

**UNIVERSIDAD DEL SURESTE**

**ADMINISTRACION Y EVALUACION DE LOS SERVICIOS DE  
ENFERMERIA**

3a EDICION

**TEMA: PROCESO ADMINISTRATIVO ELEMENTOS Y ETAPAS**

**PRESENTA  
D.A. CECILIA ZAMORANO**

**Mi Universidad**

 UDS Mi Universidad

 @UDS\_universidad

[www.uds.mx](http://www.uds.mx)

Tel. 01 800 837 86 68

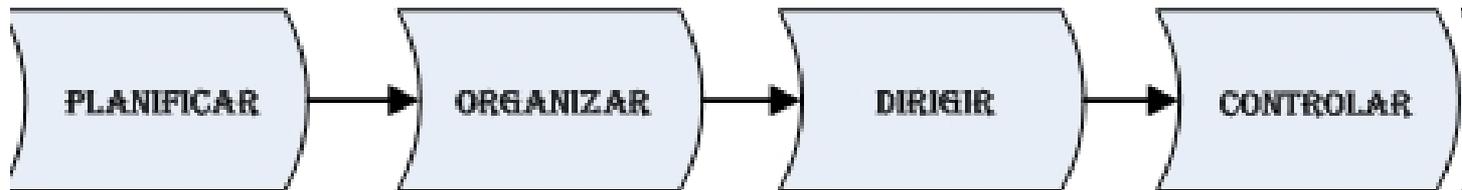
# PROCESO ADMINISTRATIVO

- **El proceso administrativo**, son las funciones básicas del administrador para lograr las metas de una institución o empresa.



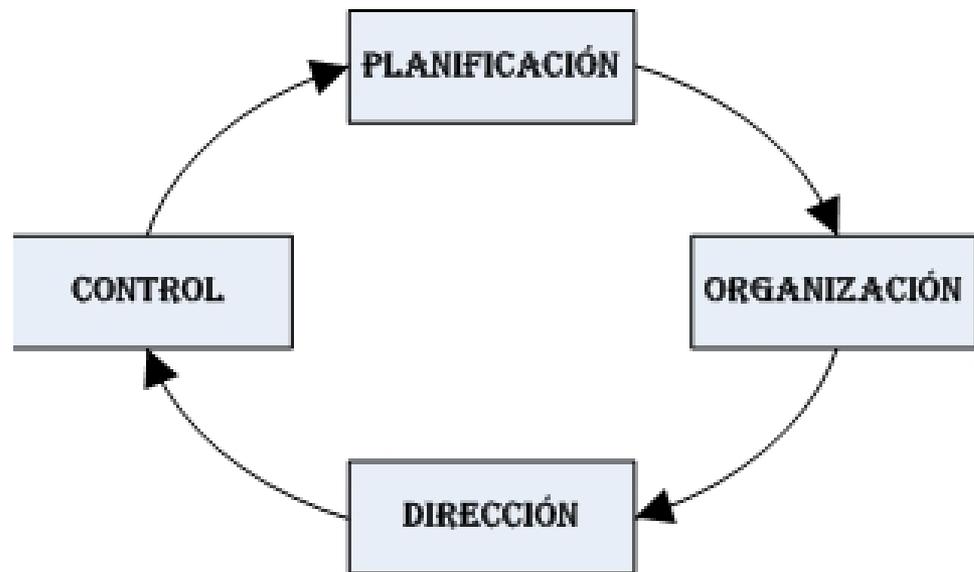
# PROCESO ADMINISTRATIVO

- Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

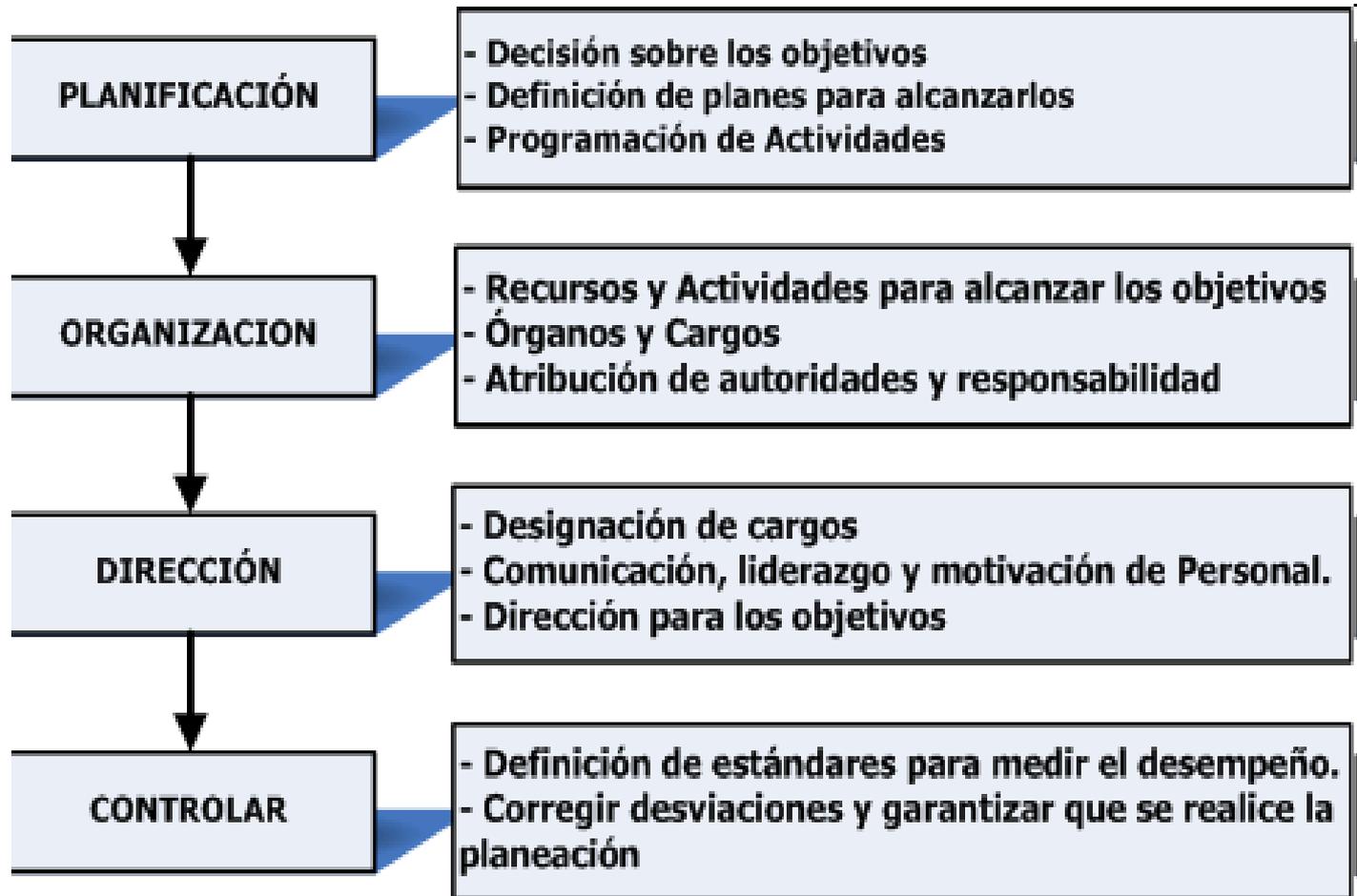


# PROCESO ADMINISTRATIVO

- El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:



# PROCESO ADMINISTRATIVO



# PROCESO ADMINISTRATIVO

- El proceso administrativo o las funciones básicas del administrador son interactivas, es decir al inicio de operaciones de un negocio o empresa se manejan secuencialmente, pero en la práctica profesional se ejecutan simultáneamente.

# PROCESO ADMINISTRATIVO

- ALGUNOS AUTORES MANEJAN 5 ELEMENTOS:
- PLANEACIÓN
- ORGANIZACIÓN
- **INTEGRACIÓN (RECURSOS HUMANOS)**
- DIRECCIÓN
- CONTROL

# PLANEACIÓN

- **LA PLANEACIÓN:**
- Contesta a la pregunta ¿Qué va a hacerse?
- Es elegir el camino que va a lograr la institución o empresa

# CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

“La planeación consiste 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 la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.

**A. Reyes Ponce.**

# CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

“Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”

**Ernest Dale.**

# CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

“Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor”

**Robert N. Anthony**

# CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias"

**Burt K. Scanlan.**

# IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

# PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

- Factibilidad
- Objetividad y cuantificación
- Flexibilidad
- Unidad
- Del cambio de estrategias

# PLANES

- “Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. ”



# NIVEL DE PLANES

- **Estratégicos.**
  - Los lineamientos generales de la planeación,
  - Diseñados por los **miembros de mayor jerarquía** de la empresa
  - La función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización,
  - Largo plazo
  - Empresa.
- **Tácticos o funcionales.**
  - Planes más específicos
  - Son establecidos y coordinados por los **directivos de nivel medio**
  - Mediano plazo
  - Área de actividad específica o departamentos de la empresa
- **Operativos.**
  - Formulación y asignación de actividades más desarrolladas
  - Desarrolladas **últimos niveles jerárquicos de la empresa.**
  - Corto plazo
  - Unidades en que se divide un área de actividad

# PLANEACIÓN



• DIRECCIÓN

GERENCIA

SUPERVISIÓN

# INVESTIGACIÓN

- **LA INVESTIGACIÓN APLICADA A LA PLANEACIÓN** consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos

# INVESTIGACIÓN

- **PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN:**
- 1. Definición del problema
- 2. Determinación de la Hipótesis
- 3. Obtención de información
  - Observación
  - Experimentación
  - Encuesta
  - Muestreo
- 4. Comprobación o desaprobación de la hipótesis
- 5. Presentación del informe

# INVESTIGACIÓN

- **PREMISAS** son supuestos acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan
- **INTERNAS** Cuando se originan dentro de la empresa
- **EXTERNAS** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa

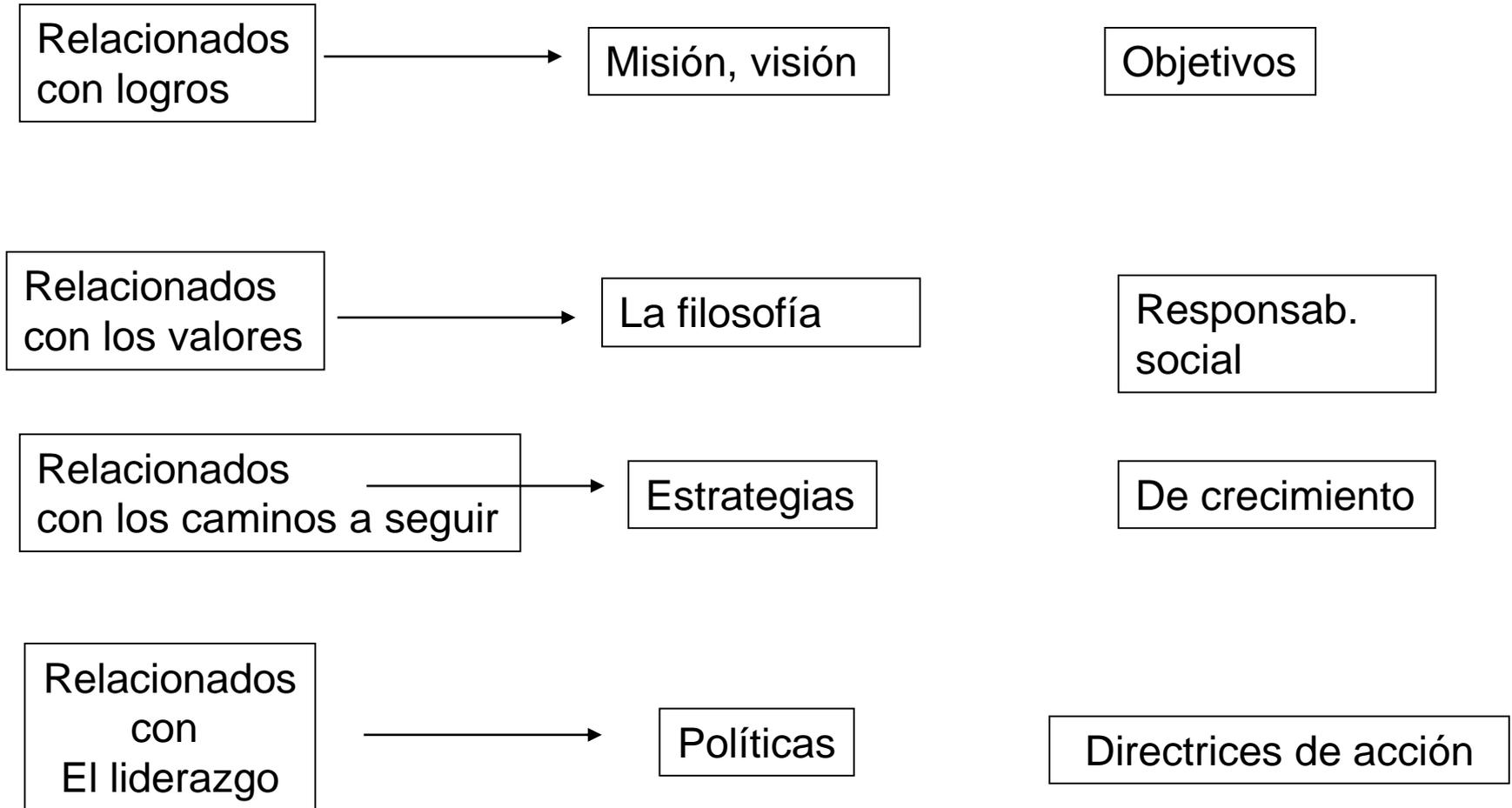
# INVESTIGACIÓN

- **PREMISAS EXTERNAS:**
- A) De carácter político
- B) De carácter legal
- C) De carácter Fiscal
- D) Económicas
- E) Sociales
- F) Técnicas

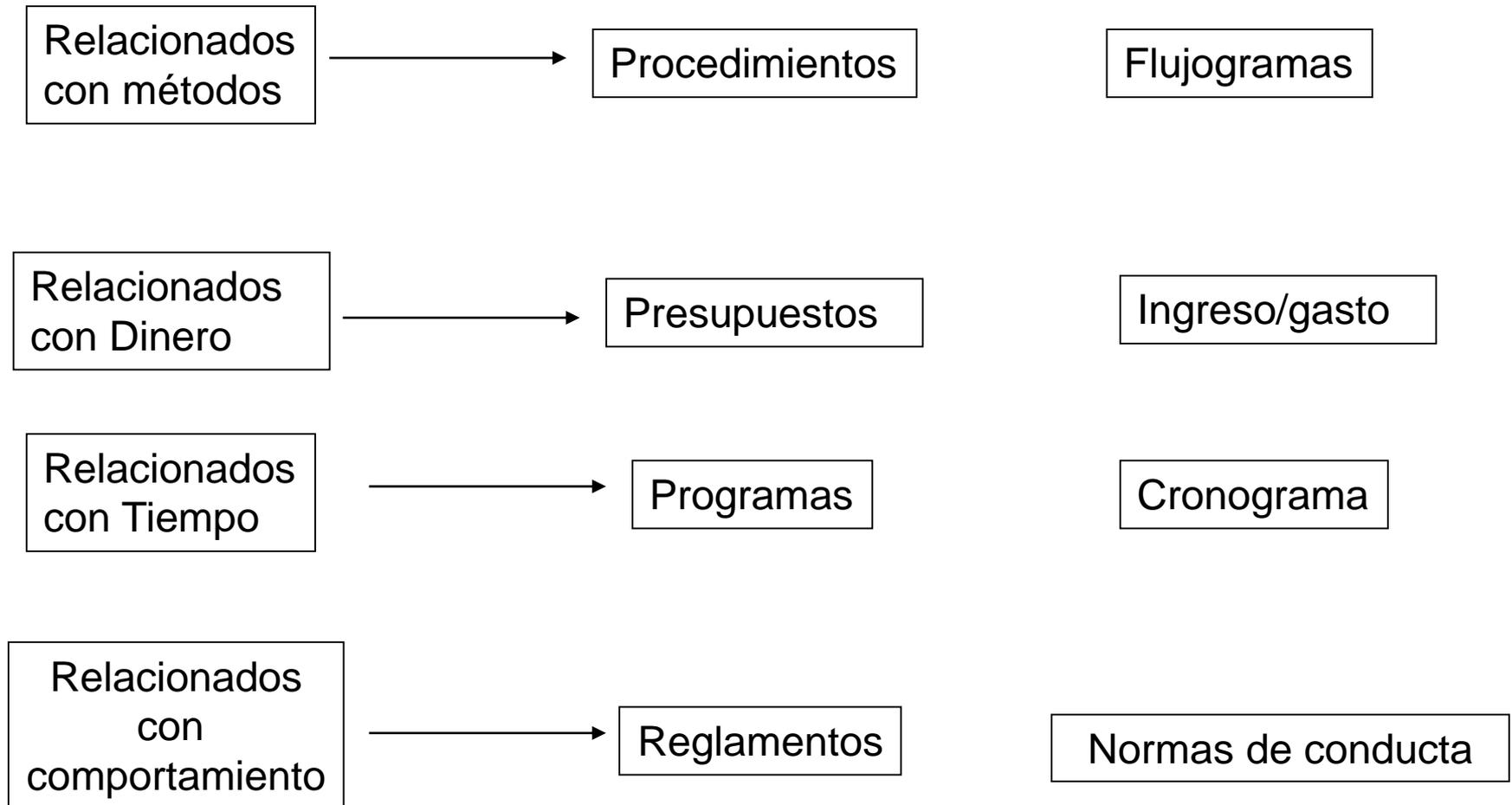
# TIPOS DE PLANES

- LA FILOSOFÍA
  - LA MISIÓN
  - LA VISIÓN
  - LOS OBJETIVOS
  - LAS ESTRATEGIAS
  - LAS POLÍTICAS
- LAS REGLAS
  - PROGRAMAS
  - PRESUPUESTOS
  - PROCEDIMIENTOS

# TIPOS DE PLANES



# TIPOS DE PLANES



# FILOSOFÍA

**La filosofía** de una institución la conforman los valores y la cultura organizacional; enmarcan las creencias y las posturas ante la sociedad. Ejemplo parte de la filosofía de Bimbo

“En el centro de todos, como principio fundamental, está la Persona, origen y fin de nuestra acción”



# MISIÓN

El propósito o la misión, es la razón de ser de una empresa o Institución, ejemplo en esta institución es la de formar profesionistas

# VISIÓN

La visión, son las aspiraciones que orientan la actividad de una empresa, ejemplo ser la mejor de Pachuca.

- Es la percepción de la imagen en que puede llegar a convertirse la institución o empresa.
- Ver video “El Poder de una visión”

# VALORES

- VALORES:
- Todos y cada uno de los valores universales que quiera adoptar y practicar la institución.
- Los valores pueden ser morales, intelectuales o estéticos, por ejemplo:
- Honestidad es valor moral
- Capacitación constante es valor intelectual
- Producir un artículo bello es valor estético

# Objetivos

- Los objetivos o metas, que son los fines que se persiguen, deben de ser realizables y mensurables (medibles), ejemplo tener 2000 alumnos en X año.

# Objetivos

- Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.
  - Ejemplo: *Lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los dos próximos años.*

# Objetivos

- SON ENUNCIADOS CLAROS Y PRECISOS
- DEBEN SER OBSERVABLES
- HAY OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS
- LA SUMA DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS= EL OBJETIVO GENERAL

# Lineamientos para establecer objetivos

- Asentarlos por escrito.
- Formularse con verbos en infinitivo
- Marcarse cuantitativamente
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por que?.
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

# CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan pueden ser:

– **Estratégicos o generales.**

- Organización
- Responsable: directivos
- Largo plazo.

– **Ejemplo**

1. Consolidar los procesos de calidad sustantivos de la organización
2. Incrementar la participación en el mercado meta

# CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

## – Tácticos o departamentales.

- Departamento de la empresa,
- Responsables: jefes área
- Mediano plazo.

### – Ejemplo

- » Capacitar al 100% del personal en la metodología de Gestión de Calidad
- » Diseñar e implementar el 100% de procedimientos de calidad del área
- » Visitar al 60% de clientes potenciales mayoristas de la zona centro del país
- » Incrementar en un 30% la cartera de clientes mayoristas

# CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

## – Operacionales o específicos

- Personal (preferentemente)
- Responsabilidad personal
- Corto Plazo

### – Ejemplo:

- » Aprobar el curso de capacitación de Gestión de la calidad
- » Diseñar el 100% de procedimientos de las funciones del áreas
- » Visitar a 12 posibles clientes mayoristas
- » Incrementar a 3 clientes mayoristas la cartera personal de clientes

# CONGRUENCIA DE OBJETIVOS



# ESTRATEGIAS

- **ESTRATEGIAS**
- Adopción de los cursos de acción que se van a tomar para lograr los objetivos.  
Ejemplos, no cobrar la reinscripción, no realizar examen de admisión, etc.
- Son caminos a seguir para lograr los objetivos.

# ESTRATEGIAS

- Otros temas para estrategias:
- Posicionamiento de la empresa en el mercado:  
La estrategia competitiva
- Estrategia de crecimiento
- Estrategia de liderazgo para aumentar la productividad
- Estrategia de certificación de calidad para exportar la producción

# *Políticas*

- Las políticas, son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. Pueden ser a discreción de quien toma las decisiones, ejemplo: dar o no dar un permiso de acuerdo a la actuación del empleado.

# POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. Criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

# Clasificación de las políticas

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- Externas.
- Consultadas.
- Formuladas.
- Implícitas.

# Importancia de las políticas

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal otorgando margen de libertad ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

# Lineamientos para su formulación

- Establecerlos por escrito y darles validez.
- Redactarse claramente y con precisión.
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas.
- Revisarse periódicamente.
- Ser razonables y aplicables en la práctica.
- Estar acordes con los objetivos de la empresa.
- Ser flexibles.

# POLÍTICAS

- EJEMPLOS DE POLÍTICAS
- Realizar todo trabajo con excelencia.
- • Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- • Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- • Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.

# POLÍTICAS

- • Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- • Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- • Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- • Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- .

# POLÍTICAS

- • Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- • Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización • Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- • Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.

# POLÍTICAS

- • Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- • Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- • Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

# PROCEDIMIENTOS

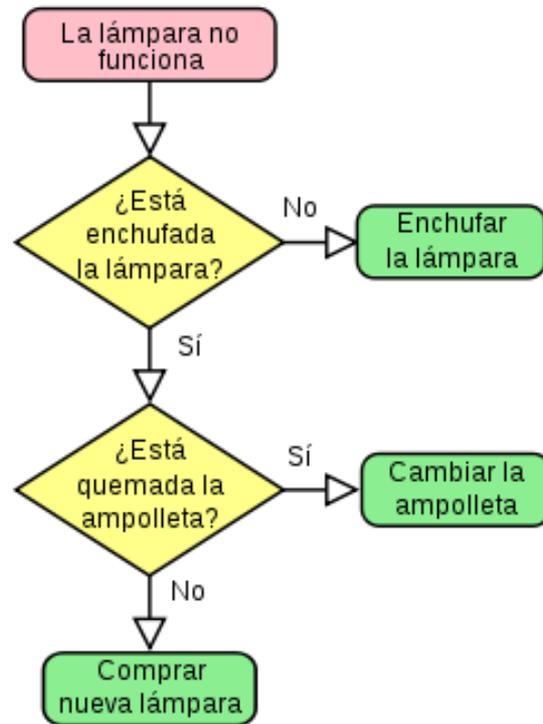
- **Los procedimientos**, son métodos para el manejo de actividades repetitivas, con la secuencia cronológica de las acciones requeridas para cumplir un objetivo

# PROCEDIMIENTOS

- Un **diagrama de flujo** es una forma de representar gráficamente los detalles de un procedimiento o de un proceso.

# PROCEDIMIENTOS

- EJEMPLO:



# PLANEACIÓN

- **Ventajas de los Diagramas de Flujo**
- \* Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto

# PLANEACIÓN

- \*Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

# PLANEACIÓN

- \* Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una herramienta para la capacitación de los empleados

# PROCEDIMIENTOS

- Existen varias formas y simbologías para realizar los diagramas de

# PROCEDIMIENTOS



# PROCEDIMIENTOS

- ○ ---- Operación
- ➡ ----Transportación
- □ ---- Inspección
- ▼ -----Almacenamiento
- D -----Espera

# REGLAS

- Las reglas, exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona, ejemplo “No fumar”
- En este rubro se encuentra el Reglamento interior de trabajo

# REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

- **GUIA DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO**
- **Ámbito de Aplicación**
- **Ingreso a la Empresa**
- **Organización del Personal**
- **Lugar y tiempo de Trabajo**
- **Jornada de Trabajo**
- **Días de Descanso y Vacaciones**
- **Permisos**
- **Lugar y Días de Pago.**
- **Medidas de Seguridad e Higiene**
- **Medidas Disciplinarias**
- **TRANSITORIOS. (VER GUÍA PARA SU ELABORACIÓN)**

# PROGRAMAS

- Los programas, es el seguimiento de tareas en orden cronológico, deben incluir responsables, actividades fechas, etc. Ejemplo, la promoción de la institución, quien es responsable, cuando la va a realizar, al finalizar un semestre o al iniciar otro.

