



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

¿Cuáles son las características de la planeación?

1.- La planeación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa. En algunos autores, la planeación es mas una actitud de mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción.

2.- La planeación esta siempre orientada hacia el futuro: la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro.

3.- La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad para decidir, pero en compensación infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.

4.- La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Aunque el curso de acción seleccionado puede tener duración corto, mediano o largo plazo y amplitud desde la empresa como totalidad hasta determinada unidad de trabajo- muy variable, su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.

5.- La planeación es sistémica: la planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboro en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboro en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboro, sin omitir las relaciones externas e internas.

6.- La planeación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

modificaciones, en función de los eventos e inesperados que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.

7.- La planeación es una técnica cíclica: la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la plantación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva plantación con información perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.

8.- La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás: esta estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control -, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

9.- La planeación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligado al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.

10.-La planeación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro

1.7 El tiempo y la planeación.

El tiempo es un integrante esencial de un plan. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuándo y dentro de qué límites de tiempo deben efectuarse las actividades. El curso completo de acción puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo en un plazo definido. Al hablar de tiempo en la planeación, tampoco debemos olvidar que ésta se divide en a corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ellas es la siguiente:

- La planeación a corto plazo generalmente es de un año.
- La planeación a mediano plazo es de uno a tres años.
- La planeación a largo plazo es de más de tres años.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN

. ¿Cuáles son los tipos de planes?

Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "que" de las actividades, es decir, "que se va hacer". Conocido lo anterior seguirá "como se va hacer", posteriormente "en dónde se va a hacer" y, por último, "cuando se va a hacer".

puede verse que los planes son variados.

Aquí se les clasifica como:



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

1. Misión:

La Misión es el fin esencial o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de las misiones tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan. Los propósitos son parte de la acción inicial de un organismo social; las cuatro características que se presentan en el siguiente cuadro lo diferencian de los objetivos:

La importancia de los propósitos es la siguiente: Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes, permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes e identificar a la empresa ante el personal y la sociedad.

2. Visión:

La visión de una empresa es el objetivo al que la propia empresa espera llegar en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere lograr, indicando a dónde se dirige y cómo desea ser en el largo plazo.

La visión de una empresa es la que debe contestar a estas preguntas, por tanto, refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, hace referencia a lo que será o debería ser en el futuro, y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir.

3. Objetivos:

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

4. Estrategias

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategias:

1. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales,
2. El programa de objetivos de una organización y sus cambios los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos y
3. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Así, una compañía tiene que decidir en qué tipo de negocios va a estar. ¿Es una compañía de transporte o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de recipientes o de cajas de papel? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como las de vender directamente en vez de hacerlo mediante distribuidores,

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación sí justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan con fines de análisis.

5. Políticas

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden estar relacionadas con funciones como ventas y finanzas, o tan sólo como un proyecto como el diseño de un producto nuevo para afrontar una competencia específica.

6. Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. El consejo de administración sigue muchos procedimientos muy diferentes a los del supervisor; la cuenta de gastos del vicepresidente puede pasar por procedimientos de aprobación muy diferentes a la del vendedor; los procedimientos para ejecutar disposiciones de vacaciones y ausencias por enfermedad pueden diferir considerablemente en diversos niveles de la organización.

7. Reglas

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas. Sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento. Por ejemplo, "No fumar" es una regla que no está relacionada con ningún procedimiento, pero un procedimiento que gobierna el manejo de pedidos puede incorporar la regla de que todos los pedidos deben confirmarse el día en que se reciban. Esta regla no permite ninguna desviación de un curso estipulado de acción y tampoco interfiere con el resto del procedimiento para manejar pedidos.

La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe emprenderse o no. Hay que cerciorarse de saber distinguir las reglas y las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al definir áreas en las cuales los gerentes puedan usar su discreción. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación.

8. Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

9. Presupuestos



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo.

Como los presupuestos son también medios de control, el presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías. Un presupuesto obliga a una compañía a hacer con antelación (ya sea para una semana o cinco años) una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control, a no ser que refleje los planes.

ORGANIZACIÓN

La teoría de la organización se centra en el diseño de estructuras capaces de asegurar, de manera eficiente, la mutua adaptación entre los medios externo e interno de las organizaciones.

La estructura organizativa será un elemento integrador de las actividades que se desarrollen en una organización y una respuesta a diferentes presiones ambientales sobre la misma.

DIRECCIÓN

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad. "Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación."

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Los elementos son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Los principios más importantes de los que habló Fayol son los siguientes:

1. División de trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Centralización frente a descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

Fayol a la dirección general la consideró un área funcional básica de la que dependen otras funciones, como ventas, producción y finanzas. ***La función principal de la dirección general es elaborar un programa de acción de largo, mediano y corto plazo, verificar que se cumpla, así como coordinar permanentemente las actividades de las otras áreas: ventas-mercadotecnia, producción, finanzas y personal o recursos humanos, conforme el plan rector, y las estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa***

TOMA DE DECISIONES La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cual sea la decisión es necesario:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización

4. Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

INTEGRACIÓN La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y reúne los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad: 1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. 2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa en una empresa es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa. La integración comprende 4 etapas: - Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa. -Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo. inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional. -Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

MOTIVACIÓN

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

Teorías del contenido

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

1. Motivación de grupo. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

A. Espíritu de equipo. El sentir identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

B. Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autorrealizara con la obtención de los objetivos específicos.

C. Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

D. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.

E. Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes practicas: Control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos, cambios súbitos.

LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

Emisor, en donde se origina la información.

Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.

Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información.

Clasificación de la comunicación:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

C. Verbal. Se transmite oralmente.

D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva.



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida.
2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

LIDERAZGO

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

La productividad del personal para lograr los objetivos.

La observancia de la comunicación.

La relación entre jefe-subordinado.

La corrección de errores.



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

JEFE

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vaya!.
- Maneja a las personas como fichas.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

LÍDER

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

- Enseña como hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!.
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes.
- Da el ejemplo.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- * El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- * La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja , aspecto , voz, etc.).
- * Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- * Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- * Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

4. CONTROL

Control y su aplicación en las áreas funcionales

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como los "hermanos siameses", porque van tan unidos y dependen uno del otro que en



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

ocasiones no se sabe cuándo termina uno y dónde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó, o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo en tiempo y condiciones prescritos. El control, en cierta forma, puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presenta falta de interés por parte de los subordinados y esto causa mermas o pérdidas que afectan los resultados finales, por ello, es necesaria la presencia del control.

No debe considerarse al control como un castigo durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y, por lo mismo, hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos, es un estándar por el cual debemos luchar, y también respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos. El control debe ser motivador tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Es importante definir qué modelo de administración implementar cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles. Entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la organización. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control, para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan.

Proceso del control en las distintas áreas funcionales

Medición: Esta fase del proceso de control nos indica en qué forma medimos o nos percatamos de la situación. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden ser confiables o no. Para medir, necesitamos una unidad de medida y una cuenta de cuántas veces la organización está en consideración, es decir, cuál es el margen de error aceptado.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

Para medir el desempeño real, podemos utilizar la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. La observación personal brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real. Cuando medimos el desempeño en el aspecto productivo tangible, no se presenta demasiado problema: contamos cuántas unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando deseamos medir algunos resultados intangibles y no es fácil reunir datos sobre ellos. Por lo tanto, tenemos que depender de medios tales como el criterio y pistas indirectas. La buena moral de los empleados, la comunicación efectiva y las compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace en diferentes formas:

- a) Observaciones personales.
- b) Reportes verbales.
- c) Reportes escritos.

El método de observaciones personales significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. Es uno de los medios más antiguos de averiguar las cosas. Ir a supervisar el punto de trabajo, en muchas ocasiones, es mal interpretado por los subordinados, que se sienten vigilados y cohibidos. Por otro lado, cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta; esto resta credibilidad a lo que se pretende medir.

El método de reportes verbales puede ser a través de entrevistas, discusiones informales o de una reunión con el grupo de trabajo. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento. Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se incluye el contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, y se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.

El reporte por escrito es una práctica utilizada sobre todo en empresas grandes. Se emplea este tipo de reportes para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no sólo sirven para evaluar en ese momento, sino que también se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.

Comparación: En esta etapa se compara el desempeño con el estándar. En realidad, esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar, es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones; esto nos recuerda un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

mínimo de desviación en los resultados. Imaginemos que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco. El cajero nos da noventa pesos; la actividad tuvo un pequeño desvío de 10%, pero a nosotros, aunque fueran diez centavos, no nos interesa. Exigimos el 100% de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.

Acción administrativa: Éste es el tercer y último paso en el proceso de control, y puede considerarse como la etapa en la cual se asegura que las operaciones están ajustadas y los esfuerzos encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados. Se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones. Esta acción correctiva la aplica quien tiene la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones dicha acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada de una responsabilidad fija e individual.

Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción le permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo y, algo muy importante, acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas. Es importante considerar, dentro de la acción administrativa, que se pueden presentar tres cursos de acción por parte de los administradores:

- a. No hacer nada.
- b. Corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.
- c. Revisar el estándar. Es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. Esto es, la meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

Tipos de control en las distintas áreas funcionales

Control previo: En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Denominados a veces como controles preliminares o precontroles, garantizan el éxito de la operación antes de emprender la acción. Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados. Se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Este tipo de control está dirigido hacia el futuro y permite a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, por desgracia, requiere mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

desarrollar para los administradores, como resultado, a éstos no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.

Control concurrente: El control concurrente es aquel que se realiza en todo el proceso y puede garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo especificado y en las condiciones requeridas. El control sobre la marcha implica que se habrán de corregir las variaciones en los estándares tan pronto éstos ocurran o dentro de un lapso muy breve.

Control posterior o de retroalimentación: El control de retroalimentación implica que se han reunido y analizado algunos datos, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.

Herramientas de control: Las herramientas de control adoptan muchas formas. Algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Unas miden qué tan bien está la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive, otras herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y las percepciones. Aun cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretenden medir, todas persiguen siempre el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, para que la administración pueda tomar las medidas correctivas. Dentro de las herramientas de control tenemos las siguientes:

- a) Auditorías administrativas.
- b) Auditorías contables.
- c) Estados financieros.
- d) Análisis de razones financieras.
- e) Presupuestos.
- f) Sistemas de control logístico.