. Edición. Editorial Trillas.
México 1980. pp. 534
- Sikula, F. Administración de recursos humanos.
1era. Edición. Editorial Limusa.
México 1979. pp. 513
- Dalton E. Mc Fariand. Administración de personal.
1era. Edición . Editorial F. C. E.
México 1972. pp. 823
- Pigors. Paul y Charles miers. Administración de personal.
1era. Edición. Editorial continen
tal S.A. México 1975. pp. 632
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal.
8va. Edición. Editorial Limusa.
México 1977. pp. 245
- Dunalt Krauss, Miguel. Notas sobre administración de personal
en el servicio público.
Facultad de Ciencias Políticas y socia-
les , UNAM.
1era. Edición, UABC. 1973 pp. 198
- Fernandez Arena, Jose Antonio . El proceso administrativos
1era Edición. Editorial Diana
México, 1978 pp. 247

Carrillo Castro, Alejandro . La reforma administrativa en -
 México , 1971- 1979
 Editorial Porrúa, S. A.
 México 1980 pp. 271

Salinas, Alberto. La reforma administrativa .
 Editorial F. C. E.
 México 1975. pp.133

Sharkausky, Iera. Administración pública.
 Editorial Editores asociados , S. A.
 México 1977. pp. 189

Pfifiner, Juan y Frank Sherwood. Organización administrativa
 10ma. Edición
 Editorial Herreros Hermanos
 Sucesores, S. A.
 México 1971. pp. 602

Dwight, Waido. Administración pública
 1era Edición. Editorial Trillas.
 México 1974 pp. 530

Reyes Ponce, Agustín . Administración de empresas
 23va. Edición. Editorial Limusa
 México , 1979 pp. 188
 Plan Global de desarrollo (resumen)
 Dirección de organización, programación
 y presupuesto.
 programación 1962.

Ley Organica del poder ejecutivo del
 Estado de Baja California.
 periodico oficial del Estado.
 tomo LXXXIV, Mexicali B. C. 1977
 num. 36.