# PRESUPUESTOS

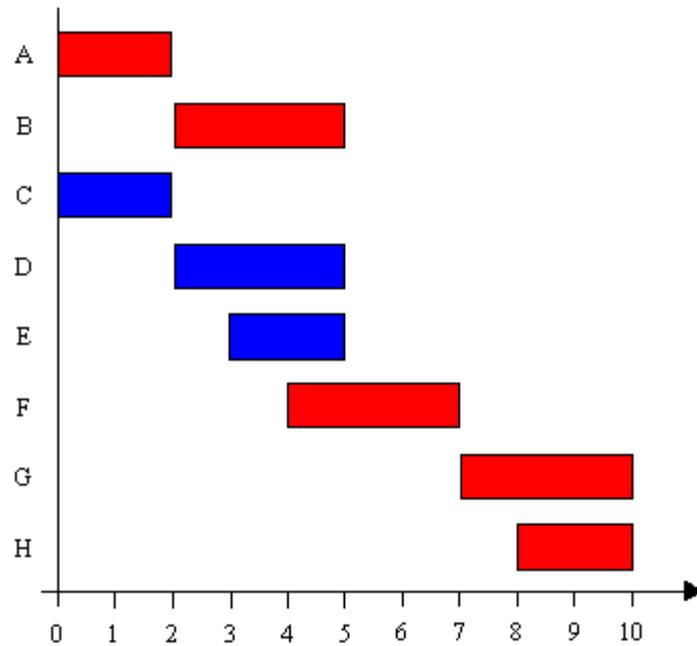
- Los presupuestos, que son la formulación de resultados esperados expresado en términos numéricos. Es decir cuanto va a costar un evento o cuantos ingresos y egresos vamos a tener

# DIAGRAMA DE GANTT

- **Tanto para el programa como para el presupuesto, se puede utilizar el diagrama de Gantt, que consiste en una representación gráfica sobre dos ejes; en el vertical se disponen las tareas del proyecto o los importes en dinero y en el horizontal se representa el tiempo.**

# DIAGRAMA DE GANTT

- EJEMPLO



# ANÁLISIS FODA

- El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

# ANÁLISIS FODA

- El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

# ANÁLISIS FODA

- 

- 

	Positivas	Negativas
• Exterior	Oportunidades	Amenazas
• Interior	Fortalezas	Debilidades

# ANÁLISIS FODA

- F
- ¿ Cuáles son las fortalezas internas de la organización?
- O
- ¿ Qué oportunidades externas pueden movilizar al grupo y/o organización positivamente?
- D
- ¿ Cuáles son las debilidades internas de la organización?
- A
- ¿ Qué amenazas externas pueden entorpecer y retrasar el proyecto del grupo y/o de la organización?

# ANÁLISIS FODA

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

# ANÁLISIS FODA

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de [la organización](#).

# ANÁLISI FODA

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

# ANÁLISIS FODA

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

# ANÁLISIS FODA

- **Las técnicas que podemos utilizar en relación con los cuatro elementos del FODA los instrumentos a utilizar pueden ser:**
  - 
  - **Lluvia de ideas**
  - **Encuestas cerradas o abiertas**
  - **Cuestionarios cerrados o abiertos**
  - **Entrevistas personales**
  - **entrevistas por teléfono.**
  - **Reuniones con discusión en grupos.**
  -

# PLANEACIÓN

- EJERCICIO DE PLANEACIÓN

# ORGANIZACIÓN

- ***LA ORGANIZACIÓN***
- Contesta la pregunta ¿Cómo se va a lograr el objetivo?
- Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada:

# ORGANIZACIÓN



# ORGANIZACIÓN

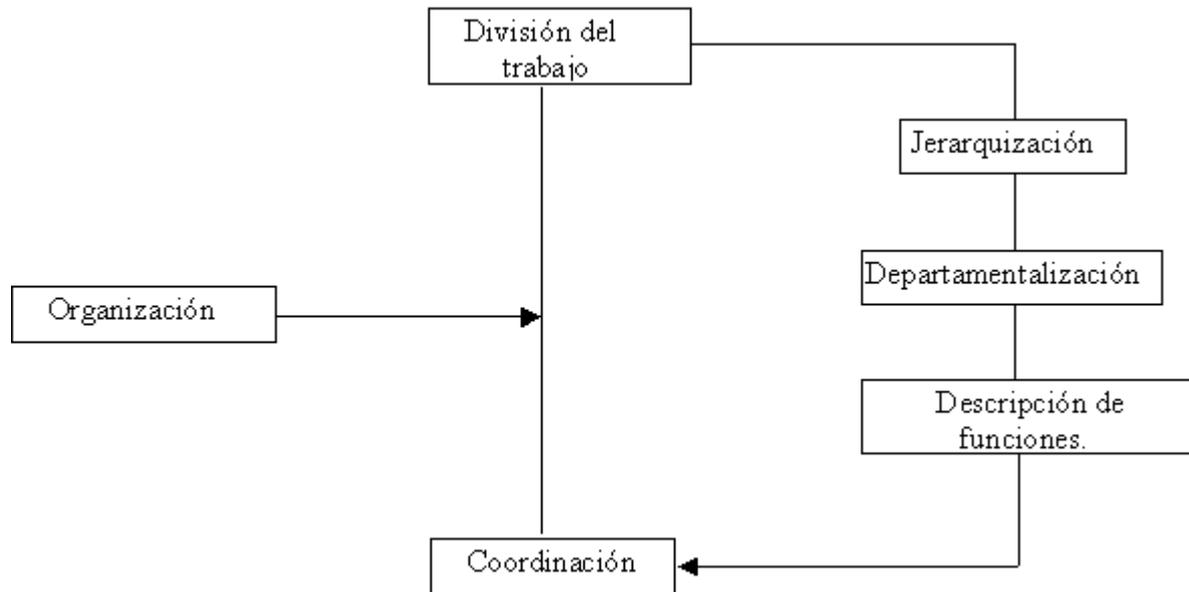
- **La organización formal**, es la estructura intencional de funciones de una empresa, es decir que va a hacer cada persona (Descripción de puestos).
- **La organización informal**, es una red de relaciones personales y sociales no establecida formalmente en la Institución, que surge espontáneamente.

# IMPORTANCIA

- Su importancia radica en:
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente
  - Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
  - Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades

# ORGANIZACIÓN

- ***Etapas de organización del trabajo***



# ORGANIZACIÓN

- **DIVISIÓN DEL TRABAJO**
- Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

# PRINCIPIOS

- 1. DEL OBJETIVO
- 2. ESPECIALIZACIÓN
- 3. JERARQUÍA
- 4. PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
- 5. UNIDAD DE MANDO
- 6. DIFUSIÓN
- 7. AMPLITUD DE TRAMO DE CONTROL
- 8. DE LA COORDINACIÓN
- 9. CONTINUIDAD

# PRINCIPIOS

- 1. DEL OBJETIVO
- Todas y cada una de las actividades establecida en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa

# PRINCIPIOS

- 2. ESPECIALIZACIÓN
- El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad

# PRINCIPIOS

- 3. JERARQUÍA
- Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes

# PRINCIPIOS

- 4. PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
- A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario.

# PRINCIPIOS

- 5. UNIDAD DE MANDO
- Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe.

# PRINCIPIOS

- 6. DIFUSIÓN
- Para maximizar las ventajas de la organización las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito.

# PRINCIPIOS

- 7. AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL
- Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
- Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados.

# PRINCIPIOS

- 8. DE LA COORDINACIÓN
- Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio jerárquico.

# PRINCIPIOS

- 9. CONTINUIDAD
- Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

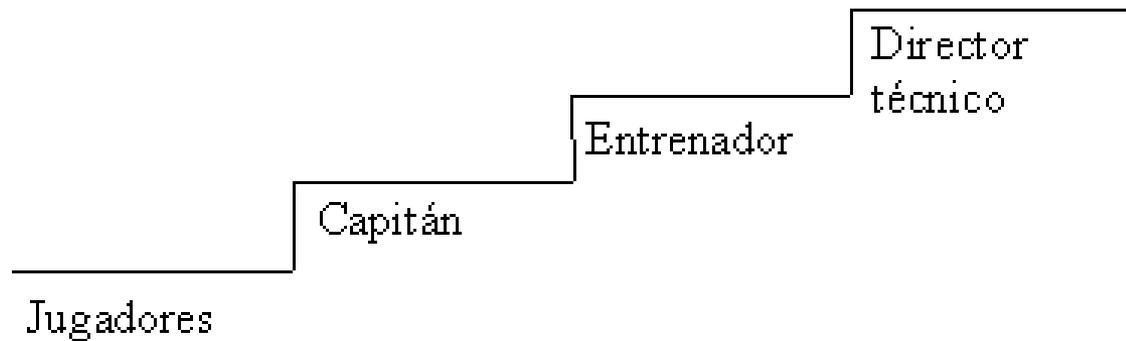
# ORGANIZACIÓN

- **JERARQUIZACIÓN**
- Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.
- La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

# ORGANIZACIÓN

- **EJEMPLO DE NIVELES JERARQUICOS**

Niveles  
jerárquicos  
de un equipo de



# ORGANIZACIÓN

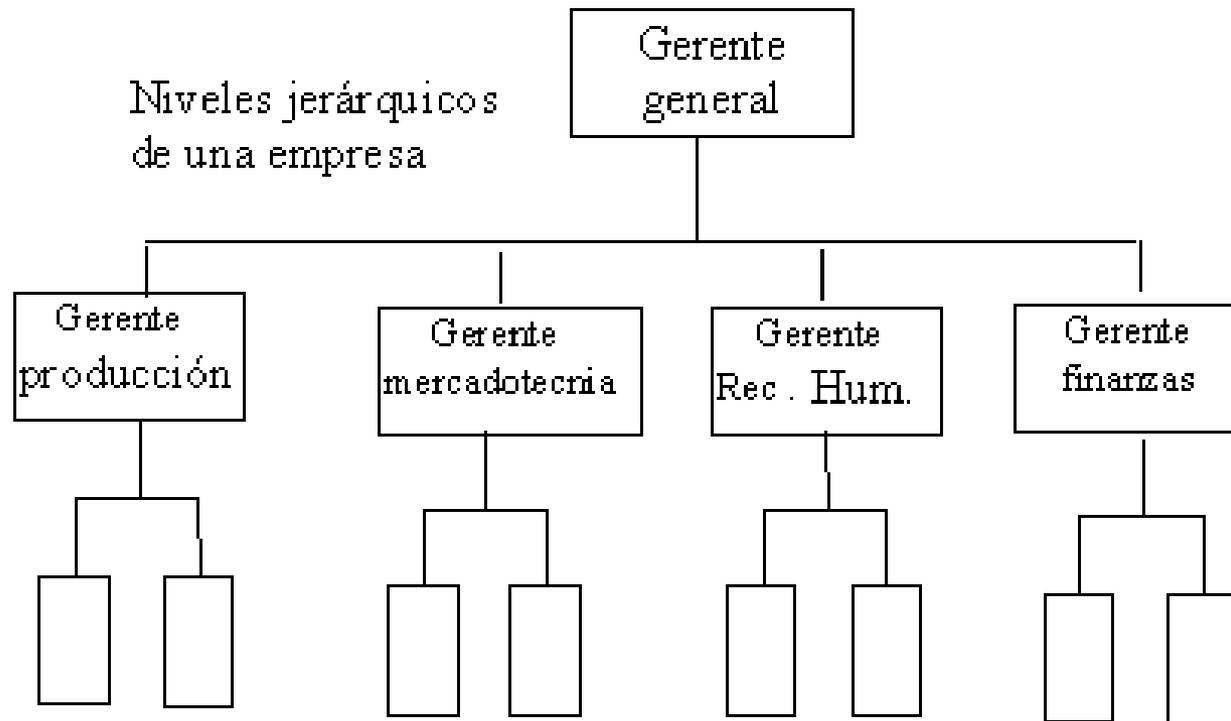
- **EJEMPLOS DE NIVELES JERARQUICOS**

Niveles jerárquicos  
de una escuela



# ORGANIZACIÓN

- **EJEMPLO DE NIVELES JERARQUICOS**



# ORGANIZACIÓN

- Departamentalización, es decir la agrupación de actividades similares y las personas que las ejecutan en unidades específicas de trabajo y ubicación

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- Por Función
- Por Territorio
- Por Cliente
- Por Proceso
- Por Producto
- Secuencial
- Matricial
- Virtual, por medio de la tecnología

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **FUNCIONAL**
- Consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

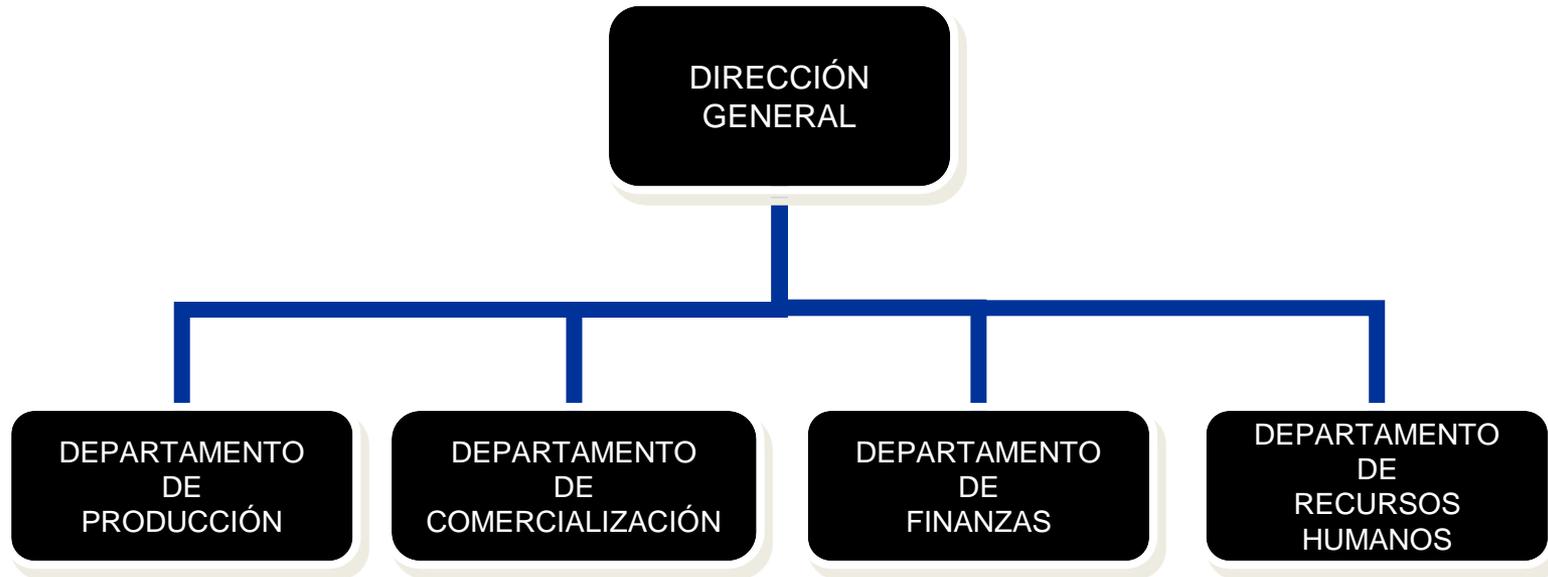
- **FUNCIONAL**



# DEPARTAMENTACIÓN

## DEPARTAMENTACIÓN POR FUNCIONES

En las empresas se definen funciones que se diferencian por el tipo de actividad que se efectúa, por ejemplo, producción, finanzas, comercialización o recursos humanos



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **TERRITORIAL O GEOGRÁFICA**
- En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la empresa

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

DEPARTAMENTALIZACIÓN TERRITORIAL  
O GEOGRAFICA



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

DEPARTAMENTACIÓN POR TERRITORIOS



La agrupación se lleva a cabo a partir de las áreas territoriales, ya que en muchas ocasiones presentan características específicas.

DIRECTOR  
DE  
COMERCIALIZACIÓN

DIRECTOR  
DE  
ZONA NORTE

DIRECTOR  
DE  
ZONA SUR

DIRECTOR  
DE  
ZONA ESTE

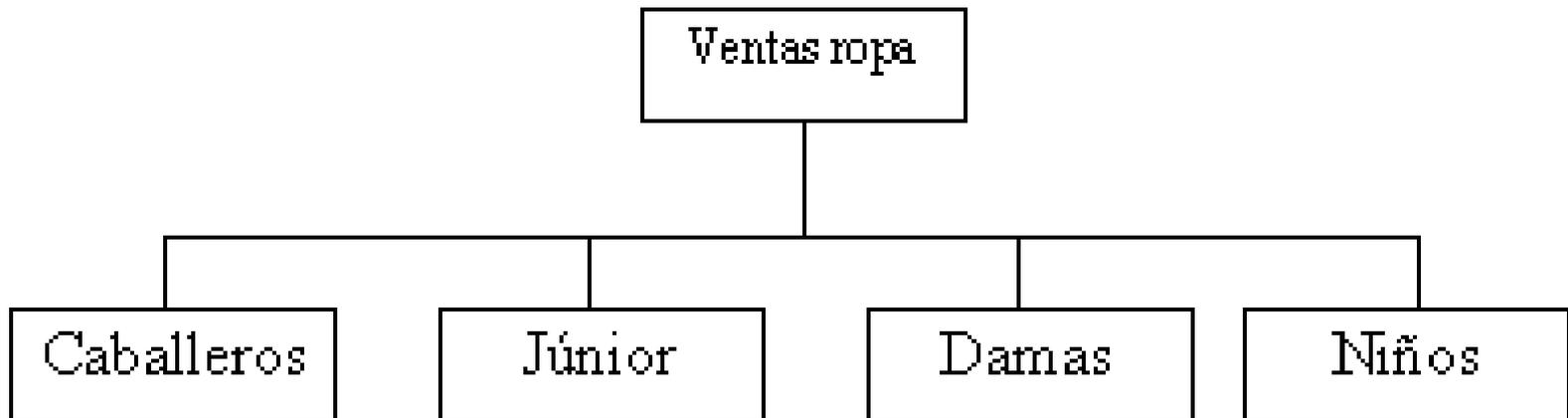
DIRECTOR  
DE  
ZONA OESTE

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **POR CLIENTE**
- Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **POR CLIENTE**

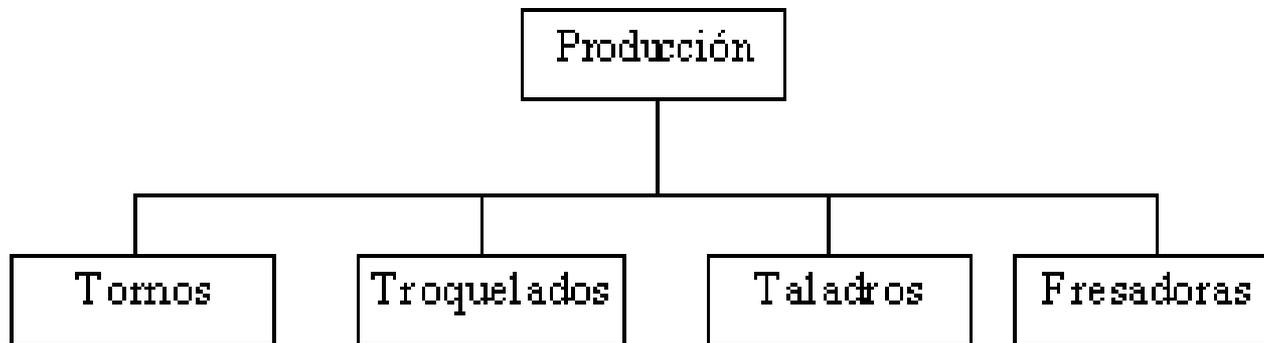


# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **POR PROCESO**
- En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

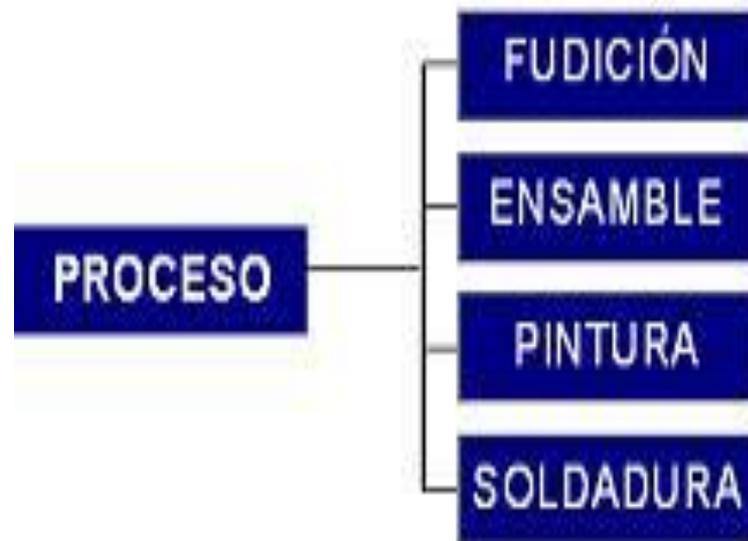
# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **POR PROCESO**



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESO  
O EQUIPO



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

DEPARTAMENTACIÓN POR PROCESOS PRODUCTIVOS



La elaboración de un producto presupone muchas veces, que debe pasar por diversas fases, las cuales puede resultar aconsejable agrupar en departamentos

DIRECTOR  
DE  
PRODUCCIÓN

DIRECTOR  
DE  
COMPRAS

DIRECTOR  
DE  
CARPINTERIA

DIRECTOR  
DE  
PINTURA

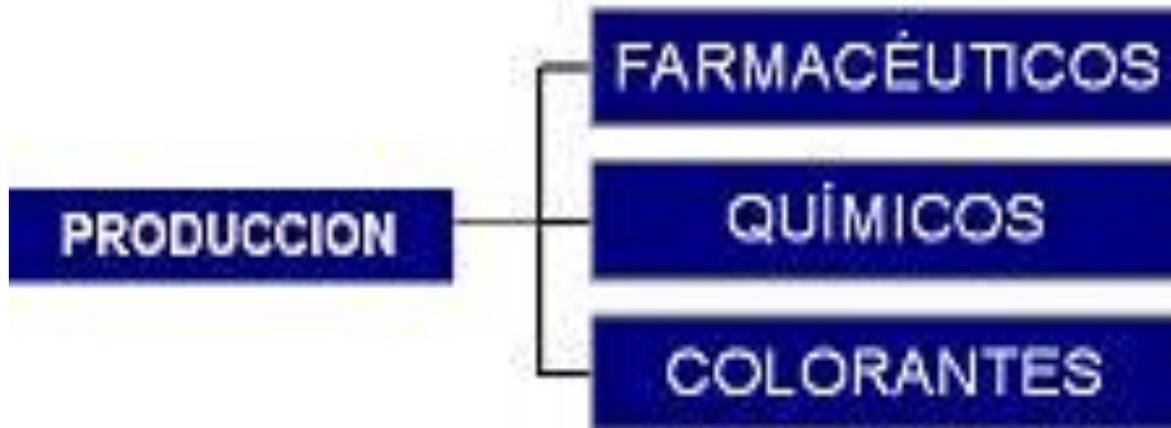
DIRECTOR  
DE  
VENTAS

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **POR PRODUCTO**
- Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

DEPATAMENTALIZACIÓN  
POR PRODUCTO



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

DEPARTAMENTACIÓN POR PROCESOS PRODUCTIVOS



La elaboración de un producto presupone muchas veces, que debe pasar por diversas fases, las cuales puede resultar aconsejable agrupar en departamentos

DIRECTOR  
DE  
PRODUCCIÓN

DIRECTOR  
DE  
COMPRAS

DIRECTOR  
DE  
CARPINTERIA

DIRECTOR  
DE  
PINTURA

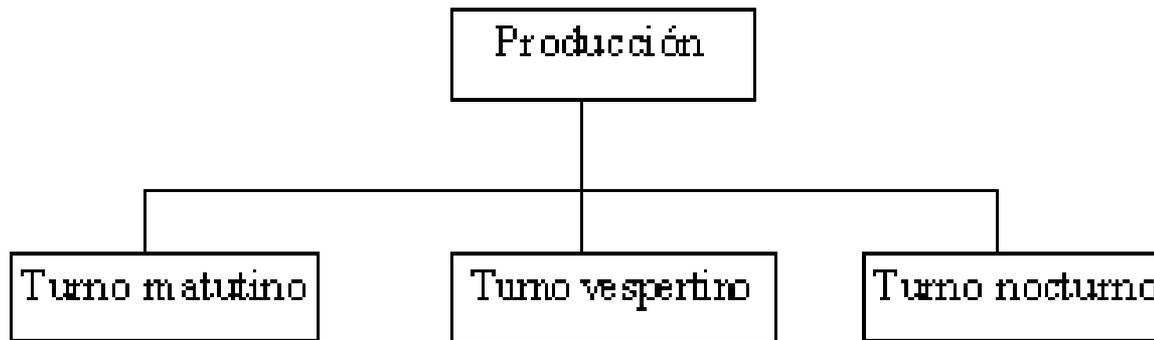
DIRECTOR  
DE  
VENTAS

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **POR SECUENCIA**
- Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

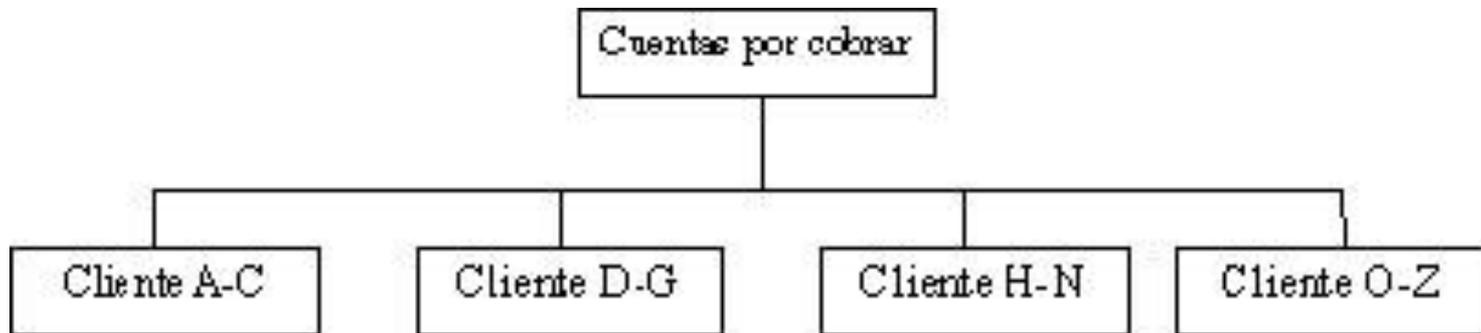
# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **POR SECUENCIA**



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **POR SECUENCIA**



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

## POR SECUENCIA numérica



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

DEPARTAMENTACIÓN POR SECTORES DE MERCADO



La elaboración de un producto presupone muchas veces, que debe pasar por diversas fases, las cuales puede resultar aconsejable agrupar en departamentos

DIRECTOR  
DE  
COMERCIALIZACIÓN

HIPERMERCADOS

TIENDAS

VENTA AL PUBLICO



# TIPOS DE ORGANIZACIÓN

- SE REFIERE A LOS DISTINTOS TIPOS, SISTEMAS O MODELOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE SE PUEDEN IMPLANTAR EN UN ORGANISMO SOCIAL

# TIPOS DE ORGANIZACIÓN

**ORGANIZACIÓN FORMAL.** Es la que ha sido definida conscientemente para hacer frente a los objetivos de la empresa, designando a todos los miembros de la empresa su respectiva responsabilidad.

**ORGANIZACIÓN INFORMAL.** Conjunto de relaciones personales y sociales que no están preestablecidas por la dirección y organización de la empresa, pero que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí.

# TIPOS DE ORGANIZACIÓN

- ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR
- ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR
- ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL
- ORGANIZACIÓN STAFF O DE ASESORIA
- ORGANIZACIÓN POR COMITÉS
- ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS
- ORGANIZACIÓN MATRICIAL
- ORGANIZACIÓN VIRTUAL

# TIPOS DE ORGANIZACIÓN

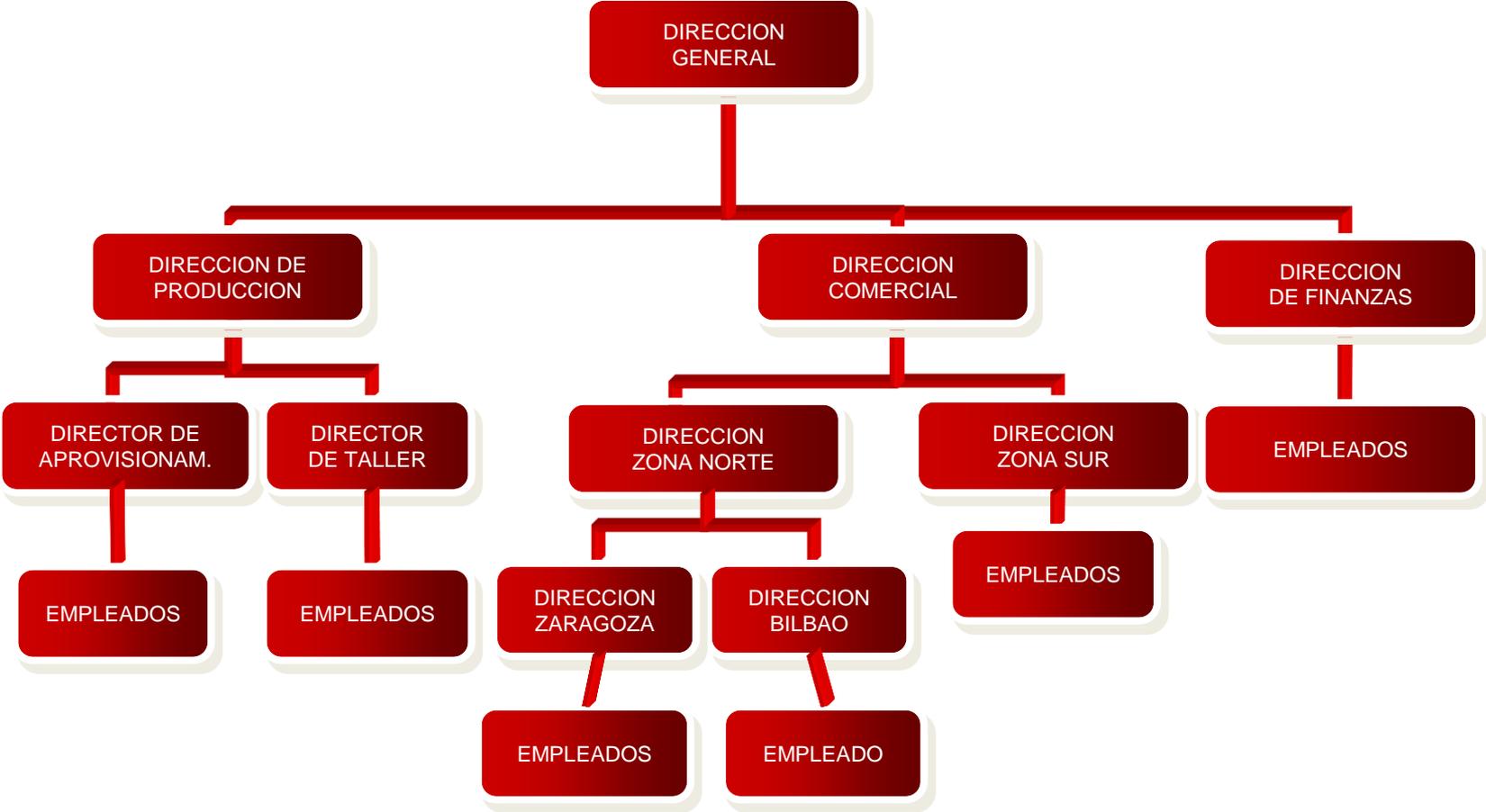
- ORGANIZACIÓN LÍNEAL O MILITAR
- Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona.

# ORGANIZACIÓN SEGÚN LA AUTORIDAD

ORGANIZACIÓN LINEAL O JERÁRQUICA



Se basa en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados. Cada uno sabe quién se encarga de dar las ordenes y quién de obedecerlas.  
El orden jerárquico determina cuales son los canales de transmisión de la información. Además cada uno de los miembros de la organización se responsabilizará ante su superior de sus resultados.



# ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

- VENTAJAS
- A) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- B) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- C) Es claro y sencillo
- D) útil en pequeñas empresas
- E) La disciplina es fácil de mantener

# ORGANIZACIÓN LÍNEAL O MILITAR

- DESVENTAJAS.
- A) Es rígida e inflexible.
- B) La organización depende de hombre clave, lo que origina trastornos.
- C) No fomenta la especialización
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen

# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- En la organización funcional cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefes. Cada supervisor o jefe solo supervisa a los obreros en los asuntos de su competencia.

# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- Los trabajadores deben recurrir ante una situación problemática al supervisor más adecuado para resolver su problema, evitando pasos intermedios con jefes de grupo, cuya atribución sería limitada solo a su especialidad. Por ejemplo, un jefe de producción se especializaría solo en ese campo y no tendría competencia en problemas como la rotura de una maquinaria.

# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- **Ventajas**
- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.
- La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada cargo responde ante “expertos” en su campo de especialización.
- Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- **Desventajas**
- Subordinación múltiple: Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos supervisores, cada uno especialista en una determinada función, y dado que hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar un problema.

# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- Tendencia a la competencia entre los especialistas: como los diversos cargos son especialistas en determinadas actividades. Tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Esto conduce a la pérdida de la visión de conjunto de la organización.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

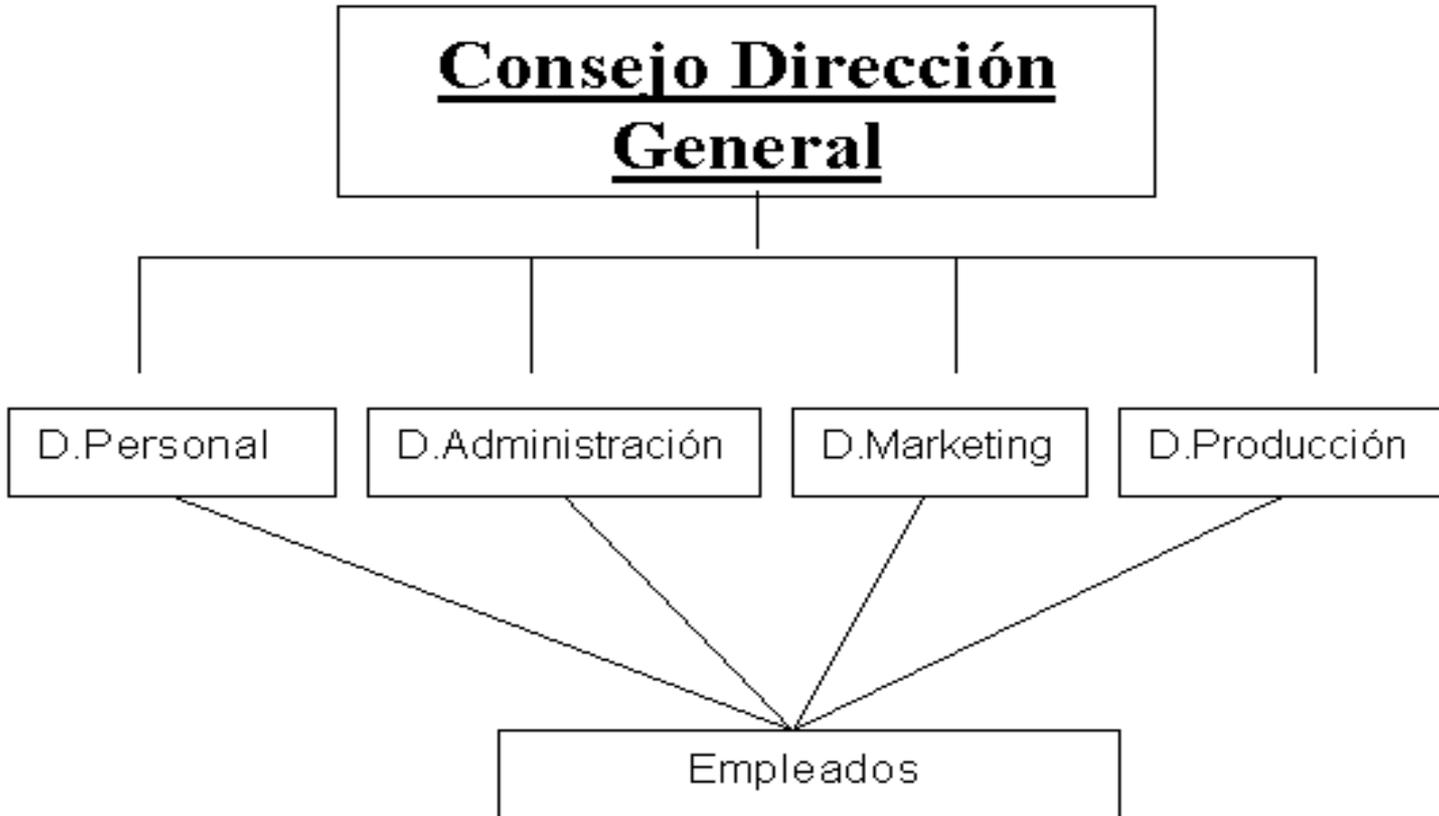
# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



# ORGANIZACIÓN LÍNEO FUNCIONAL

- En ésta organización se combinan los dos tipos de organización anteriores, (de línea o militar y funcional o de Taylor) aprovechando las ventajas y evitando las desventajas
- • De la organización lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial.
- • De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.
- • Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa.
-

# ORGANIZACIÓN LÍNEO-FUNCIONAL



# ORGANIZACIÓN LÍNEO-FUNCIONAL

- Por la función que realizan los jefes o directivos de área tienen en muchas ocasiones relación con empleados de otros departamentos, ejemplo:
- Si un empleado quiere vacaciones o algún permiso, obviamente que primero se lo comunica a su jefe inmediato, pero el aviso del permiso debe de conocerlo el jefe de personal

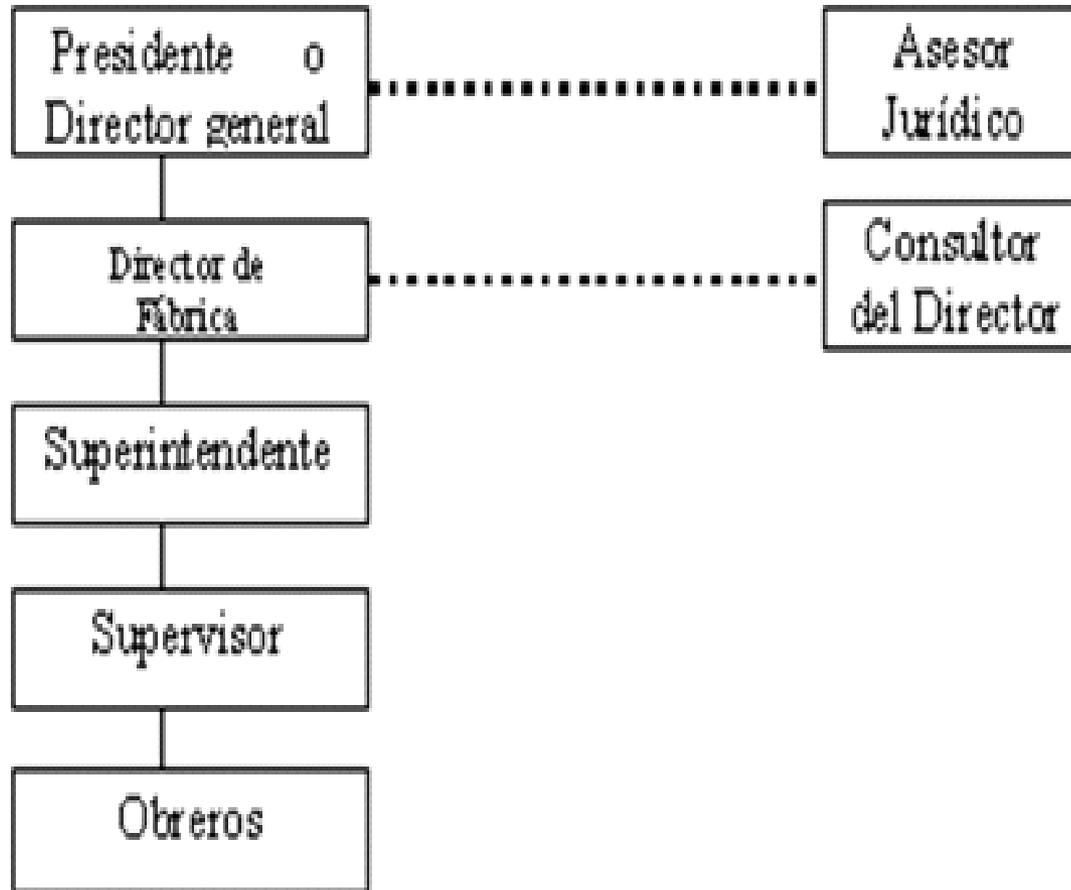
# ORGANIZACIÓN STAFF

- La organización staff (estaf) surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información, experta y de asesoría a los departamentos de línea

# ORGANIZACIÓN ESTAF

- Las principales funciones del staff son:
  - Servicios Consultoría y asesoría
  - Monitoreo Planeación y control
  - Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

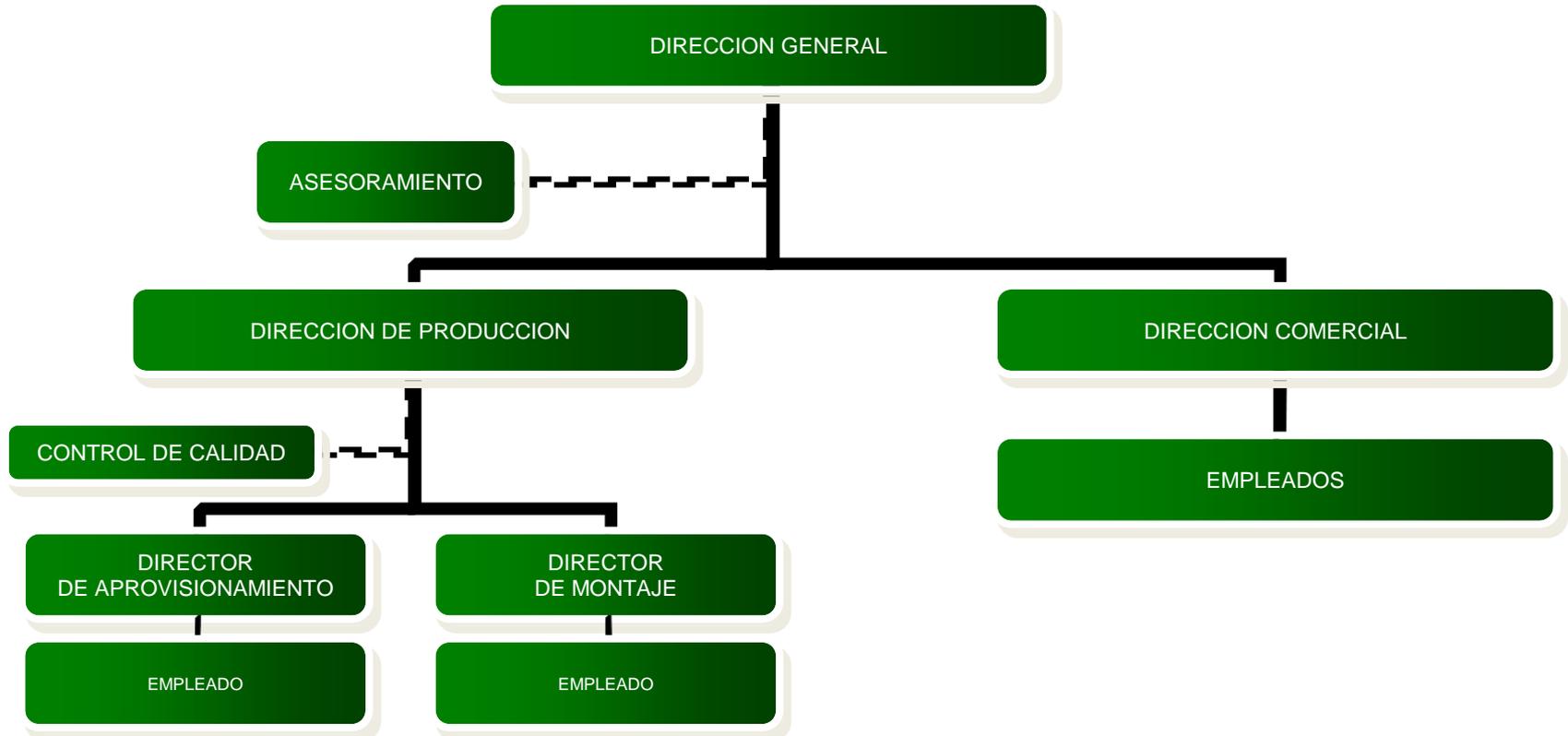
# ORGANIZACIÓN STAFF



# ORGANIZACIÓN STAFF

## ORGANIZACIÓN LINEAL O STAFF

Uno de los inconvenientes de la organización en línea es que cada directivo tiene, bajo su responsabilidad, una variedad de actividades de las cuales puede no ser experto.  
Para solucionar este inconveniente se crean los departamentos Staff, que apoyan técnicamente a la dirección.



# ORGANIZACIÓN STAFF

- Nótese cómo la línea de autoridad staff o técnica se representa por medio de líneas punteadas, mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua

# OUTSOURCING

- Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.
- Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

# OUTSOURCING

- Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa.
- Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio cualquiera.

# OUTSOURCING

- La empresa que contrata provee información básica acerca de su personal, la firma contratada se encarga de calcular los pagos y de hacer los cheques.
- Esto resulta más económico ya que se evita tener todo un departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc.

# OUTSOURCING

- Otro ejemplo es el servicio de computadores, estos se pueden alquilar, junto con su mantenimiento, reparación y actualización, lo cual evita costos innecesarios de personal y renovación de equipos por ejemplo.
- Casi todo se puede contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo nosotros mismos, en muchos casos resulta mejor contratar, pero en muchos otros no. Antes de hacer outsourcing se deben analizar bien varios aspectos, entre ellos:

# OUTSOURCING

- OTROS EJEMPLOS DE OUTSOURCING PUEDEN SER:
  - COMEDOR INDUSTRIAL
  - LA CONTABILIDAD
  - LA LIMPIEZA
  - LA SEGURIDAD
  - LA JARDINAERIA
  - EL MANTENIMIENTO,ETC.

# OUTSOURCING

- Se pueden contratar los procesos no prioritarios de las organizaciones y así éstas se dedican a realizar para lo que fueron creadas, es decir su misión

# COMITÉS

- Organización por Comités
- Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas de varias áreas de la empresa, que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.
-

# COMITÉS

- Clasificación:
- a) Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.
- b) Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar la labores de los empleados de la empresa.
- d) Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

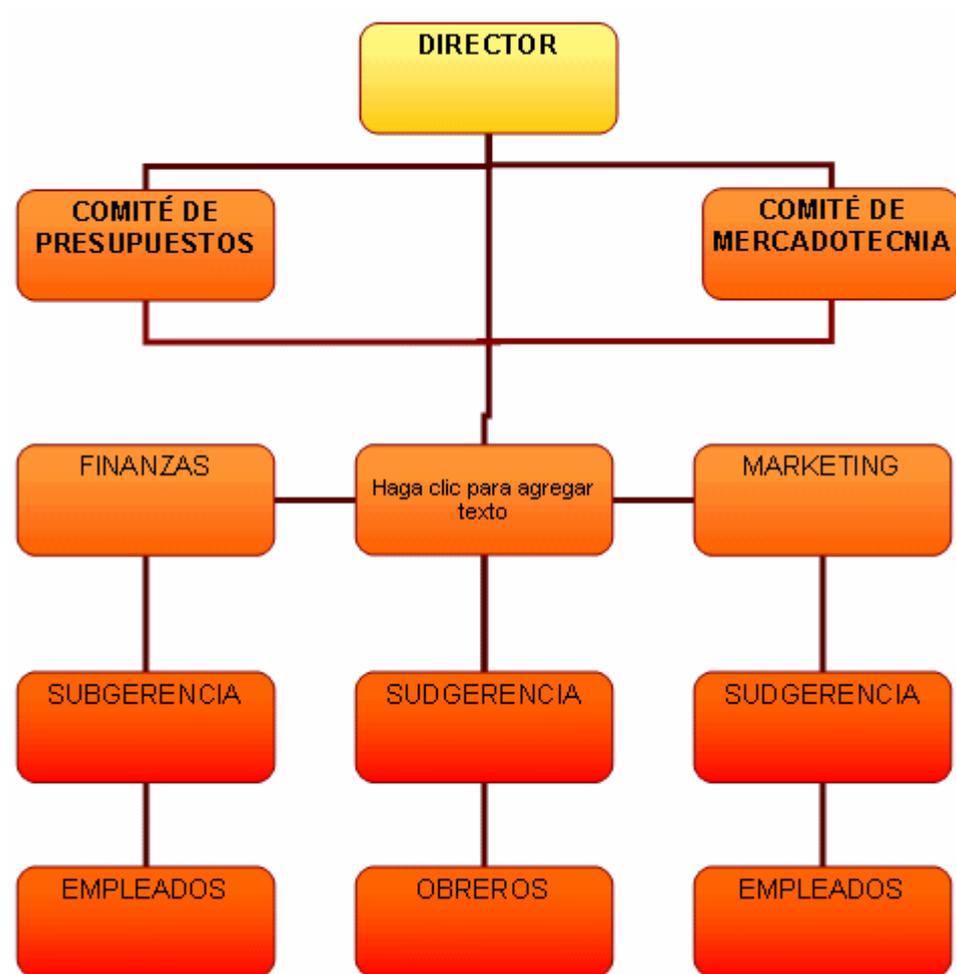
# COMITÉS

- Ventajas
- 1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- 2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- 3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- 4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

# COMITÉS

- Desventajas:
- 1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- 2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- 3. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

# COMITÉS



# ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS

- **La organización basada en proyectos**
- Una opción que han emprendido todavía pocas empresas en nuestro país, pero que está teniendo mucho éxito, dada su simplicidad y lógica natural, es el reorganizar y estructurar toda la empresa por proyectos y no por funciones. El resultado de la organización es la suma de las rentabilidades y beneficios de cada uno de los proyectos.

# ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS

- Cada proyecto es un centro de costo independiente. Todos los gastos de la empresa son imputables a algún proyecto, en caso contrario no tienen razón de existir.
- En este caso la empresa tiene que rentabilizar la suma de todos los proyectos, y la toma de decisiones se basa principalmente en fijar prioridades en los proyectos, es decir, cuales salen antes, cuales pueden tener retrasos, personal asignado a cada proyecto, quienes tienen preferencia en la producción, métodos, diseño, etc.

# ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS

- Las funciones en la empresa desaparecen, ya no hay razón para tener funciones ni objetivos funcionales. Los objetivos son a nivel de cada uno de los proyectos, y es el jefe de proyecto el que los fija. El Jefe de proyecto y su equipo de proyecto son los que establecen los objetivos e hitos del proyecto y los responsables de conseguirlos, en lo referente a tiempos, calidad y plazos.

# ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS

- El concepto de gestión por proyectos es muy simple y lógico. El proyecto es la unidad de gestión de la organización, y el resultado final de la empresa es la suma de los proyectos realizados y/o en curso.

# ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS

- El personal de la organización no se asigna a funciones concretas y clásicas sino que pertenece a uno o varios proyectos que son los que definen sus objetivos y su carga de trabajo. Estas personas son evaluadas en función de los objetivos que alcanzan sus proyectos y no de sus objetivos funcionales, que ya no existen en la organización. Su jefe funcional es el director del proyecto, que es la persona que marca las pautas de trabajo.

# ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS

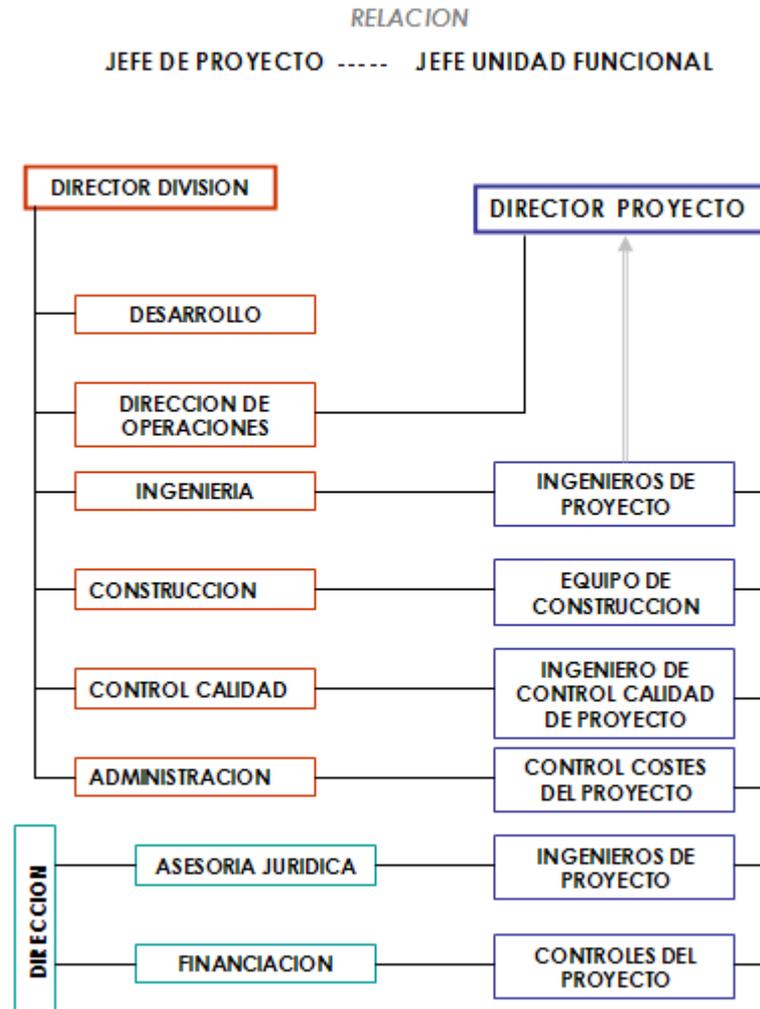
- Esta claro que con este tipo de organización no pueden existir objetivos desalineados o contradictorios ya que independientemente de cuales sean tus responsabilidades en el proyecto todos sus componentes tienen los mismos objetivos en cuanto a calidad, costes y plazos, es decir, la corresponsabilidad del equipo de proyecto es total, con lo que hemos acabado con los departamentos estancos y la "irresponsabilidad" que se producía en la asignación y reparto de objetivos funcionales.

# ORGANIZACIÓN MATRICIAL

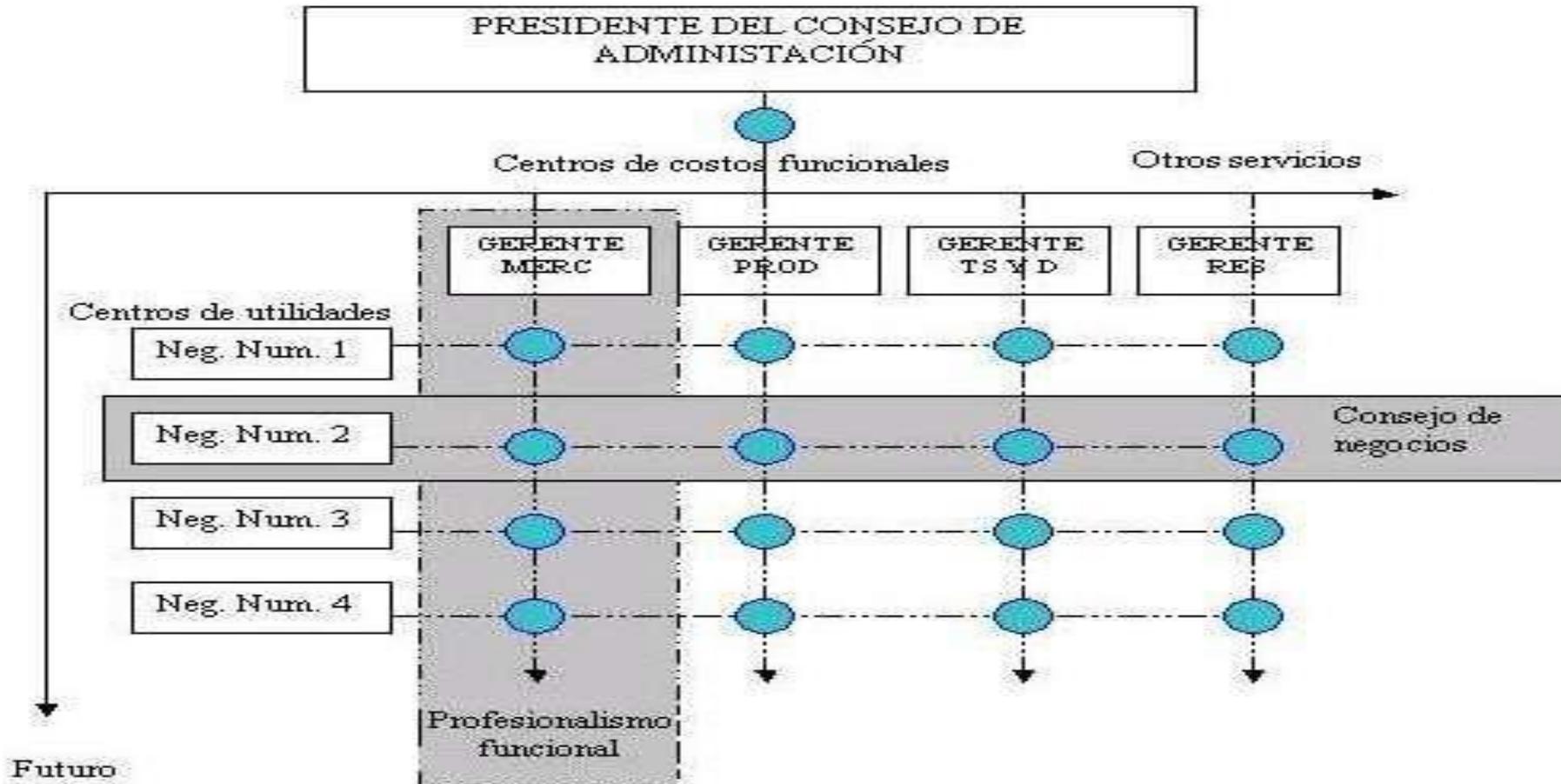
- **MATRICIAL**
- Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

# ORGANIZACIÓN MATRICIAL

- MATRICIAL



# ORGANIZACIÓN MATRICIAL



# ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- **ORGANIZACIÓN VIRTUAL**
- Término genérico para describir la habilidad de utilizar la tecnología móvil que no está físicamente conectada a un ambiente estático
- Es una estructura en que los empleados trabajan en sus casas o en otras oficinas y a través de la red o se comunican, informan y entregan sus trabajos a la organización o matriz.

# ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- **ORGANIZACIÓN VIRTUAL**
- Red de agentes enlazados por la tecnología para compartir conocimientos, costos y acceso de mercados, orientados a la satisfacción la necesidad de un mercado específico

# ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- **ORGANIZACIÓN VIRTUAL**
- Organización distribuida geográficamente cuyo trabajo es coordinado por medio de la comunicación electrónica

# ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- **VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL:**
- No presencia física de los trabajadores
- Horarios flexibles para los trabajadores, que pueden realizar actividades personales en el horario que tendrían que estar en la oficina
- Ahorro de costo, tiempo y espacio (aumento de productividad)
- Menos estrés

# ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- **VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL:**
- Menor contaminación ambiental porque reduce el tiempo y uso del automovil
- Mayor flexibilidad y manejo de información
- Rápido poder de información y constante actualización
- Estar a la vanguardia
- Desarrolla estilos gerenciales nuevos

# ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- **VENTAJAS:**
- Capitaliza periodos de mayor productividad  
Más motivación  
Mayor estabilidad

# ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- **DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL:**

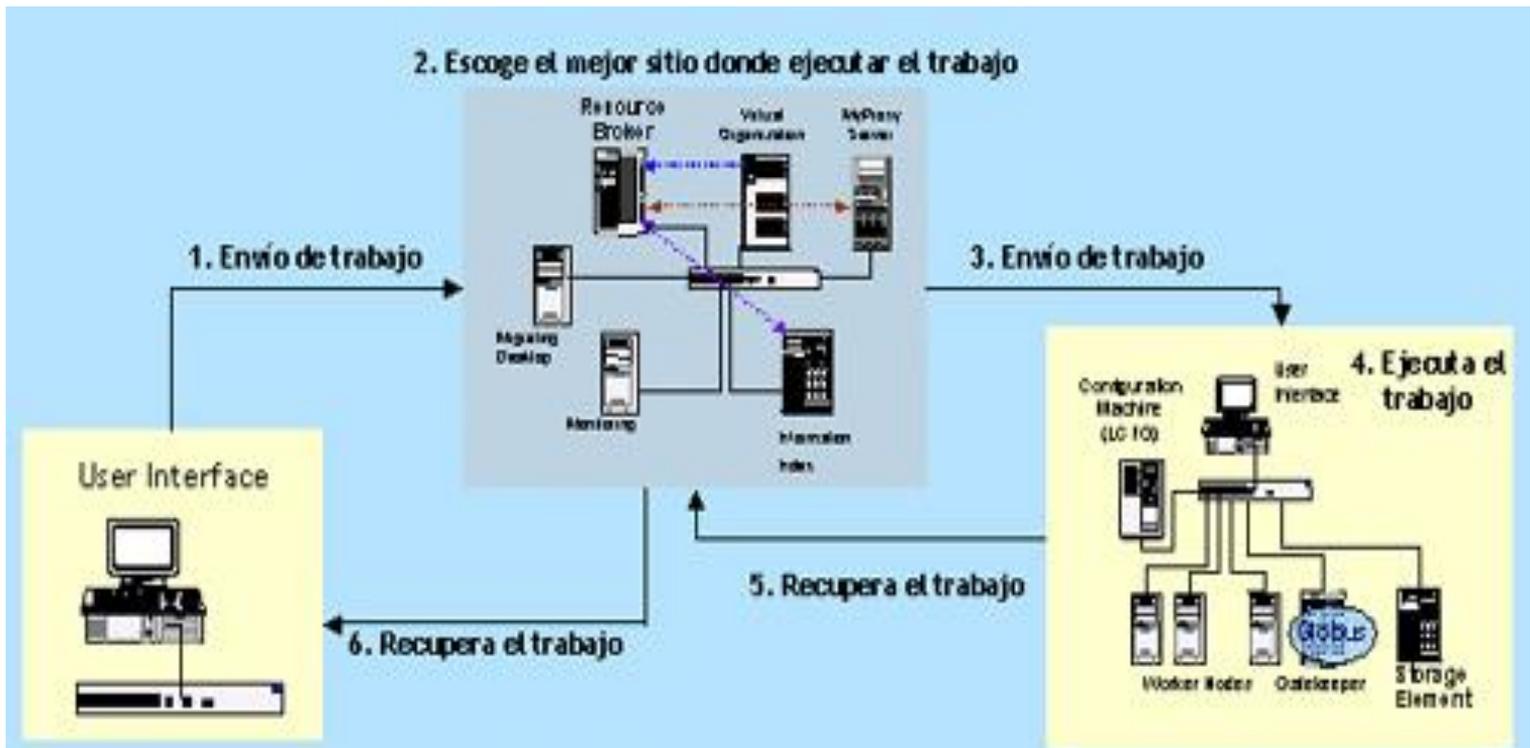
Seguridad de información

Reducción de relaciones interpersonales cara a cara

Sensación de aislamiento

Necesidad de mucha autodisciplina

# ORGANIZACIÓN VIRTUAL



Concepto referente a un grupo de empresas o individuos independientes enlazados entre sí por medio de tecnología de información.

# ORGANIZACIÓN VIRTUAL



# ORGANIZACIÓN VIRTUAL



# GRUPOS AUTOADMINISTRADOS

- Los equipos de trabajo autoadministrados generalmente están compuestos por 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección.

# GRUPOS AUTOADMINISTRADOS

- Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros.

# GRUPOS AUTOADMINISTRADOS

- Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar.
- Por poner un ejemplo, en la planta de locomotoras de General Electric, en Pensilvania, unos 100 equipos toman la mayor parte de las decisiones. Organizan el mantenimiento, programan y trabajo y autorizan de manera rutinaria las compras de equipo.

# GRUPOS AUTOADMINISTRADOS

- Xerox, General Motors, PepsiCo, Hewlett-Packard, M&M/Mars y Aetna Life son sólo unos cuantos entre los nombres conocidos de compañías que han establecido equipos de trabajo autoadministrados.

# GRUPOS AUTOADMINISTRADOS

- Aproximadamente uno de cada cinco empresarios en Estados Unidos utiliza ahora esta forma de equipo, y los expertos pronostican que del 40 al 50% de los trabajadores estadounidenses podrían estar administrándose por medio de esta clase de equipo para el fin de este decenio.

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**
- **La descripción del cargo o puestos se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que al análisis le corresponden las especificaciones del cargo es decir los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.**

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **DESCRIPCION DE PUESTO**
- Nombre del puesto:
- Fecha de elaboración.
- Fecha de revisión,
- Código:
- Departamento:
- Dirección:
- Descripción general:
- Descripción detallada:

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **ANÁLISIS DE PUESTOS**
- 1. Requisitos intelectuales;
- 2. Requisitos físicos;
- 3. Responsabilidades implícitas;
- 4. Condiciones de trabajo;

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Requisitos intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo, en los que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **REQUISITOS INTELECTUALES**
- 1. Instrucción básica;
- 2. Experiencia básica anterior;
- 3. Adaptabilidad al cargo;
- 4. Iniciativa necesaria;
- 5. Aptitudes necesarias;

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Requisitos físicos:** tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Requisitos físicos**
- 1. Esfuerzo físico necesario;
- 2. Capacidad visual;
- 3. Destreza o habilidad;
- 4. Compleción física necesaria.

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo a utilizar; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Responsabilidades implícitas**
- 1. Supervisión de personal;
- 2. Material, herramientas o equipo;
- 3. Dinero, títulos o documentos;
- 4. Contactos internos o externos;
- 5. Información confidencial;

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Condiciones de trabajo:** se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Condiciones de trabajo**
- 1. Ambiente de trabajo;
- 2. Riesgos;

# AUTORIDAD



# AUTORIDAD

La Autoridad, que es el poder legal para mandar a otros

- **La autoridad** es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, por la realización de aquellas acciones que quién las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

# AUTORIDAD

**La Autoridad**, es el poder legal para mandar a otros

- Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Sus elementos son los siguientes:
- Mando.
  - Es el ejercicio de la autoridad.
- Delegación.
  - Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado

Al autoridad se delega y la responsabilidad se comparte

# AUTORIDAD

- Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

# AUTORIDAD

- **Tipos de autoridad:**
- 1) Formal.
- Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:
  - Lineal.
  - Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- 2) Funcional.
- Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas y sobre personas distintas a sus subordinados directos.

# AUTORIDAD

- 2) Técnica o staff
- Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.

Es el área de asesoría para la empresa

# AUTORIDAD

- 3) Personal.
- Se origina en la personalidad del individuo.

# DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

- La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

# DELEGACIÓN DE AUTORIDAD



# PROCESO DE DELEGACIÓN

- Los pasos a seguir son:
- **Asignación de deberes**
- **Delegación de autoridad**
- **Asignación de responsabilidad**
- **Creación de confianza**

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- El problema real se presenta en el **grado** en que se deba centralizar o descentralizar.
- Por consiguiente se trata de tendencias más o menos acusadas hacia uno de éstos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.
-

# CENTRALIZACIÓN Y 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 administración **descentralizada** delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:
- a) **El tamaño de la empresa.** En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aún conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables.

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables, por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- **b) La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.**
- **c) La cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de control.**

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- **Ventajas de la descentralización**
- La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque;
- a) Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- b) Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehúyan la responsabilidad.
- c) Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.
- d) Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales.

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- **Desventajas de la descentralización**
- a) Falta de uniformidad en las decisiones.
- b) Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.
- c) Falta de jefes capacitados.

# EMPOWERMENT

- El Empowerment (delegación de autoridad), que significa que los empleados, de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.
- Ver diapositivas adicionales

# EMPOWERMENT

- VER DIAPOSITIVAS RESPECTIVAS

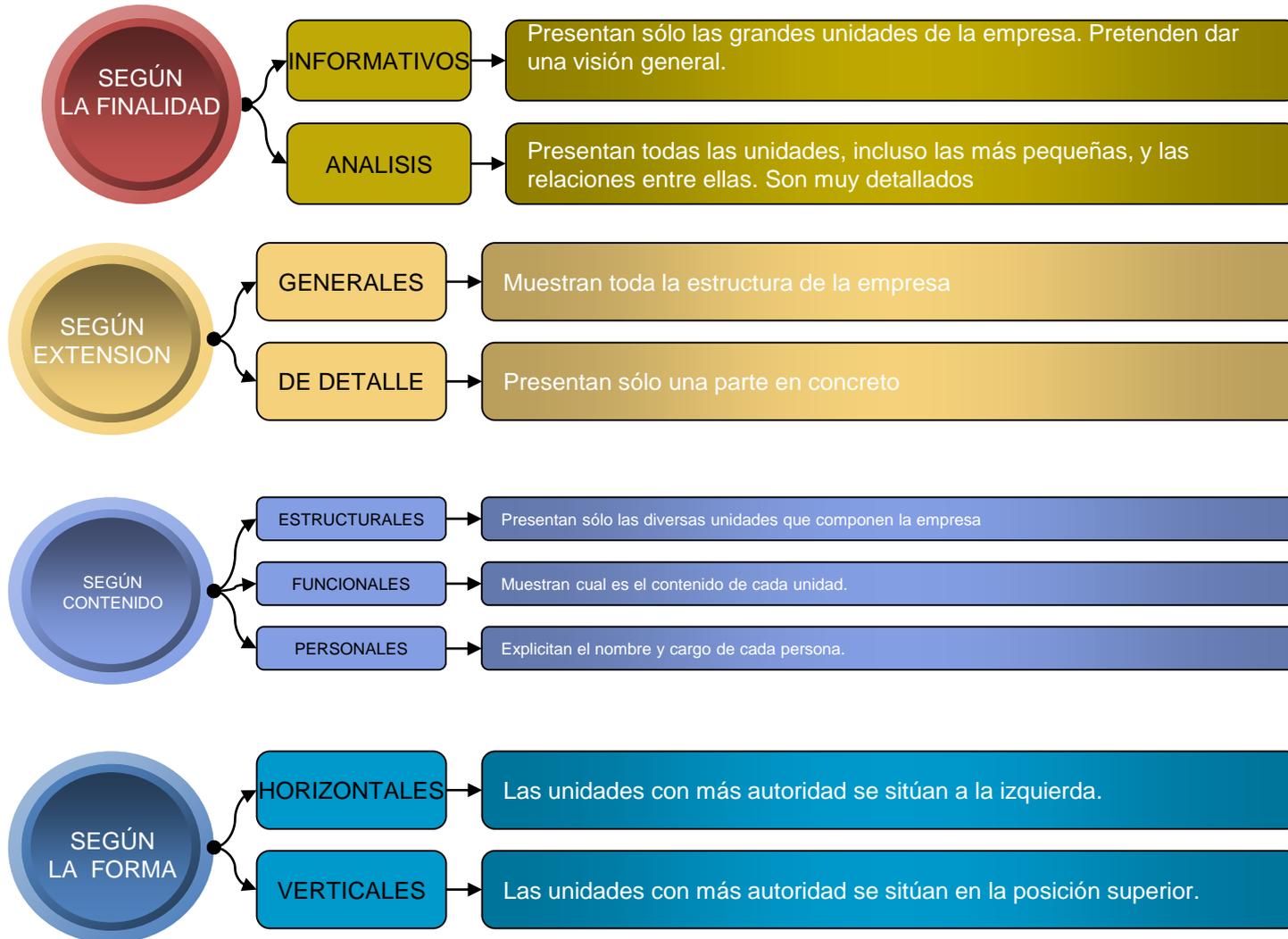
# TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

- **LAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN SON:**
- LOS ORGANIGRAMAS
- LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN
- DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO
- CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO O DE ACTIVIDADES
- ANÁLISIS DE PUESTOS

# ORGANIGRAMAS

- **ORGANIGRAMAS**
- También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

# CLASES DE ORGANIGRAMAS. SEGÚN SU FINALIDAD



# ORGANIGRAMAS

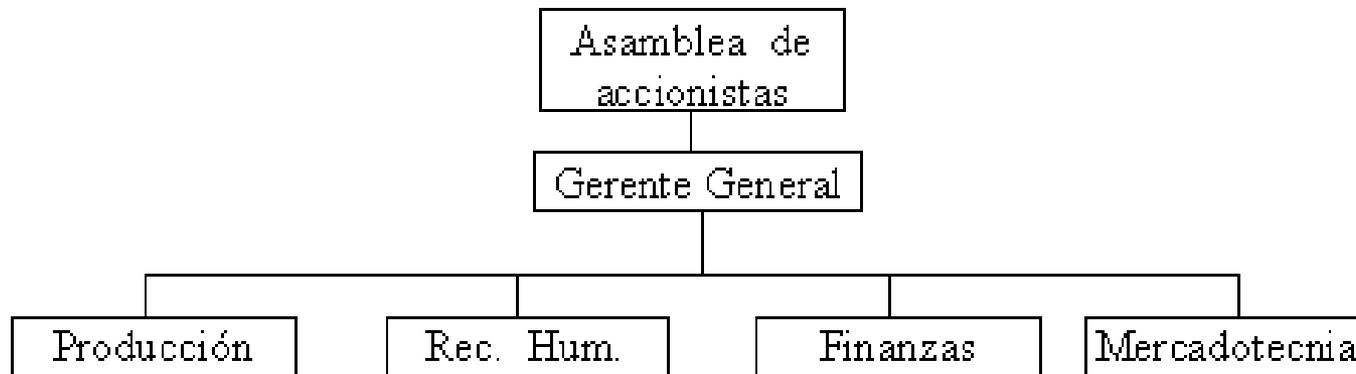
- **. Organigrama Vertical.**

- 

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores.

# ORGANIGRAMAS

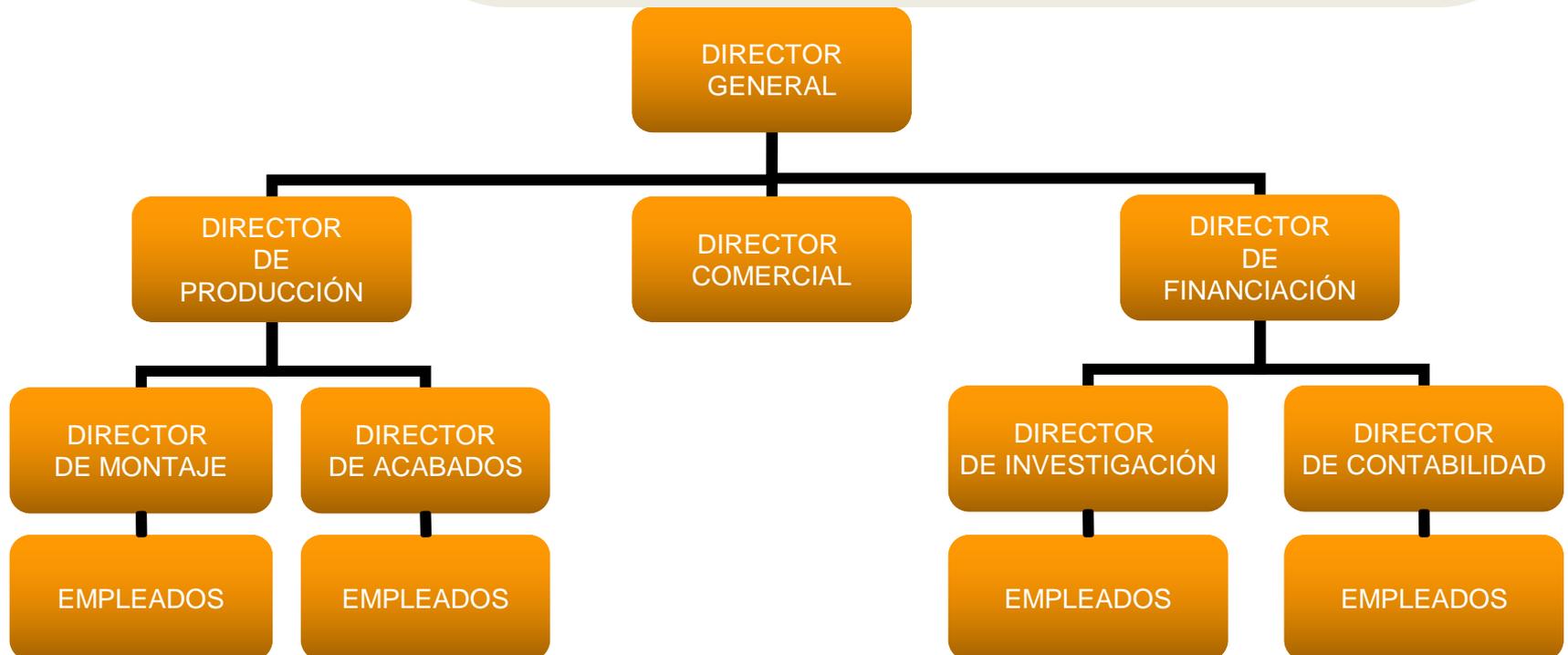
- **ORGANIGRAMA VERTICAL**



# ORGANIGRAMAS

## Organigramas Verticales

Pretenden destacar la jerarquía de mando: las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y, por debajo de ellas, las subordinadas. También destacan las relaciones de subordinación directas e indirectas



# ORGANIGRAMAS

- **Organigrama Horizontal.**

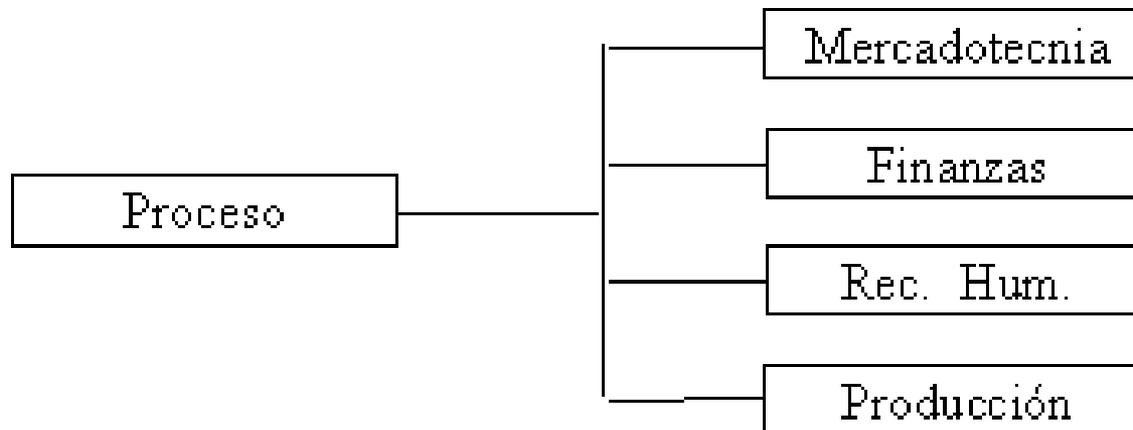
- 

El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

-

# ORGANIGRAMAS

- **Organigrama horizontal**

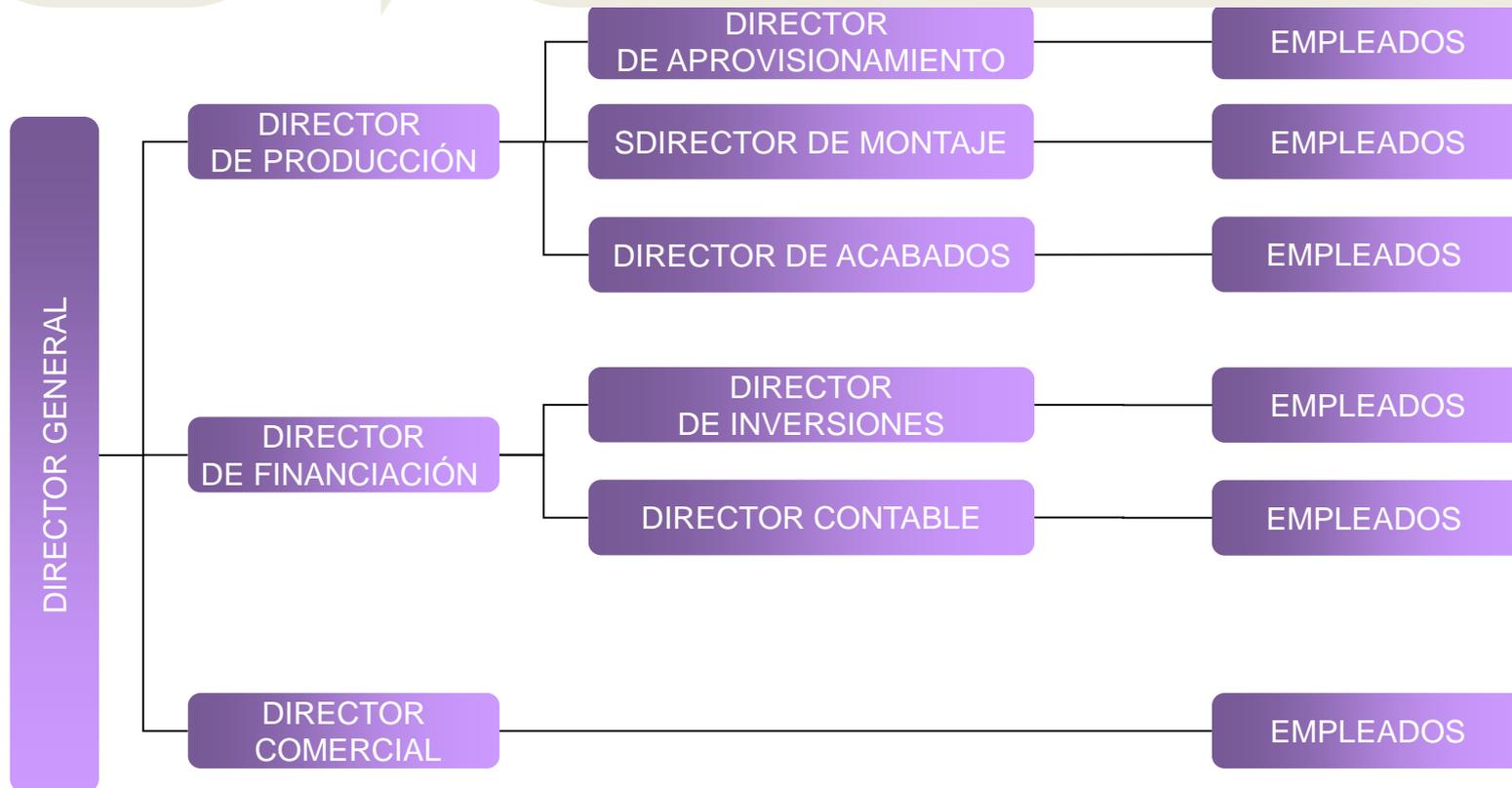


# ORGANIGRAMAS

## Organigramas horizontales



Tienen los mismos elementos que los organigramas verticales, pero las unidades de mando normalmente se sitúan a la izquierda y, a su derecha, las unidades subordinadas. El objetivo de esta organización es destacar la importancia de las funciones sobre la jerarquía de mando



# ORGANIGRAMAS

- **Organigrama Mixto.**

- 

Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.

-

# ORGANIGRAMAS

## ORGANIGRAMA MIXTO



# ORGANIGRAMA

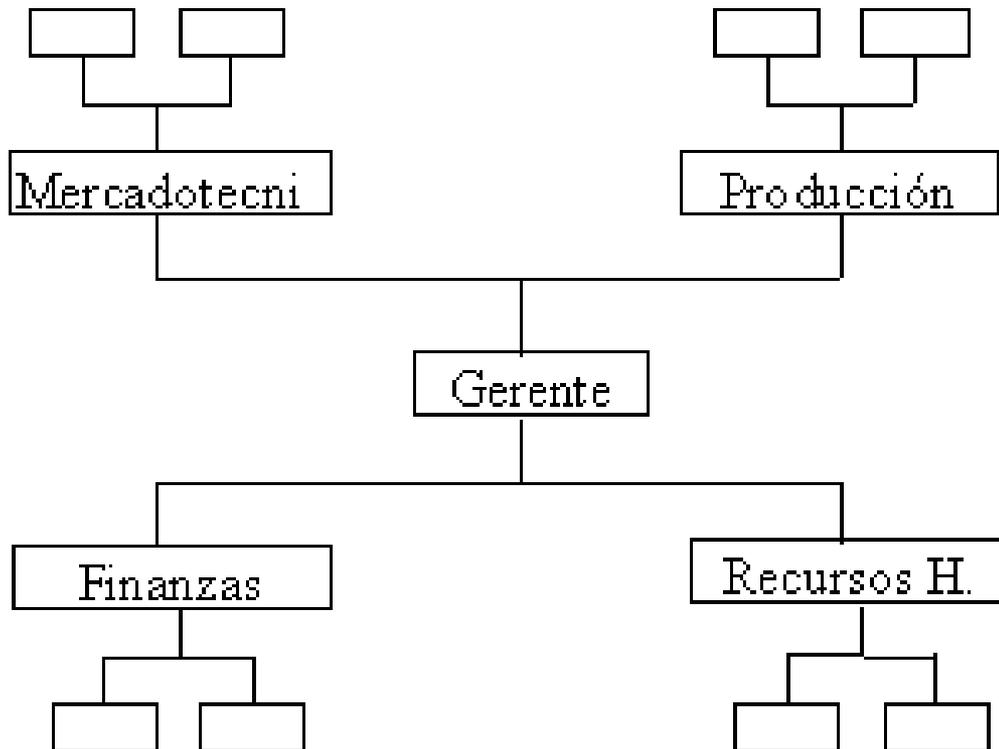
- **Organigrama Circular.**

- 

Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan cuadros o círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.

# ORGANIGRAMAS

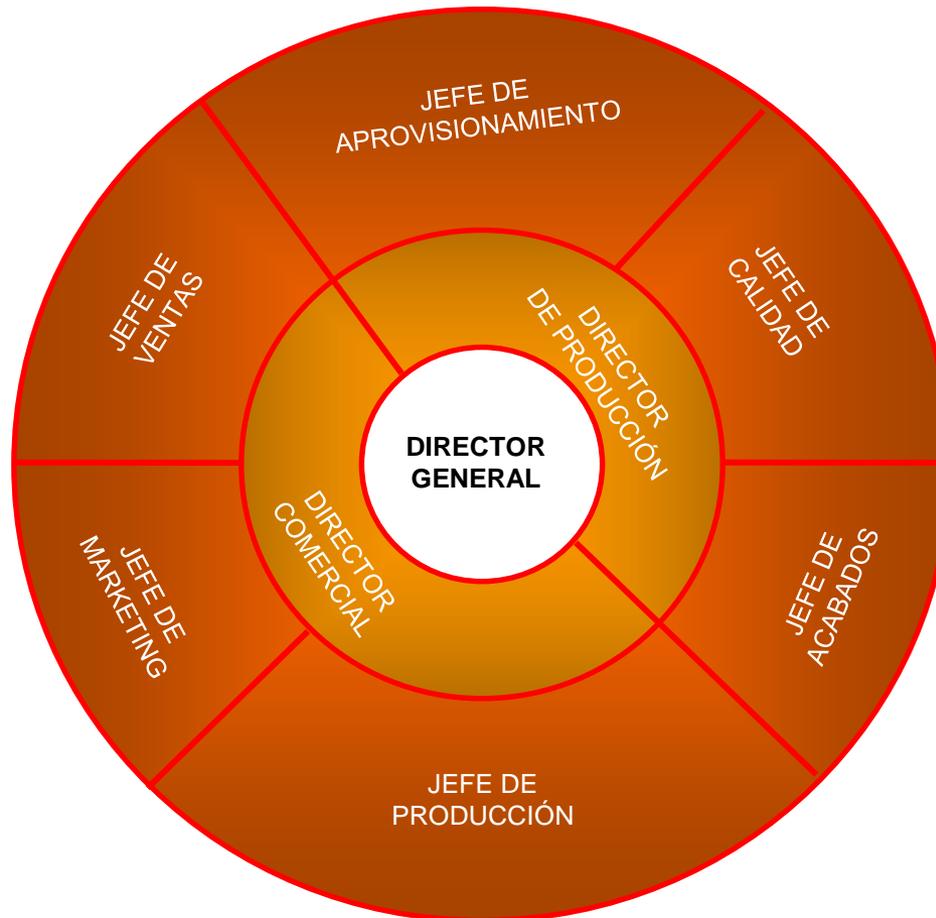
- **Organigrama circular**



# ORGANIGRAMAS

## Organigramas radiales

Son menos habituales que los anteriores. Intentan crear un impacto visual para destacar los niveles más altos de dirección



# ORGANIGRAMAS

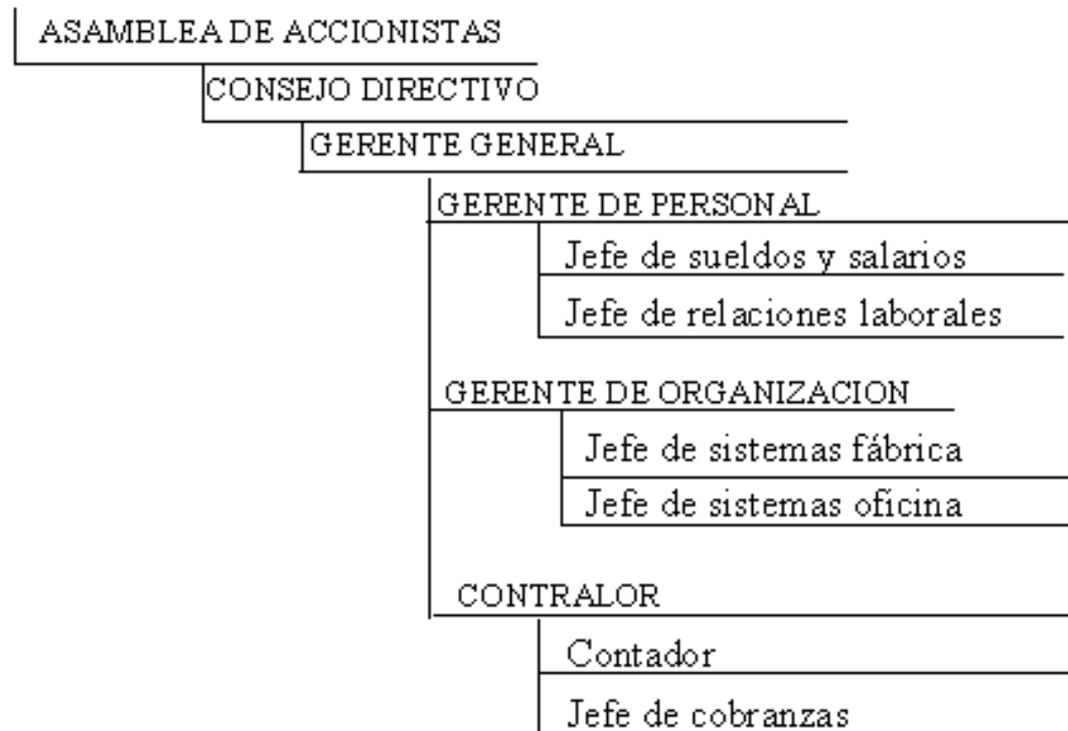
- **Organigrama Escalar.**

- 

Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

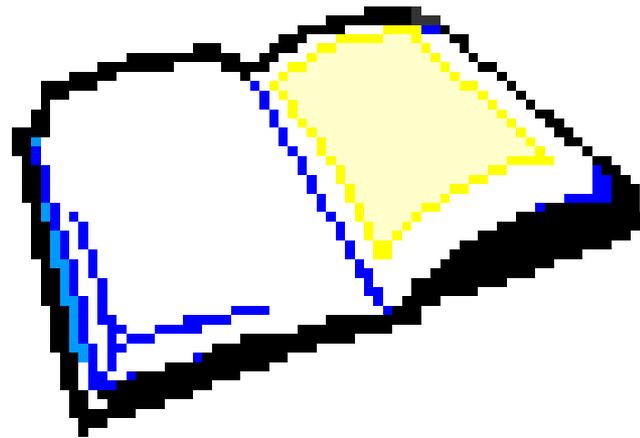
# ORGANIGRAMAS

- **Organigrama escalar**



# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- **MANUALES ADMINISTRATIVOS**



# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- **EL MANUAL ADMINISTRATIVO** es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- Manuales Administrativos  
Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- **Clasificación de Manuales Administrativos**

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

A.- Manual de Organización.

B.- Manual de Políticas.

C.- Manual de procedimientos y normas.

D.- Manual del especialista.

E.- Manual del empleado.

F.- Manual de Propósito múltiple.

- G. Manual de Bienvenida

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- A) El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- B) El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- C) El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

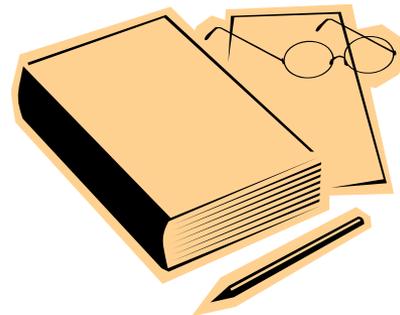
- D) El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- E) El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- F) El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.



# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- G) Manual de Bienvenida, se utiliza en la inducción del personal de nuevo ingreso, contiene la historia de la empresa, a lo que se dedica, principales productos y principales clientes, políticas de personal, en que consisten sus prestaciones y la ubicación de los servicios para el empleado
- Ver ejemplos

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

- CONTENIDO GENERAL DE LOS MANUALES
  - A.- Presentación.
  - B.- Instrucciones.
  - C.- Objetivos.
  - D.- Organigramas
    - - General
    - - Particular
  - E.- Organización.
  - F.- Funciones generales.
  - G.- Descripción de funciones

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**
- **La descripción del cargo o puestos se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que al análisis le corresponden las especificaciones del cargo es decir los requisitos que el ocupante necesita cumplir.**
- **Por tanto, los cargos se deben llenar con personas que reúnan esas especificaciones para que pueda lograr las correspondientes descripciones de tareas y deberes.**

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **DESCRIPCION DE PUESTO**
- Nombre del puesto:
- Fecha de elaboración.
- Fecha de revisión,
- Código:
- Departamento:
- Dirección:
- Descripción general:
- Descripción detallada:

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **ANÁLISIS DE PUESTOS**
- 1. Requisitos intelectuales;
- 2. Requisitos físicos;
- 3. Responsabilidades implícitas;
- 4. Condiciones de trabajo;

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **ANÁLISIS DE PUESTOS**
- 1. Requisitos intelectuales;
- 2. Requisitos físicos;
- 3. Responsabilidades implícitas;
- 4. Condiciones de trabajo;

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **Requisitos intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo, en los que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **REQUISITOS INTELECTUALES**
- 1. Instrucción básica;
- 2. Experiencia básica anterior;
- 3. Adaptabilidad al cargo;
- 4. Iniciativa necesaria;
- 5. Aptitudes necesarias;

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **Requisitos físicos:** tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **Requisitos físicos**
- 1. Esfuerzo físico necesario;
- 2. Capacidad visual;
- 3. Destreza o habilidad;
- 4. Compleción física necesaria.

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo a utilizar; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **Condiciones de trabajo**
- 1. Ambiente de trabajo;
- 2. Riesgos;

# ANÁLISIS DE PUESTO

- DESCRIPCION DE PUESTO Nombre del puesto:
- Fecha elabora. Fecha revisión Código:
- Departamento:
- Dirección:
- Descripción general:
- Descripción detallada:

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**
- Denominación: JEFE DE TRÁFICO
- Departamento: DEPARTAMENTO DE TRÁFICO
- En dependencia de: DIRECTOR GERENTE

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR**
- **☐ Recepción de servicios**
- **☐ Asignación de vehículo al servicio**
- **☐ Planificación de recursos y rutas**
- **☐ Información al conductor**
- **☐ Atención, solución y registro de incidencias**
- **☐ Llamadas a cliente por necesidades del servicio**
- **☐ Control de la evolución del servicio**
- **☐ Revisión de la documentación entregada por el conductor**
- **☐ Asistencia al conductor en casos de emergencia**

# ANÁLISIS DE PUESTO

- **REQUISITOS**
- Titulación académica: GRADUADO ESCOLAR O EQUIVALENTE
- Formación específica:
- Experiencia: COORDINADOR DE TRÁFICO (5 AÑOS)

# ANÁLISIS DE PUESTO

- Descripción de puestos :

Cajero :

El puesto de cajero posee una serie de características muy importante en si es uno de los mas importantes de la institución, por su alta responsabilidad, por su grado de confianza y en cierta medida por los riesgos que este de por si implica.

Es un puesto administrativo su supervisor inmediato de acuerdo a los resultados del cuestionario y a la impresión del comité directivo, su función principal es la de cobrar todos los servicios que se brinda en el CLINICA.

# ANÁLISIS DE PUESTO

- FUNCIONES :
  - 1.COBRAR LAS ATENCIONES REALIZADAS EN EL CLINICA.
  - 2.RESPONSABILIDAD SOBRE EL DINERO DE CAJA.
  - 3.COORDINAR ACCIONES DE COBRO A LOS PACIENTES CON EL PERSONAL DE ADMISIÓN.
  - 4.EMISIÓN DE FACTURAS DE CLIENTES EN GENERAL.

# ANÁLISIS DE PUESTO

- ACTIVIDADES Y TAREAS:
  - 1.EMITIR LAS BOLETAS DE VENTA Y LAS FACTURAS.
  - 2.EMITIR EL REPORTE DIARIO DE CAJA
  - 3.COORDINAR PARA OBTENCION DE MONEDAS PARA VUELTOS
  - 4.VERIFICAR LOS PAGOS CON TARJETA DE CREDITO
  - 5.VERFICACION DE DINERO RECIBIDO.

# ANÁLISIS DE PUESTO

- Su trabajo es eminentemente operativo por ello es que el 90 % de su tiempo se invierte en la emisión de boletas y facturas y en cobrar y verificar el dinero recibido, su responsabilidad esta relacionada con la operación de su equipo.

Las aptitudes principales que debe contar el cajero de acuerdo a la aplicación del cuestionario son:

# ANÁLISIS DE PUESTO

- APTITUDES
  - A.RAPIDEZ DE DECISION
  - B.HABILIDAD EXPRESIVA
  - C.COORDINACIÓN TACTO VISUAL
  - D.SALUD
  - E.CAPACIDAD DE JUICIO
  - I.ATENCIÓN
  - J.NIVEL ACADÉMICO

# ANÁLISIS DE PUESTO

- La experiencia se considera un factor muy importante y esta debe de ser de 3 años. El nivel de desempeño debe ser medido por una serie de factores que pasamos a detallar:
  - 1.TAREAS REALIZADAS AL DIA.
  - 2.ACTITUD PARA EL TRABAJO.
  - 3.TOMA DE DECISIONES.
  - 4.CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
  - 5.INNOVACION DEL PUESTO
  - 6.HONRADEZ
  - 7.DISCIPLINA

# ANÁLISIS DE PUESTO

- Los factores que contribuyen al desempeño de este trabajo son :
  - 1.MATERIALES DE TRABAJO.
  - 2.AMBIENTE LABORAL.
  - 3.METODOS DE TRABAJO.
  - 4.EQUIPAMIENTO.
  - 5.ACONDICIONAMIENTO DE PLANTA.

# INTEGRACIÓN DE PERSONAL

- Contesta a la pregunta  
¿Con quienes se van a  
lograr los objetivos?
- Consiste en ocupar y  
mantener así los puestos  
de la estructura  
organizacional.



# ELEMENTO CLAVE

YO ... USTED

LA PERSONA



EL RECURSO HUMANO

# INTEGRACIÓN DE PERSONAL

- Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.
- Su objetivo es mantener la estructura de organización con el personal necesario, plenamente capacitado para que se logren las funciones planeadas para el logro de los objetivos.

# PRINCIPIOS

- PRINCIPIOS
- 1. El hombre adecuado para el puesto adecuado
- 2. de la provisión de elementos necesarios
- 3. de la importancia de la introducción adecuada o inducción

# PRINCIPIOS

- PRINCIPIOS
- 1. El hombre adecuado para el puesto adecuado
- Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.

# PRINCIPIOS

- PRINCIPIOS
- 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.

# PRINCIPIOS

- PRINCIPIOS
- 3. de la importancia de la introducción adecuada o inducción
- El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

# INTEGRACIÓN DE PERSONAL

- Consta de:
  - Planeación de Recursos Humanos,
  - Selección,
  - Inducción,
  - Capacitación,
  - Desarrollo,
  - Administración de Sueldos y Salarios
  - Higiene y Seguridad Industrial

# PLANEACIÓN DE REC. HUM.

- Planeación de Recursos Humanos, de acuerdo a los objetivos de la organización
- Cuantas personas y de que características necesita la organización, en que plazo, con que sueldos, etc.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

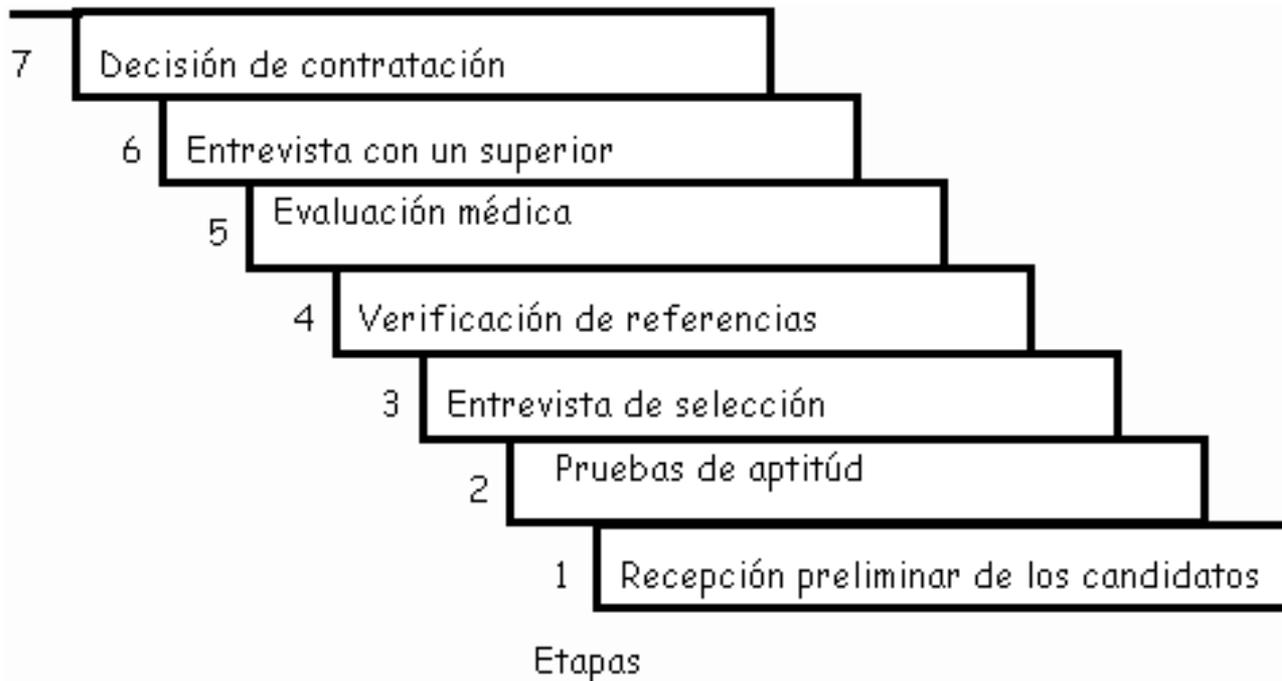
- La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:
- Adecuación del hombre al cargo,
- Eficiencia del hombre en el cargo

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Selección, elegir de acuerdo a los requisitos del puesto, es decir de acuerdo a las cualidades y experiencia que necesita la persona para desarrollar un puesto específico, de acuerdo con el siguiente proceso:

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **PROCESO DE SELECCIÓN**



# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **. Pasos del proceso de selección.**
- El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar **14** al momento de realizar dicho proceso. Estos son:
- 1. Puesto vacante.
- 2. Requisición.
- 3. Análisis de puesto.
- 4. Inventario de Recursos Humanos.
- 5. Reclutamiento.
- 6. Solicitud de empleo.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- 7. Entrevista.
- 8. Informe de la entrevista.
- 9. Pruebas de idoneidad o psicológicas (DE APTITUD Y ACTITUD)
- 10. Pruebas de trabajo.
- 11. Examen médico.
- 12. Estudio socioeconómico y verificación de referencia
- 13. Entrevista con el superior
- 14. Contratación.
- 15. Control del proceso de selección.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **1. Puesto vacante**
- Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **2. Requisición**
- Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **3. Análisis de puesto.**
- Que ya vimos en el tema de organización

# SELECCIÓN DE PERSONAL

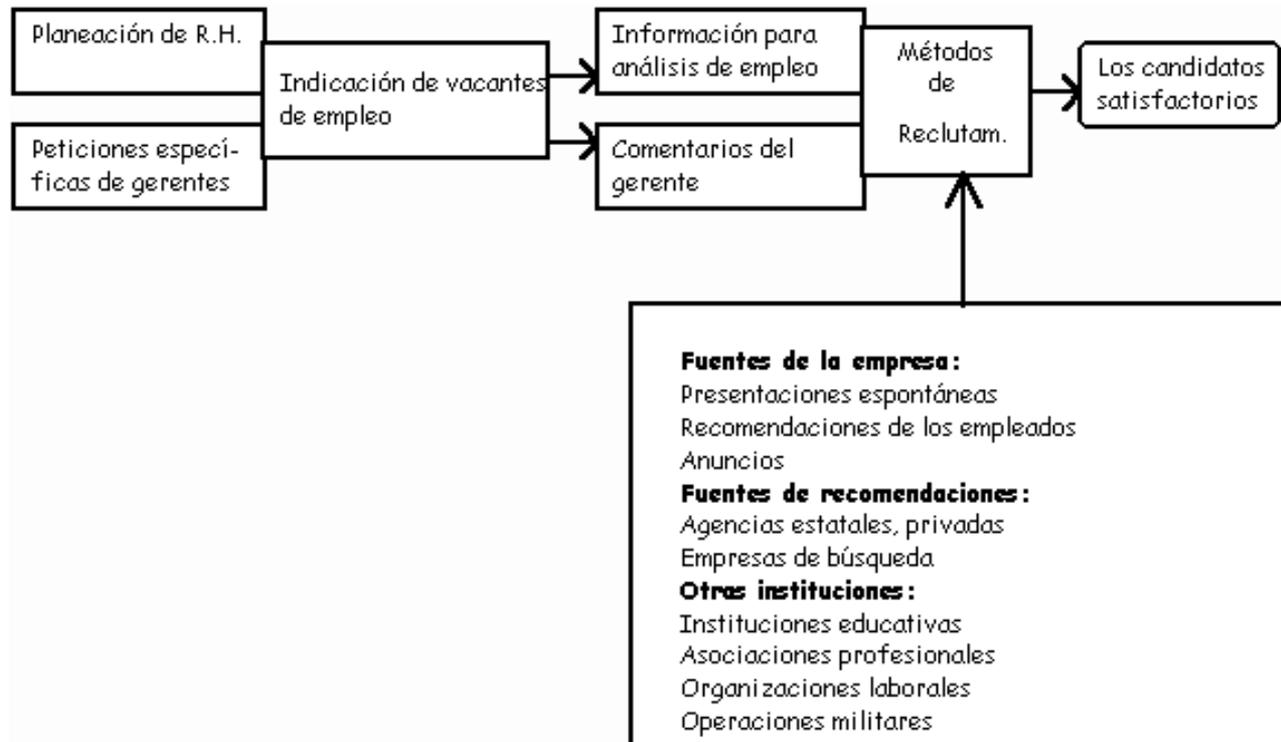
- **4. Inventario de Recursos Humanos.**
- En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.
- Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

# ISELECCIÓN DE PERSONAL

- **5. Reclutamiento**, hacer llegar los posibles candidatos a nuestra institución, a través del periódico, bolsas de trabajo, empleados, etc.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

## • PROCESO DE RECLUTAMIENTO



# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **RECLUTAMIENTO**

- Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse.
- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **El reclutamiento interno implica:**
- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Las ventajas del reclutamiento interno son:
- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Reclutamiento externo
- Es cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas.
- El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o provenientes de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- El reclutamiento externo trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la empresa
- Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **6. RECEPCIÓN DE CANDIDATOS**
- **CON LA HOJA DE SOLICITUD O EL CURRICULUM**
- La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- La solicitud o el curriculum permiten que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.



# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **7. ENTREVISTA**

- Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.
- La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

# SELECCIÓN



# SELECCIÓN DE PERSONAL

- ***Entrevista no estructurada.***
- Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas.
- Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- ***Entrevista estructurada.***
- Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista. No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- ***Entrevista mixta.***
- La entrevista mixta la definimos como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

## *Entrevista inicial.*

- La inicial en la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. En general, es realizada por el encargado de realizar el proceso de la selección.
- Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- ***Entrevista preliminar.***
- Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos.
- Las empresas grandes (macroempresas) hacen buen uso de este tipo.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **8. Informe de la entrevista.**
- Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.
- Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **9. PRUEBAS DE APTITUD Y ACTITUD**
- Los test utilizados en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:
  - Los de aptitud o eficiencia
  - Los de inteligencia
  - Los de personalidad

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de aptitud o Eficiencia pueden ser:**
- a.- Test de inteligencia
- b.- Test de aptitud al razonamiento para el soporte verbal
- c.- Test de aptitud en el razonamiento para el soporte no verbal
- d.- Test de memoria
- e.- Test de motricidad destreza y habilidad
- f.- Test de reacciones psicomotrices
- g.- Test de aptitudes sensoriales
- h.- Test de creatividad
- i.- Test de aptitudes particulares

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de inteligencia**
- Desde luego el famoso coeficiente intelectual es un concepto dinámico que permite expresar "la rapidez" del desarrollo. En realidad debería ser llamado "coeficiente intelectual de desviación". El coeficiente de inteligencia de la W.A.I.S. va a calcularse a partir de la escala verbal, de la escala de resultados y de la escala total, la comparación de los resultados de un sujeto con los individuos que pertenecen al mismo grupo de edad.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de razonamiento verbal**
- Permite medir la capacidad de un individuo para razonar sobre problemas que ponen en juego la utilización del lenguaje.
- Test de Inteligencia General de R. Bonnardel (contenido verbal)
- Normalmente se pasa a empleados de una oficina, aprendices, agentes comerciales e ingenieros.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Esta prueba está constituida por 8 categorías de preguntas a las que el candidato debe responder:
  - - sinónimos
  - - antónimos
  - - palabra sobrante
  - - serie numérica
  - - pequeños problemas
  - - explicación
  - - proverbios
  - - preguntas
- La duración del test está limitada a una hora.

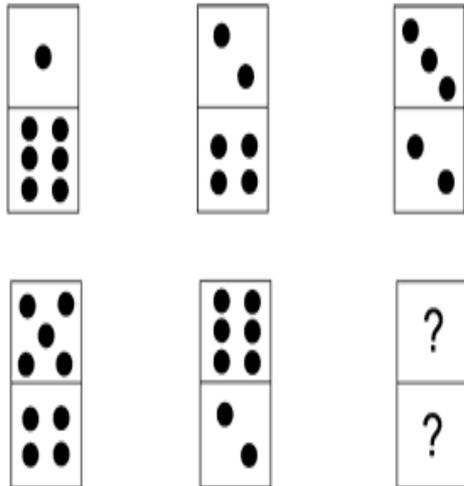
# SELECCIÓN DE PERSONAL

## **Test de razonamiento no verbal**

- Tiene como función medir la capacidad de razonar sobre problemas de lógica.
- El más utilizado es el test d48 o el test del dominó

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- EJEMPLO



Respuesta: 0/0

# SELECCIÓN DE PERSONAL

Respuesta: 0/0

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Las mitades superiores constituyen una serie de número que aumentan en una unidad: 1-2-3.
- Por otro lado, las mitades inferiores forman una serie de números pares en orden decreciente de dos unidades: 6-4-2.
- La ley que regula la primera hilera también regula los dos primeros ejemplos de esta segunda hilera. La cifra situada inmediatamente después del 6 es el 0; la cifra par colocada antes del dos también es el 0.
- Por eso la serie queda formada por las cifras siguientes 0-1-2-3-4-5-6-0-1-2-3-4-5-6.

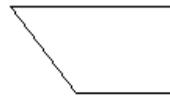
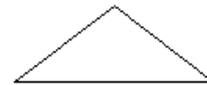
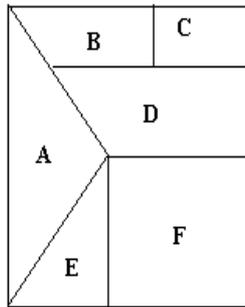
# SELECCIÓN DE PERSONAL

## **Test de resultados prácticos**

- Se llaman a las pruebas que necesitan la utilización de un soporte material, como por ejemplo:
- El test b43 de Bonnardel o test de razonamiento y estructuración espacial
- Se dan al candidato cuarenta piezas de madera y un cuadernillo con diez figuras.
- El candidato deberá reproducir las figuras geométricas que aparecen con las piezas de madera.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- El test b43 de Bonnardel o test de razonamiento y estructuración espacial



# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de memoria**
- La observación de la memoria permite apreciar un cierto modo de funcionamiento del pensamiento: razonado, organizado, o por el contrario, sin orden ni estructura. La memoria puede ser evaluada a partir de diferentes puntos de referencia:
  - - la concentración
  - - la observación
  - - la comprensión
  - - exactitud de trabajo
  - - método de trabajo
- La memoria está en relación directa con la atención. Por ello esta aptitud es frecuentemente explorada y buscada para los puestos que exigen una gran vigilancia y responsabilidades de seguridad.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de borrado de cifras de S. Pacaud**
- El objetivo de este test es medir el grado de atención de un candidato por la precisión y rapidez con que efectúa la tarea.
- Esta prueba puede ser utilizada para el contrato de ciertos obreros especializados.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- El candidato debe borrar dos cifras intercaladas entre otras dos cifras pares o impares.
- El tiempo otorgado esta en 10 minutos.
- Ejemplo
- Tache las cifras 3 y 7 lo más rápidamente posible.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

• 4	3	2	7	10
• 1	4	5	6	9
• 6	7	8	3	4
• 3	2	11	4	1
• 14	3	7	8	20

# SELECCIÓN DE PERSONAL

## **Test de motricidad, destrezas y habilidad**

- La motricidad, destreza y la habilidad son formas de aptitud, ya que permiten un éxito profesional en ciertos empleos, y en particular, en los trabajos manuales.
- Estos tres factores no son tan evidentes de medir como se podría creen.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de alambre de P. Goguelin**
- El objetivo es apreciar la destreza manual. Es frecuentemente utilizada para prever el éxito profesional de aprendices mecánicos.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Se le presenta al candidato una figura, que deberá reproducir con un alambre, sin poder tomar ninguna medida.
- Deberá respetar las proporciones, aun sabiendo que la figura representada no podrá ser reproducida en las mismas dimensiones: la longitud del alambre (más corto) no lo permitirá.
- Se tomará en cuenta el cuidado con el cual será reproducida la figura y el respeto de las proporciones.
- No se impone límite de tiempo.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de los ladrillos**
- Se presenta un dibujo de una pila de ladrillos del mismo tamaño y algunos de estos ladrillos están marcados con una cruz. Hay que indicar a la derecha de cada cruz el número de ladrillos que se tocan con este.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de atención**
- El test de atención concentrada en reacciones manuales de J.M. LAHY. El objetivo de esta prueba es apreciar el grado de atención de los individuos por las reacciones motrices simples.
- Este test es utilizado para la selección de personas destinadas a puestos de seguridad.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- De cara al candidato, hay una pantalla en la que se pasa una serie de 50 líneas que reproducen las letras del alfabeto. Cuando el candidato reconoce una S o una Z, debe apretar un botón. Un contador unido a este último registra las respuestas buenas y malas. El tiempo otorgado no está limitado y la prueba dura como término medio 5 minutos.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de colocación**
- Este test se presenta bajo la forma de un cuaderno compuesto de cuatro pruebas. Cada una está compuesta de una serie de números o de nombres dispuestos en dos columnas. Se trata de comparar los números o palabras de cada columna según una consigna específica. Esta consigna varía.
- El tiempo otorgado es de 4 minutos para cada una de las cuatro partes, constituidas a su vez por cien preguntas. Se concede una pausa de algunos minutos entre la segunda y la tercera parte.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de aptitudes sensoriales**
- Son test para medir la visión y la audición. No entran directamente en las situaciones de selección clásica.
- Este tipo de test se utiliza para la selección de candidatos a puestos muy específicos, para los cuales una deficiencia, tanto visual como auditiva, puede poner en peligro la seguridad de las personas.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de creatividad**
- La creatividad encuentra hoy sus aplicaciones en los ámbitos más diversos. Es utilizada tanto en técnicas de perfeccionamiento, como en métodos de investigación para llegar a soluciones o a descubrimientos.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de aptitudes particulares**
- Esta categoría de test es un poco diferente a las anteriores, en la medida en que apela a un saber particular, a una idea o noción de cualquier cosa. La noción del conocimiento implica necesariamente a la adquisición del aprendizaje.
- Podemos constatar que los test anteriores se podían pasar a cualquier candidato, sin tener en cuenta su nivel de estudios o su especialidad. Ahora bien estos test no pueden dirigirse a cualquiera. Veamos los más interesantes

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de mando de M. Bruce**
- Este test tiene por objetivo evaluar las aptitudes de mandos intermedios.
- Es un excelente instrumento utilizado en formación profesional como punto de partida de las discusiones de grupo sobre los problemas del mando.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Este test se presenta bajo la forma de un cuestionario compuesto de 50 preguntas.
- El tiempo otorgado no está de ningún modo limitado, y hacen falta alrededor de 20 minutos para responder a todas las preguntas.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Ejemplos**
- ¿Prefiero discutir antes de emitir una proposición?: SI / NO
- ¿Prefiero ser mandado antes que dar órdenes?: SI / NO
- ¿Soy muy autoritario?: SI / NO
- ¿Respeto los pensamientos y opiniones ajenas?: SI / NO
- ¿Insisto a menudo en mis decisiones?: SI / NO
- ¿Nunca me pongo en duda?: SI / NO
- ¿Me gusta ejercer un cierto poder sobre los otros?: SI / NO
- ¿En todas las organizaciones hace falta un jefe?: SI / NO

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- ***Test de comprensión de la venta de M. Bruce***
- El objetivo de este test es apreciar las aptitudes comerciales de los candidatos.
- Se utiliza a menudo en la selección de comerciales o técnicos de venta.
- Se valoran cualidades como: elocuencia, vocabulario rico, sentido de la persuasión, de la comprensión, etc...

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Esta prueba comprende múltiples preguntas concernientes a la aptitud para la venta.
- El tiempo otorgado es libre, y el candidato responde en más o menos 15 minutos al total del test.
- El autor de este test ha construido igualmente un inventario de motivaciones para la venta.
- No se trata solamente de saber vender sino que además hace falta quererlo profundamente y hacer todos los esfuerzos para obtener los mejores resultados

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Ejemplos**
- ¿Cualquiera puede vender cualquier cosa?: SI / NO
- ¿Me molesta abordar a una persona para venderle un producto?: SI / NO
- ¿Un buen vendedor puede vender un mal producto?: SI / NO
- ¿Soy tímido?: SI / NO
- ¿En la venta, el gesto es tan importante como el lenguaje?: SI / NO

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de personalidad**
- Algunos piensan que es fácil mostrarse bajo un determinado aspecto y modificar la propia "personalidad" en función de la elección de la respuesta. Pero ello es desconocer a aquellos que han trabajado en la construcción de los cuestionarios. En efecto, en la mayoría de ellos se introducen escalas de mentiras cuya finalidad es descubrir la tendencia no a mentir, sino a mostrarse bajo un aspecto demasiado favorable.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Pruebas de idoneidad o psicológicas.**
- Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.
- Son en forma de **test**, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.
- Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.
-

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Hay dos cuestionarios más conocidos en cuanto a los test de personalidad:
- 1. El inventario de temperamento de Guilford y Zimmerman
- 2. El 16 PF de Catell
- Este es el que más se utiliza. Está compuesto de preguntas con pretensiones de no dejar de lado ningún aspecto importante de la personalidad. Permite medir dieciséis factores elementales. A partir de estos 16 factores elementales, es posible medir 4 dimensiones suplementarias que son:
- - la ansiedad
- - la extroversión
- - la sensibilidad
- - la independencia

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **El material utilizado**
- Como todos los cuestionarios dispondrá de un cuaderno de preguntas y de una hoja de respuestas. Deberá hacer una cruz en la casilla correspondiente a la respuesta de su elección.
- Aquí se le pide evitar las respuestas llamadas intermedias: "no estoy seguro" "no lo sé", o " más o menos".
- El tiempo no está limitado, pero hace falta saber que el pase de estos test no debe exceder de una hora.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Ejemplos de preguntas y de respuestas**
- 1. ¿La meteorología tiene mucha influencia sobre mi comportamiento?
- a.- Verdad
- b.- Más o menos
- c.- Falso

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- 2. Hasta que me lanzo a una actividad, ya se trate de un trabajo, o de ocio...
- a.- Tengo la impresión de correr de una cosa a otra.
- b.- Todo está organizado con anterioridad, como si estuviera escrito en una partitura.
- c.- Entre las dos.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- 3. Si se me pide que haga rápidamente una elección importante entre dos situaciones...
- a.- Estudio tranquilamente las dos opciones, comparándolas con lógica y objetividad.
- b.- Tengo tendencia a ponerme nervioso y acabo por escoger al azar
- c.- Entre las dos.
- Este test verificará tendencias de los 16 factores que pretende medir.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Test de personalidad -- Proyectivos**
- Estos test son a menudo utilizados en una selección u orientación.
- Este tipo de test es complejo de tratar, además es muy diferente de uno a otros. Su validez es a menudo puesta en duda.
- El test más utilizado en esta área es el **Test de Rorschach**, o el **test de las manchas**.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- El principio de este test es simple, ya que se trata de presentar al sujeto cada una de las planchas en un orden inmutable, y de darle la consigna siguiente "dígame qué ve"
- Cada respuesta será sometida a una acotación cifrada, y será clasificada según ciertos criterios, Después vendrá la interpretación por el análisis hecho sobre el plano formal y simbólico.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- El observador tendrá en cuenta diferentes datos para establecer su acotación:
- - El tiempo que se toma el sujeto para dar la primera respuesta, esto después de cada presentación de la lámina (tiempo de asimilación).
- - El tiempo total del pase.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- - La respuesta.
- **a.** Cómo ha apercibido el sujeto la mancha que se le presenta (en general, en detalle).
- **b.** De qué forma la persona ha valorado la mancha en cuanto a la forma, el color, el matiz o el movimiento.
- **c.** El contenido mismo de sus respuestas.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Su comportamiento (sus reacciones emotivas, su dificultad de interpretar sus negativos y algunos comportamientos remarcables).
- Como hemos dicho anteriormente, NO CONVIENE PREPARAR los test de personalidad. Para ello habrías de ser un auténtico experto en análisis y pase de test de este tipo. No es muy aconsejable.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

## **10. Pruebas de trabajo.**

- Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto.
- Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **11. EVALUACIÓN MÉDICA**
- Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.



# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **12. ESTUDIO SOCIOECONOMICO Y VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**
- **Estudio socioeconómico.**
- Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales, así como verificar las referencias que anoto el solicitante
- Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **13. ENTREVISTA CON SU SUPERIOR**
- Se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás para que el posible jefe entreviste al candidato y si hay “empatía” será aceptado.
- El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.
- Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

-

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **14. DECISIÓN DE CONTRATAR**
- El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.
-

# SELECCIÓN DE PERSONAL

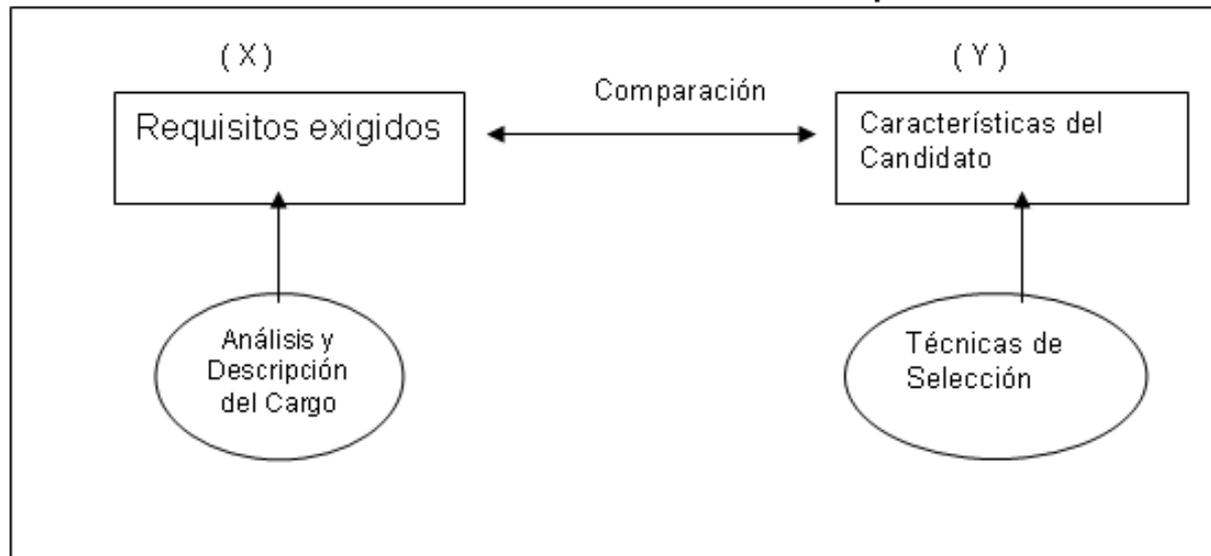
- **15. Control del proceso de selección.**
- Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.
-

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.
- Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas y desventajas del proceso de éste.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **La Selección como Proceso de Comparación**



# SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Ventajas del proceso de selección:**
- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Evitar costos.
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- Y, por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.
-

# SELECCIÓN DE PERSONAL

- Inducción, darle al nuevo empleado la capacitación mínima que requiere para realizar su trabajo.
- La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.
- 
- Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

# INTEGRACIÓN DE PERSONAL



# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etcétera.

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- Además de estos temas, no esta de más ejercer una sensibilización hacia la calidad, al servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:
  - **1.** Cómo puede llegar a su trabajo.
  - **2.** Recorrido del departamento.

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- 3. Explicación sobre:
  - • El trabajo que se hace en el departamento.
  - • Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
  - • Cómo marcar la entrada y la salida.
  - • La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
  - • La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
  - • Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
  - • Horario de trabajo.
  - •

# INTEGRACIÓN DE PERSONAL

- • Cómo opera el servicio de comedor.
- • Tiempo disponible para comer.
- • Enfermería y servicios médicos.
- • Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- • Sanitarios y lavabos.
- • Tableros y boletines.
- • Dónde conseguir herramientas.

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- 4. Comentar otras condiciones del trabajo.
- • Pagos de salarios.
- • Tiempo extra.
- • Forma de computarlos.
- • Impuestos sobre la renta.
- • Pago de días festivos.
- • Día y método de pago de salario.
- • Pago de vacaciones.
- •

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

Efecto de faltas no justificadas.

- • Ausencias.
- • Necesidad de reportar las faltas.
- • A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- • Reglas de seguridad.
- • Limpieza y aseo del área de trabajo.
- • Aseo personal.
- • Veda de juegos de azar, riñas, robos.
- • Prohibición de bebidas embriagantes.

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- **5.** Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.
- . Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
- . Normas de calidad.
- . Normas de trabajo.

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- 6. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.
  - • Preparar al operario.
  - • Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
  - • Probar el desempeño del entrenado.
  - • Inspeccionar continuamente al entrenado.
  -

# INDUCCIÓN DE PERSONAL

- **POSIBLES DIFICULTADES**
- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado,
- Y en las que existe posibilidades de fracasar.

# INDUCCIÓN

- PARA LA INDUCCIÓN SE UTILIZA EN MUCHAS OCASIONES UN MANUAL DE BIENVENIDA



# INDUCCIÓN

- El colaborador de nuevo ingreso deberá comprender y resolver sus dudas acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo con este curso de inducción se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la empresa.

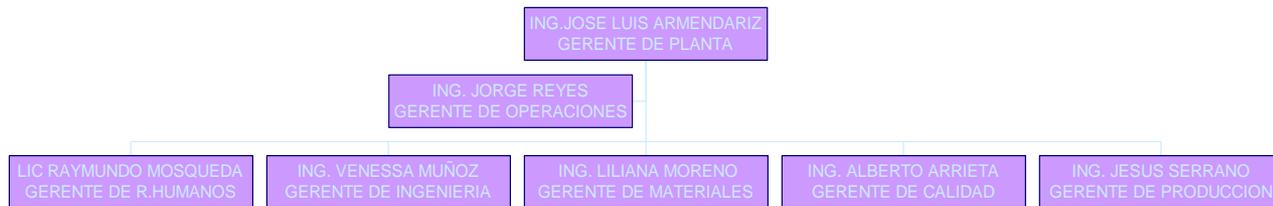
# INDUCCIÓN

- CONTENIDO DEL MANUAL DE BIENVENIDA:
- HISTORIA DE LA EMPRESA
- ACTUALMENTE QUE HACEMOS
- MISION



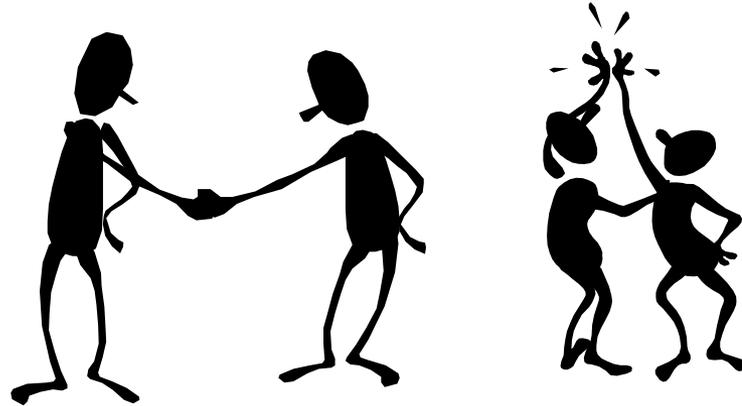
# INDUCCIÓN

- ORGANIGRAMA DE SU ÁREA DE TRABAJO



# INDUCCIÓN

- VALORES



- SISTEMA DE PAGO



# INDUCCIÓN

- SERVICIO MÉDICO



- COMEDOR



# INDUCCIÓN

- PERMISOS



- DIAS DE DESCANSO
- VACACIONES



# INDUCCIÓN

- FONDO DE AHORRO
- ACTIVIDADES SOCIALES



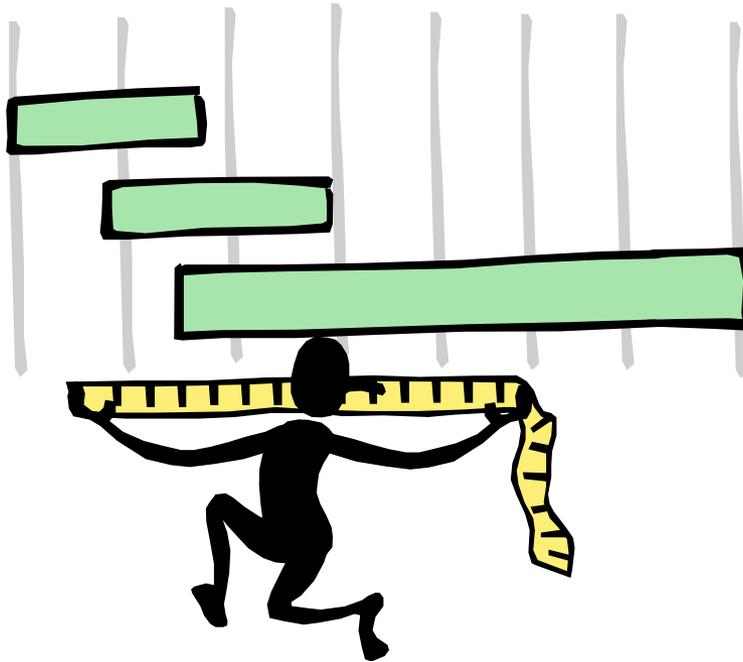
# INDUCCIÓN

- ACTIVIDADES DEPORTIVAS
- PRESTACIONES



# INDUCCIÓN

- SISTEMA DE CALIDAD



# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Capacitación, es la información o formación necesaria para el desempeño optimo de las funciones a realizar en la institución



# CAPACITACIÓN DE PERSONAL



# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Entrenamiento en el puesto. Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuales van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso, le daremos a conocer de una manera muy clara que es exactamente lo que se espera de él.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Una herramienta necesaria para proceso antes mencionado es la “descripción del puesto”, la cual debe contener la siguiente información:

-

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Título del puesto
- Departamento al que pertenece
- Fecha de elaboración
- Descripción general del trabajo que realizará el ocupante del puesto.
- Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante del puesto de manera muy clara y definida.
- Si la persona va a tener funciones de Jefatura, enuncie los puestos que va a tener a su cargo.
- Describa la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro de la compañía, (organigrama).

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- **Adiestramiento**

El adiestramiento nos va a auxiliar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales.

- El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Para ello existen varias técnicas, pero una que se aplica con mayor éxito es el método de los cuatro pasos:

-

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Prepare al trabajador.
- Muéstrele el trabajo.
- Póngalo a prueba.
- Sígalo en la práctica.



# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- El siguiente es un método alternativo:
- El instructor dice y hace.
- El instructor dice y el alumno hace.
- El alumno dice y el instructor hace.
- El alumno hace y dice.



# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- No debemos perder de vista que no todos los empleados aprenden a la misma velocidad y que hay algunos que necesitan mas tiempo que otros para aprender; ayúdelos a que esto suceda por el bien de su empresa.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- **Capacitación y desarrollo profesional**

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica, como por ejemplo: un curso de Excel. En contraste, el desarrollo profesional busca formar a mediano o largo plazo, líderes y ejecutivos con conocimientos y talentos específicos, por ejemplo: un posgrado en Finanzas.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Para tomar las decisiones correctas en cuanto a que programas de capacitación requieren nuestros colaboradores, y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, debemos realizar previamente las siguientes actividades:

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL



# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- 1. Elabore una descripción de todos los puestos de su compañía o si ya existen tiene alléguese de los manuales respectivo

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- 2. Realice una “Detección de Necesidades de Capacitación”. Observe como se desempeñan sus empleados, como tratan a los clientes, o simplemente conteste lo siguiente: ¿Qué tendría que tener esta persona para poder ser gerente del área? A través de la observación, realizando cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y evaluando su desempeño, podemos formarnos una idea sobre las necesidades de capacitación.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- 3. Determine cual o cuales cursos – entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño de su empresa en general y después seleccione que empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- 4. Establezca los objetivos que quiere alcanzar con la capacitación y determine de que forma recuperará el dinero que invierta (retorno sobre inversión). Por ejemplo, si contrato un curso profesional de ventas para todos mis vendedores, y si después de tomar este curso mis vendedores incrementan sus ventas en un 30%, esto generaría utilidades por X cantidad y por lo tanto recuperaría mi inversión en Y meses.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- **5. Determinando la efectividad de la capacitación**

Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, podemos determinar que tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:
- 
- Cambio de conducta en el personal
- Impacto positivo en la productividad de la empresa
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Existen otros programas de capacitación que es importante incluir dentro de los planes de desarrollo de los empleados:
- Alfabetización. Póngase en contacto con la oficina del Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA) mas cercano.
- Educación sexual, programas de combate a la drogadicción, problemas familiares, etc. Diversos centros de capacitación imparten gratuitamente estos temas.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Las actividades de capacitación que realice en su compañía tienen el efecto de hacer que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa, con lo que se logra una mayor permanencia del empleado y se reduce la rotación de personal.

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- **Aspecto legal de la capacitación**

*CAPITULO III BIS (Ley Federal del Trabajo - México)*

*De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores*

# CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Artículo 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

# DESARROLLO DE PERSONAL

- Por **desarrollo personal**, o **crecimiento personal**, se entiende la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.

# DESARROLLO DE PERSONAL

- Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para:

# DESARROLLO DE PERSONAL

- Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:
  - Autoestima. Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.

.

# DESARROLLO DE PERSONAL

- - Autoexcelencia. Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.
- Autoeficiencia. El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro

# DESARROLLO DE PERSONAL



# DESARROLLO DE PERSONAL

- **Técnicas de relajación: un medio de desarrollo personal.**
- **Habilidades para ser exitosos en un mundo en cambio permanente**
- **APRENDIZAJE PERMANENTE EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

# DESARROLLO DE PERSONAL

- **Expresión Oral y Corporal**
- **Todos los posibles cursos, pláticas, dinámicas, encuentros, convivencias, festejos, orientaciones, etc., para mejorar la actuación del personal y el clima organizacional que les permite sentirse bien y actuar bien.**

# DESARROLLO DE PERSONAL

TAMBIÉN TODA LA INFORMACIÓN QUE  
PODAMOS ENTREGARLES A NUESTROS  
TRABAJADORES:

POR EJEMPLO:

UN DIA POR LA MAÑANA SUGERIRLES PONER  
EN PRACTICA LAS SIGUIENTES  
RECOMENDACIONES:

# DESARROLLO DE PERSONAL

- **Levantarme cuando suena la alarma** en vez de quedarme en la cama apurando el tiempo al máximo para dormir un rato más. Esto también incluye levantarse a horas razonables los fines de semana.
- **Hacer ejercicio cada día.**
- **Trabajar cada día en alguno de mis proyectos** personales en vez de dedicar ese rato a otras actividades de ocio que no me reportan nada, como ver series.
- **Dedicar más tiempo a conocer gente nueva** en vez de quedar o salir siempre con el mismo grupo de amigos.
- **Preparar mi propia comida** en vez de salir casi cada día a comer. Así controlo más lo que como y gasto menos dinero.
- **Comer sano** en vez de optar más por comida basura o menús de dos platos y postre.
- **Leer cada día un rato** antes de irme a dormir en vez de ir a la cama cuando estoy demasiado cansado para hacerlo.

# ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

## ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las [organizaciones](#).

Todas las personas dentro de las [organizaciones](#) ofrecen su [tiempo](#) y su [fuerza](#) y a [cambio](#) reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre [derechos](#) y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

# ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

- ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA FIJACIÓN DE LOS SALARIOS
- El puesto: una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.
- La eficiencia: es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

# ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

- La compensación por el puesto se mide de acuerdo con las responsabilidades y objetivos que se exigen, nivel jerárquico, etc.

# ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

- La compensación por eficiencia se aplica a través de:
- Incentivos y aumento de salarios
- Calificación de meritos
- Normas de rendimiento
- Ascensos y promociones
- Evaluaciones de desempeño
- Calificación de méritos

# ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La Participación de Utilidades: Estimula la eficiencia de los trabajadores.

Las prestaciones que la empresa ofrece sea: Las gratificaciones, jubilaciones, habitación, cafetería. Se dan cuando las posibilidades de la empresa permiten.

# ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

- Es importante que el salario se pague en el día y fecha fijados, porque hoy en día las empresas han dado en no pagar a tiempo lo que hace que el ánimo del trabajador se deteriore adicionalmente a que va contra la ley y la productividad de la institución.

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- Tiene por objeto establecer las medidas necesarias de prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo, tendientes a lograr que la prestación del trabajo se desarrolle en condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente adecuados para los trabajadores, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y los Tratados Internacionales celebrados y ratificados por los Estados Unidos Mexicanos en dichas materias.

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- **HIGIENE Y SEGURIDAD**
- Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:
- - 1) Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- 2) Servicios médicos adecuados : abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Éstas facilidades deben incluir:

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- “ Exámenes médicos de admisión
- “ Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales
- “ Primeros auxilios
- “ Eliminación y control de áreas insalubres

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- “ Registros médicos adecuados
- “ Supervisión en cuanto a higiene y salud
- “ Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo
- “ Utilización de hospitales de buena categoría
- “ Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- 3) Prevención de riesgos para la salud:
- “ Riesgos químicos ( intoxicaciones, dermatosis industriales)
  - “ Riesgos físicos ( ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes)
  - “ Riesgos biológicos ( microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc)

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- 4) Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad:
- Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud.
- Supervisores, médicos de empresas. Enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- Para evitar accidentes se debe proporcionar a los trabajadores todo el equipo de seguridad necesario según el tipo de trabajo de que se trate:

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- EQUIPO DE SEGURIDAD

 SPERIAN



# HIGIENE Y SEGURIDAD



# HIGIENE Y SEGURIDAD

- Se considera un accidente de trabajo cualquier lesión corporal para un trabajador que es consecuencia del trabajo realizado partiendo de una orden ajena.
- Dentro de la tipificación de lesiones de trabajo se incluyen aparte de las lesiones físicas, las lesiones psicológicas, morales o de dignidad de las personas.

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- Los accidentes de trabajo se pueden prevenir mediante políticas fuertes de seguridad industrial, manejo de políticas de seguridad, protección y políticas de motivación y descanso en los trabajadores.

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- **Algunas de las consecuencias de los accidentes de trabajo son:**
- Pérdidas en términos de producción.  
Pérdidas por detención de maquinaria y equipos.  
Pérdida en la confianza de los trabajadores.  
Disminución de clientes.
-

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- Gastos adicionales derivados de los daños y perjuicios producidos.  
Aumento en costos de seguros.  
Pérdidas a la propiedad generadas:  
Gastos en el suministro de equipos.  
Costos de equipo y de materiales.  
Tiempo de las reparaciones y del reemplazo de equipos.  
Costo de las acciones correctivas.

# HIGIENE Y SEGURIDAD

- TODO ESTO DEBE SER OBVIAMENTE ADICIONAL A LA INSCRIPCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL IMSS CON EL SULEDO INTEGRADO REAL

# DIRECCIÓN

- Es ver que se haga o realizarlo
- Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

# IMPORTANCIA

- La dirección es trascendental porque:
- 1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2. A través de ella se logran las formas de conducta más adecuadas en los miembros de la estructura organizacional.
- 3. La dirección eficiente es determinante
- en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad

# IMPORTANCIA

- 4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- 5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

# PRINCIPIOS

- 1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- 2. Impersonalidad del mando
- 3. De la supervisión directa
- 4. De la vía jerárquica
- 5. De la resolución del conflicto
- 6. Aprovechamiento del conflicto

# PRINCIPIOS

- 1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

# PRINCIPIOS

- 2. Impersonalidad del mando
- Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad

# PRINCIPIOS

- 3. De la supervisión directa
- Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

# PRINCIPIOS

- 4. De la vía jerárquica
- Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

# PRINCIPIOS

- 5. De la resolución del conflicto

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

# PRINCIPIOS

- 6. Aprovechamiento del conflicto
- El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas

# DIRECCIÓN

- Consiste en:
  - Liderazgo
  - Motivación
  - Comunicación
  - Supervisión
  - Toma de decisiones

# LIDERAZGO

– Liderazgo, es la influencia o proceso de influir en las personas para conseguir que voluntaria o involuntariamente cumplan los objetivos y metas grupales:

# LIDERAZGO

## PRINCIPALES ESTILOS DE LIDERAZGO:

- Autocrático
- Democrático o ideal
- Paternalista
- Liberal o rienda suelta o indiferente
- Liderazgo situacional, según el tipo de empleado
- Énfasis en la tarea o en la relación

# FUENTES DE PODER

- El poder se ha definido como la capacidad para afectar la conducta de otros y se afirma que el poder del líder puede tener diversas fuentes, de las cuales surgen los siguientes tipos:
  - Poder legítimo
  - Poder de recompensa
  - Poder coercitivo
  - Poder experto
  - Poder por la información
  - Poder de referencia
  -

# FUENTES DE PODER

- **Poder Legítimo.** Es consecuencia de la posición jerárquica y de la autoridad que la organización, delega a los miembros cuya posición es de mando; o sea, es el poder formalmente conferido al líder para cumplir sus funciones. Se relaciona con la posición, no con la persona. Por su fuente, el poder legítimo del líder formal es aceptado por todo miembro de la organización y, debido al principio de disciplina, deben acatarse las directrices indicadas por quien lo tiene.

# FUENTES DE PODER

- **Poder de recompensa.** Se encuentra íntimamente ligado al tipo anterior. Consiste en la capacidad que el dirigente formal tiene, en razón de su posición y control que ejerce, para premiar los esfuerzos de sus subordinados mediante diversos mecanismos como recomendaciones prepromociones, ascensos y aumentos de sueldo; así como reconocimiento por el nivel de desempeño logrado y apoyo al subordinado que se desempeña satisfactoriamente. A mayor control sobre los medios de recompensa, el poder e influencia del líder serán mayores.

# FUENTES DE PODER

- **Poder coercitivo.** También se relaciona con el poder legítimo. Es la habilidad para castigar las conductas de los subordinados que no son adecuadas para un buen desempeño. Los medios típicos incluyen; críticas al trabajo hecho, reprimendas verbales y escritas, recomendaciones negativas sobre el subordinado sancionado, “congelamiento” del subordinado en el puesto y/o nivel de salarios, incluso destituciones y hasta el despido. Mientras mayor sea la libertad y discrecionalidad para imponer castigos, el poder del líder será mayor.

# FUENTES DE PODER

- **Poder experto.** El dominio de técnicas y habilidades, así como de los conocimientos y experiencia muy especiales, dotan al poseedor de gran capacidad para influir en la conducta de otros miembros., Puede ocurrir cuando el jefe domina ampliamente su trabajo y llega a conocer a tal grado el área bajo su mando, que su influencia es mayor y sus puntos de vista son aceptados por sus subordinados sin cuestionamientos. Farol denominó a este tipo de poder “autoridad técnica”. Otros ejemplos lo constituyen las opiniones de médicos especializados en cuanto a procedimientos específicos, cuyo criterio no puede ser rebatido fácilmente y se opta por acatar sus recomendaciones; o del ingeniero que recomienda algún tipo de material por su resistencia, dejando sin opción a considerar otros tipos de materiales que incluso pudiesen ser de menor costo.

# FUENTES DE PODER

- **Poder por la información.** “La información es poder” se dice comúnmente, o como afirmó Bacon: “saber es poder”. Quién tiene acceso a información especial y/o la controla, podrá influir en otros. Por ejemplo, en el caso de los altos niveles directivos, quienes por contar con mejor información sobre las metas y planes de la organización que los niveles medios y operativos, están en posibilidad de guiar la conducta de los subordinados. Sin embargo, es importante recalcar que entre miembros ubicados en los niveles operativos se puede encontrar mucha información sobre la problemática de las operaciones, información que incluso escapa al dominio de los niveles superiores, por lo que a éstos les resultará sumamente ventajoso aprovechar dicha información estableciendo medios adecuados de comunicación, no estrictamente formales. Por otra parte, es precisamente esta información especial con que cuentan los miembros del personal operativo, la que les da el poder de negociación para obtener mejores condiciones salariales y de trabajo.

# FUENTES DE PODER

- **Otras fuentes de poder.** Se desprenden del estatus organizacional e incluso de los títulos de los puestos y los reconocimientos académicos. Otros aspectos como el tamaño de la oficina, tipo de mobiliario, número de subordinados y el espacio reservado para el estacionamiento confieren jerarquía y, en última instancia, poder.



# FUENTES DE PODER

- **Poder de referencia.** Surge de la admiración y sentimientos favorables que se despiertan en otras personas, quienes incluso pueden sentirse identificados con el carisma del líder, estando dispuesto a seguirle incondicionalmente. Generalmente este poder se obtiene por la habilidad para cultivar en otros la simpatía, admiración a identificarse con ellos.

# TEORÍA DE RASGOS

- La comprensión del liderazgo mediante ciertos rasgos que diferenciaban al individuo con aptitud de líder parecía algo lógico, pues finalmente, podría pensarse, algunas características relevantes podrían estar presentes en un líder efectivo que lo hiciese diferente de aquellos que carecieran de habilidad para actuar como líderes. Este enfoque es bastante similar a la concepción aristotélica que consideraba que sólo algunos hombres, por características derivadas de su nacimiento o cultivadas en el seno familiar, podrían ser buenos dirigentes.

# TEORÍA DE RASGOS

- **SEIS CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LOS LÍDERES DE QUIENES NO LO SON** (según Kirkpatrick y Locke)
- **Empuje.** Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo.
- **Deseo de dirigir.** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros.
- **Honestidad e integridad.** Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subordinados al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.
- **Confianza en sí mismos.** Los subordinados ven a sus líderes como carentes de dudas.
- **Inteligencia.** Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información; y ser capaces de generar iniciativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
- **Conocimiento relativo al trabajo.** Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas.

# TEORÍA DE RASGOS

- **Sin embargo, los rasgos en sí mismos no son suficientes para explicar el Liderazgo. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las interacciones del líder con sus subordinados así como los factores situacionales.**

# Teoría XY de Douglas McGregor

- TEORÍA X



# Teoría XY de Douglas McGregor

- Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan malo que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

# Teoría XY de Douglas McGregor

- TEORÍA Y



# Teoría XY de Douglas McGregor

**Posición Optimista.** En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no [muestra](#) desagrado innato hacia el trabajo.
- Las personas tienen motivación, potencial de [desarrollo](#),.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar [responsabilidad](#), sino también a buscarla.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de [problemas](#) empresariales esta ampliamente

# Teoría XY de Douglas McGregor

- **NOTA: ESTA TEORÍA TAMBIÉN ESTA CONSIDERADA COMO TEORÍA DE MOTIVACIÓN**

# ESTILOS DE LIDERAZGO

- **EXISTEN CUATRO ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO:**
- 
- Autócrata o directivo: autoritario, tiende a tomar decisiones unilateralmente, reacio a aceptar la participación del subordinado y orientado en ocasiones a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño básicamente en forma de castigos.
-

# ESTILOS DE LIDERAZGO

- Democrático: permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo, generalmente utiliza la retroalimentación como un medio de apoyo y consejo para lograr un mejor desempeño.
-

# ESTILOS DE LIDERAZGO

- Indirecto, indiferente, de rienda suelta o estilo laissez-faire: da completa libertad al grupo, encargándose sólo de proveer los materiales necesarios para el trabajo, pero sin participar más allá de responder a las preguntas que se le hacen y evitando dar retroalimentación, es decir, prácticamente sin hacer nada. sin orientación, rehúsa a tomar decisiones por otros, permanece en silencio mientras los demás discuten, brinda apoyo no verbal (sonríe, o hace gestos de aprobación) y se deja llevar por el grupo o porque quien sobresalga en el mismo.
- 
-

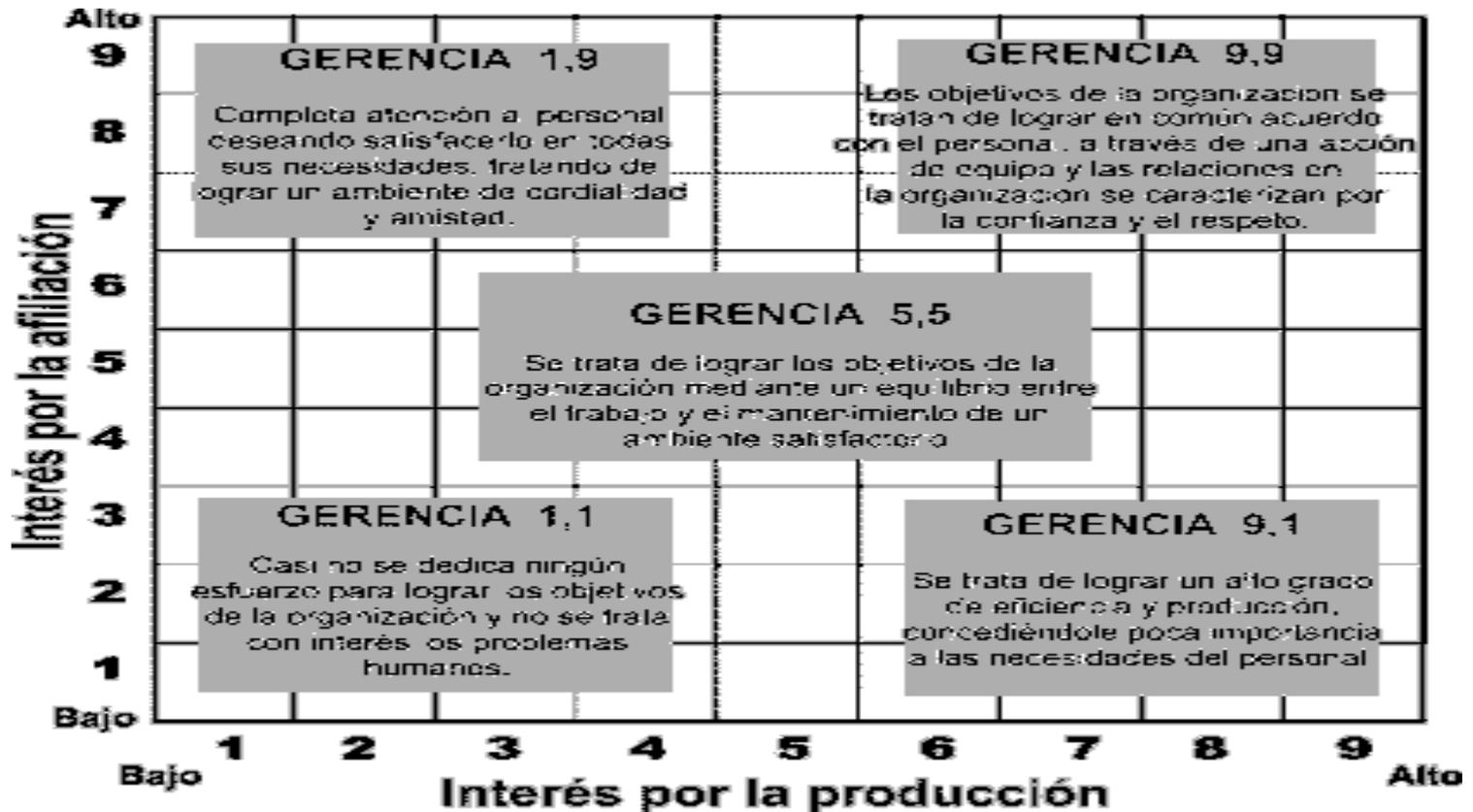
# ESTILOS DE LIDERAZGO

- Paternalista: no deja crecer al empleado, todo lo hace él, no permite que el empleado tome decisiones, no delega y absorbe todo el trabajo.
- 
-

# EL GRID GERENCIAL

- Blake y Mouton escogieron escalas de nueve puntos para describir su modelo y para calificar el grado de interés del gerente por la producción y las personas; 1 representa un interés mínimo y 9 indica un gran interés. Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las cuatro posiciones más o menos extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula, y el estilo intermedio –posición 5,5- del centro de la misma. La figura posterior ilustra la cuadrícula gerencial.

# EL GRID GERENCIAL



# EL GRID GERENCIAL

- 9,1. En el ángulo inferior derecho de la cuadrícula está representando un máximo interés (9) por la producción, aunado a (1) mínimo por las personas. El gerente que actúa de acuerdo con estas suposiciones se concentra en llevar la producción al máximo ejerciendo el poder y autoridad y manteniendo el control de las personas mediante la sumisión.

-

# EL GRID GERENCIAL

- 1,9. Ahí, el mínimo interés (1) por la producción va apareado con el máximo (9) por las personas. Se dispensa atención primordial al fomento de buenos sentimientos entre colegas y subordinados.

# EL GRID GERENCIAL

- 1,1. En el ángulo inferior izquierdo está representado el mínimo tanto por la producción por las personas (1,1). Este gerente solo hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.
-

# EL GRID GERENCIAL

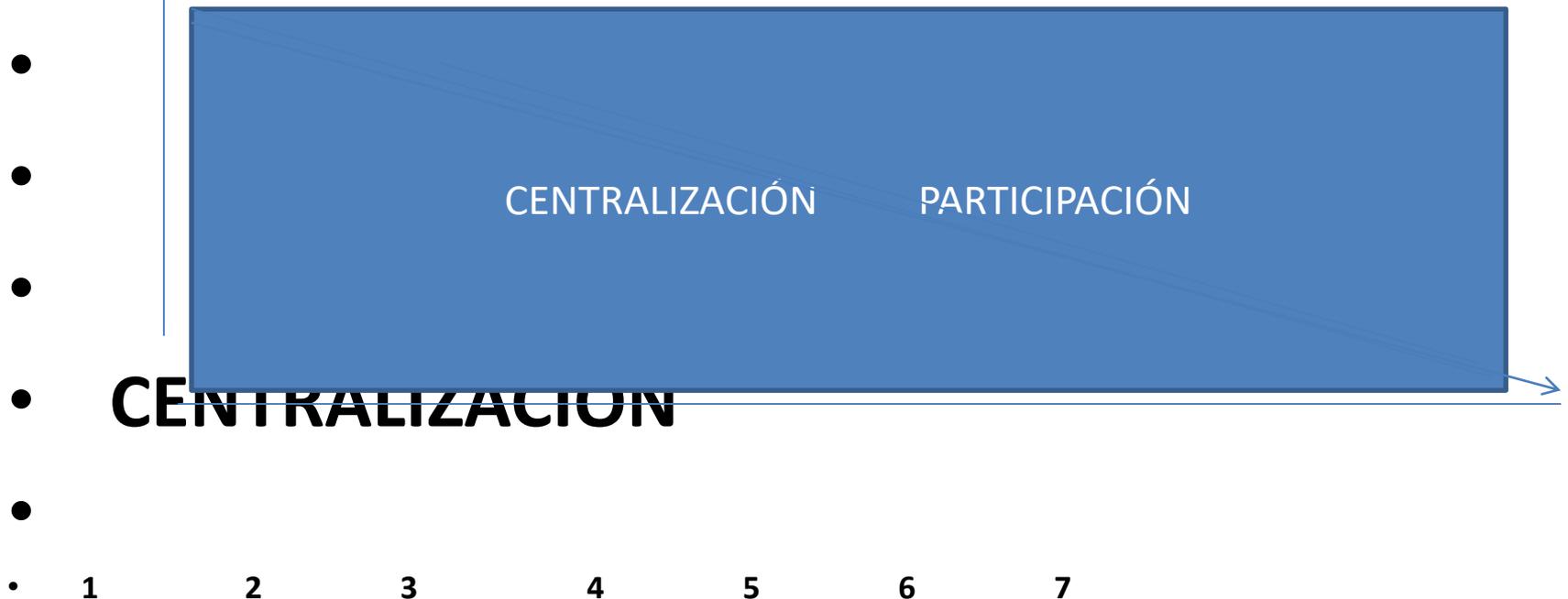
- 5,5. Esta es la teoría del punto intermedio o del “Ir pasando para seguir adelante”, dos suposiciones que se ponen de manifiesto por la conformidad con el estado actual.
-

# EL GRID GERENCIAL

- **9,9. El interés por la producción y las personas queda integrado en un alto nivel Este es el enfoque de equipo.** Está orientado hacia una meta y busca obtener resultados en gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la comprensión, la entrega y la resolución de conflictos.

# TANNENBAUM Y LA ESCALA DINÁMICA DE LA AUTORIDAD

- La escala con que Tannenbaum describe el estilo de liderazgo va desde el estilo autocrático (centrado en el jefe) hasta el democrático (centrado en el subordinado)



# **LA ESCALA DINÁMICA DE LA AUTORIDAD**

- **1. El jefe toma todas las decisiones y las comunica.**
- **2. El jefe vende las decisiones.**
- **3. El jefe presenta la solución e invita a que le hagan preguntas.**
- **4. El jefe presenta una solución sujeta a cambios.**
- **5. El jefe presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión. 6. El jefe presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome las decisiones.**
- **7. El jefe permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo conforme a los objetivos perseguidos.**

# LA ESCALA DINÁMICA DE LA AUTORIDAD

- Según Tannenbaum, el líder debe seleccionar un estilo tomando en cuenta a los subordinados y la situación en la que se encuentran tanto el líder como aquellos. Aconseja que al largo plazo debe tratarse de que el estilo de liderazgo se democratice, ya que ello permite:
  - Elevar la moral del subordinado
  - Obtener mayor cantidad en las decisiones adecuadas
  - Promover el trabajo en equipo
  - Ayudar a que el subordinado se desarrolle
  -

# TEORIAS INTEGRALES DEL LIDERAZGO

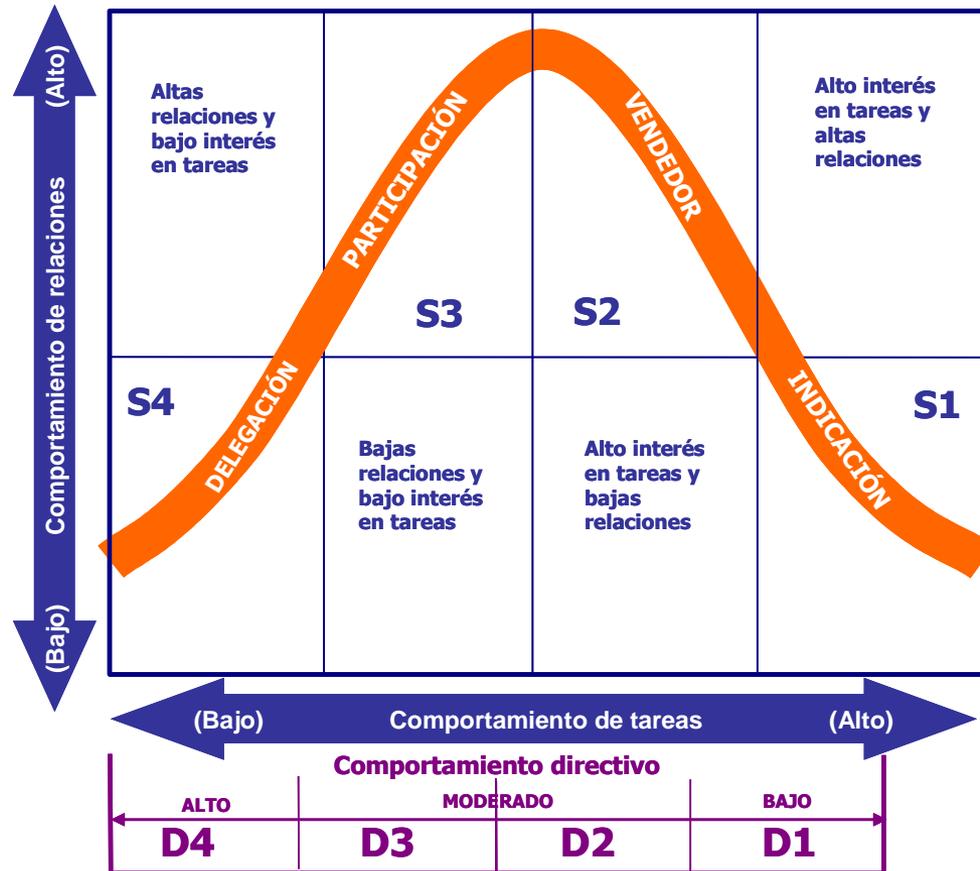
- Los estilos de este paradigma son:
  - ❖ Teoría de la atribución del liderazgo
  - ❖ Teoría del Liderazgo carismático
  - ❖ El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional
  - ❖ El liderazgo visionario
  - ❖ Liderazgo estratégico
-

# LA TEORÍA Y MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD:

- Es una teoría que gira en torno a los seguidores. **Se puede tener un Líder con éxito si se elige un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.**
- La importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder. **La madurez** es la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: **La madurez laboral y la madurez psicológica.** Quienes tienen **madurez laboral** cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan. **La madurez psicológica** se refiere a la voluntad o la motivación para hacer algo.

# LA TEORÍA Y MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD:

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



# LA TEORÍA Y MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

- **Indicar o dirigir** Alto para actividades (conducta de tarea) y bajo para relaciones (conducta de relación). El líder define los roles y le dice a las personas que, cómo, cuando y donde realizar las diversas actividades.
- Da instrucciones, controla y supervisa.
- **Vender o persuadir** (Alto para actividades y alto para relaciones). El líder se comporta como director y proporciona apoyo. Explica decisiones, orienta y aclara dudas.
- **Participar** (Bajo para actividades y alto para relaciones). El líder y el seguidor, de manera conjunta, toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar, escuchar, elogiar y facilitar las cosas.
- **Delegar** (Bajo para actividades y bajo para relaciones). El líder proporciona poca dirección y poco apoyo. Traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.

# LA TEORÍA Y MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

- **Etapas de la Madurez de los Seguidores**
- **D1.** Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.
- 
- **D2.** Las personas no pueden y si quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.
- 
- **D3.** Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder.
- 
- **D4.** Las personas pueden y quieren hacer lo que pide el líder
- 
-

# TEORÍA DE ROLES

- Para Henry Mintzberg los líderes sirven de enlace entre la dirección de la empresa y el grupo o la sociedad.
- Mintzberg llegó a conclusión de que los administradores desempeñan **diez diferentes roles** que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo:

# TEORÍA DE ROLES

- **Roles Interpersonales**
- **Roles De Información**
- **Roles Decisionales**
- **Como emprendedores**

# OTRAS TEORÍAS, MODELOS, ETC., DE APOYO AL LIDERAZGO

- EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS (EAA)
- EMPOWERMENT
- COUCHING
- MANEJO DE CONFLICTO
- DINÁMICA DE GRUPOS DE ALEX BAVELAS
- PRACTICAS DE LIDERAZGO DE KOUZES Y POSNER
- ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
- OTROS

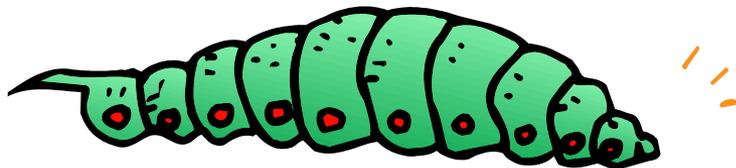
## OTRAS TEORÍAS, MODELOS, ETC., DE APOYO AL LIDERAZGO

- La palabra **coaching** procede de término [inglés to coach](#): entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por **coaching** al proceso interactivo y transparente mediante el cual el **coach** o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

# MOTIVACIÓN

- Motivación, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que se reconocen en determinados individuos para darles un motivo para trabajar

# Motivacion



# Motivación

- ¿Qué es?
  - La motivación es, en síntesis, lo que hace que un INDIVIDUO actúe y se comporte de una determinada manera.



# DEFINICIONES

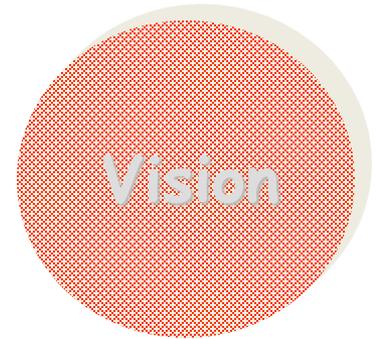
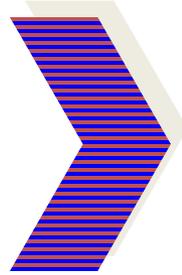
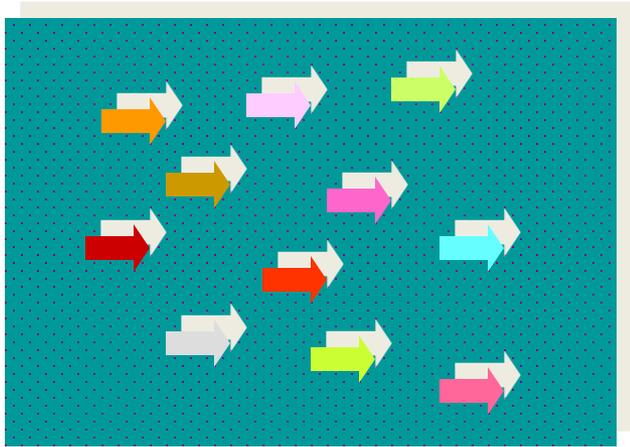
- La palabra motivación vine del latín “movere” que significa mover.
- Sin embargo una definición más completa dice que motivación es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo ó laboral.

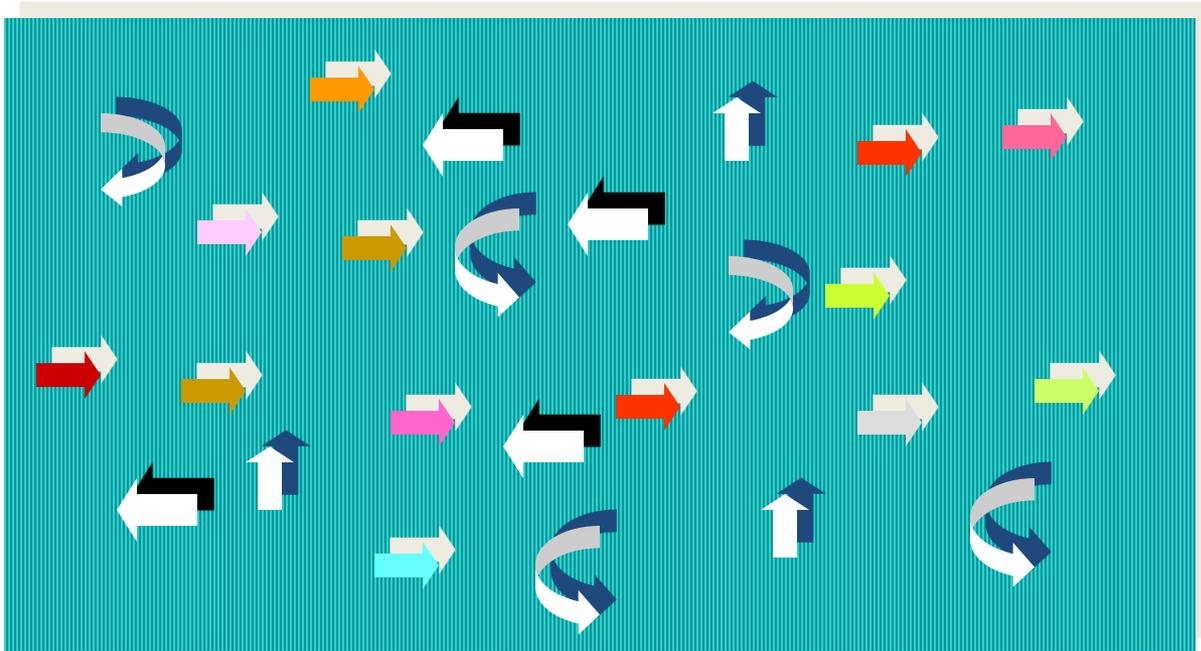
# Definición ....

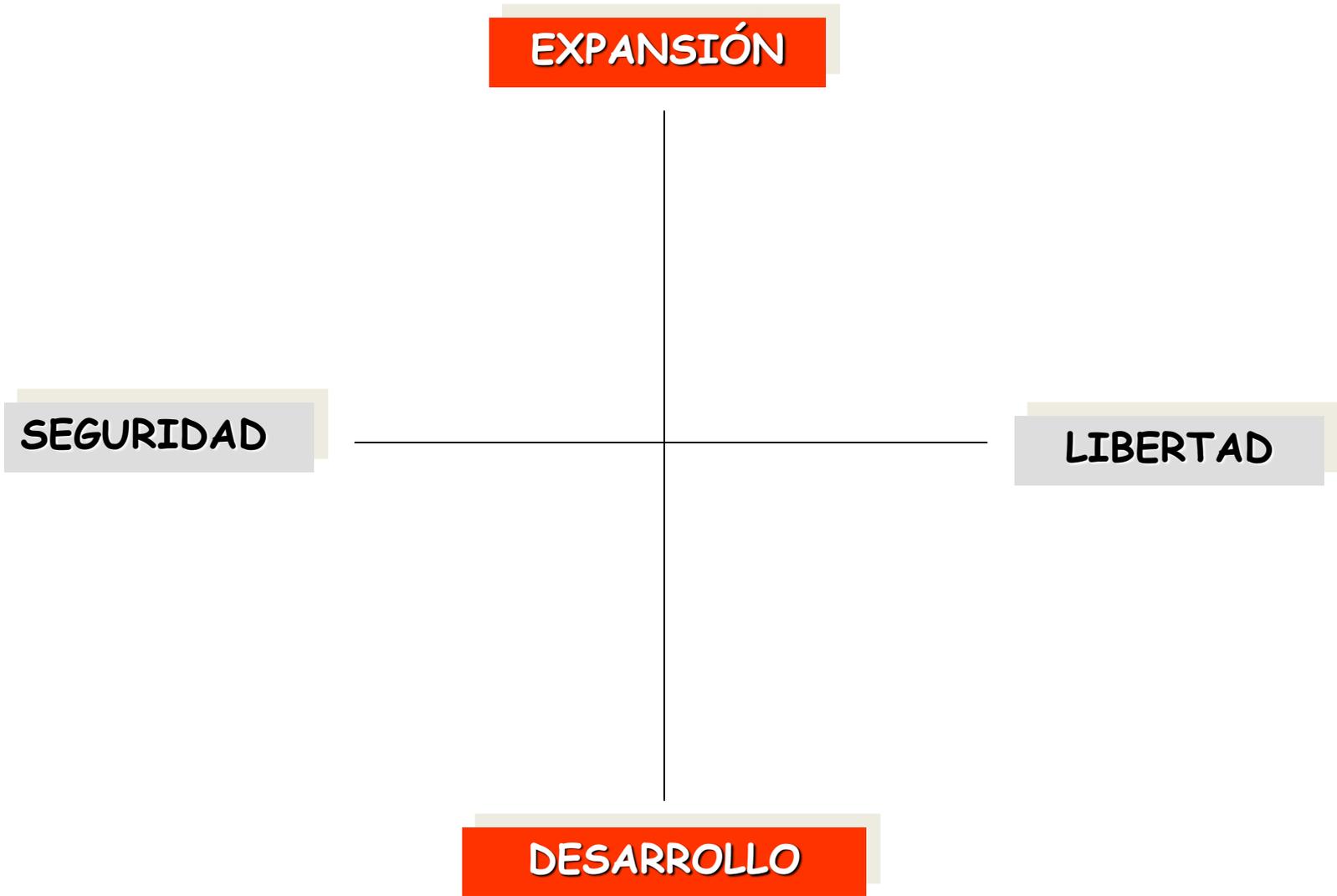
- Esta conducta requiere varios elementos:
  - Esfuerzo – se refiere a la magnitud o intensidad de la conducta que se exhibe para alcanzar una meta o un objetivo ya sea personal o laboral.
  - Persistencia – se refiere al esfuerzo sostenido para alcanzar una meta o objetivo.
  - Dirección- se refiere a si el esfuerzo y la persistencia van en la vía correcta

# Motivación

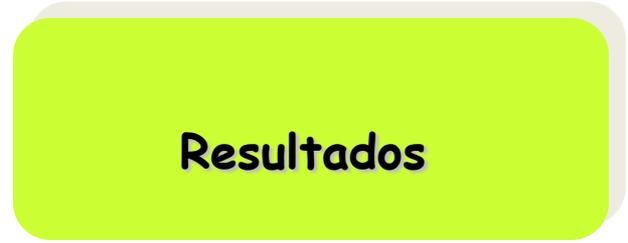
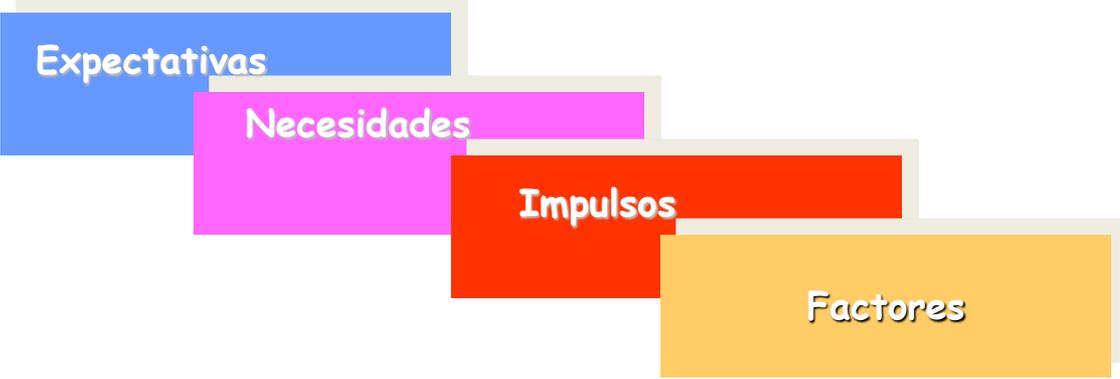
- Motivación es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta.
- Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas o fuerzas.
- Algunas de estas fuerzas pueden ser internas, como: necesidades, intereses y las creencias.
- Las externas pueden ser: el peligro o el medio ambiente.







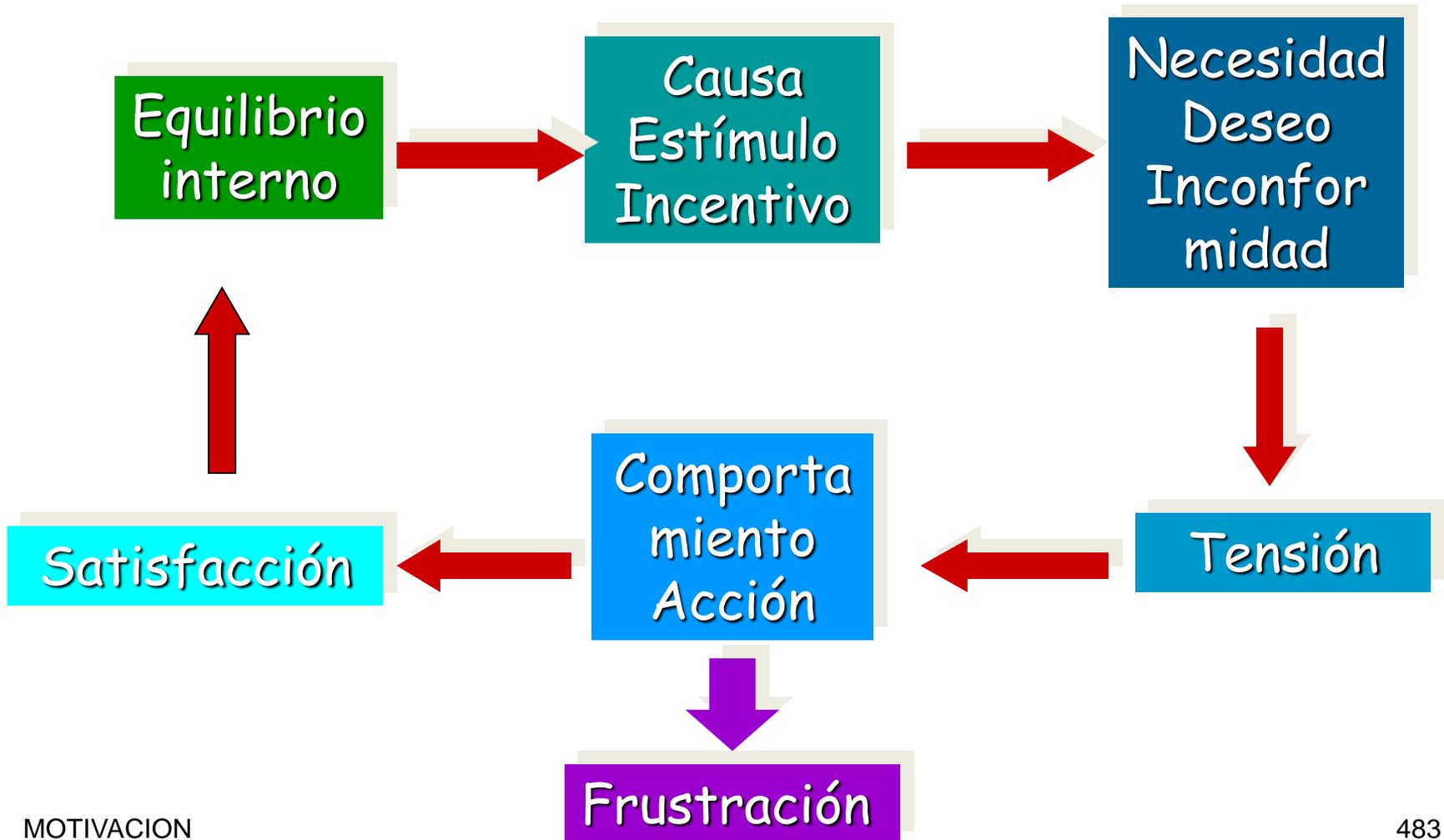
**La motivación para que sea efectiva, es necesario que nazca de la misma persona**

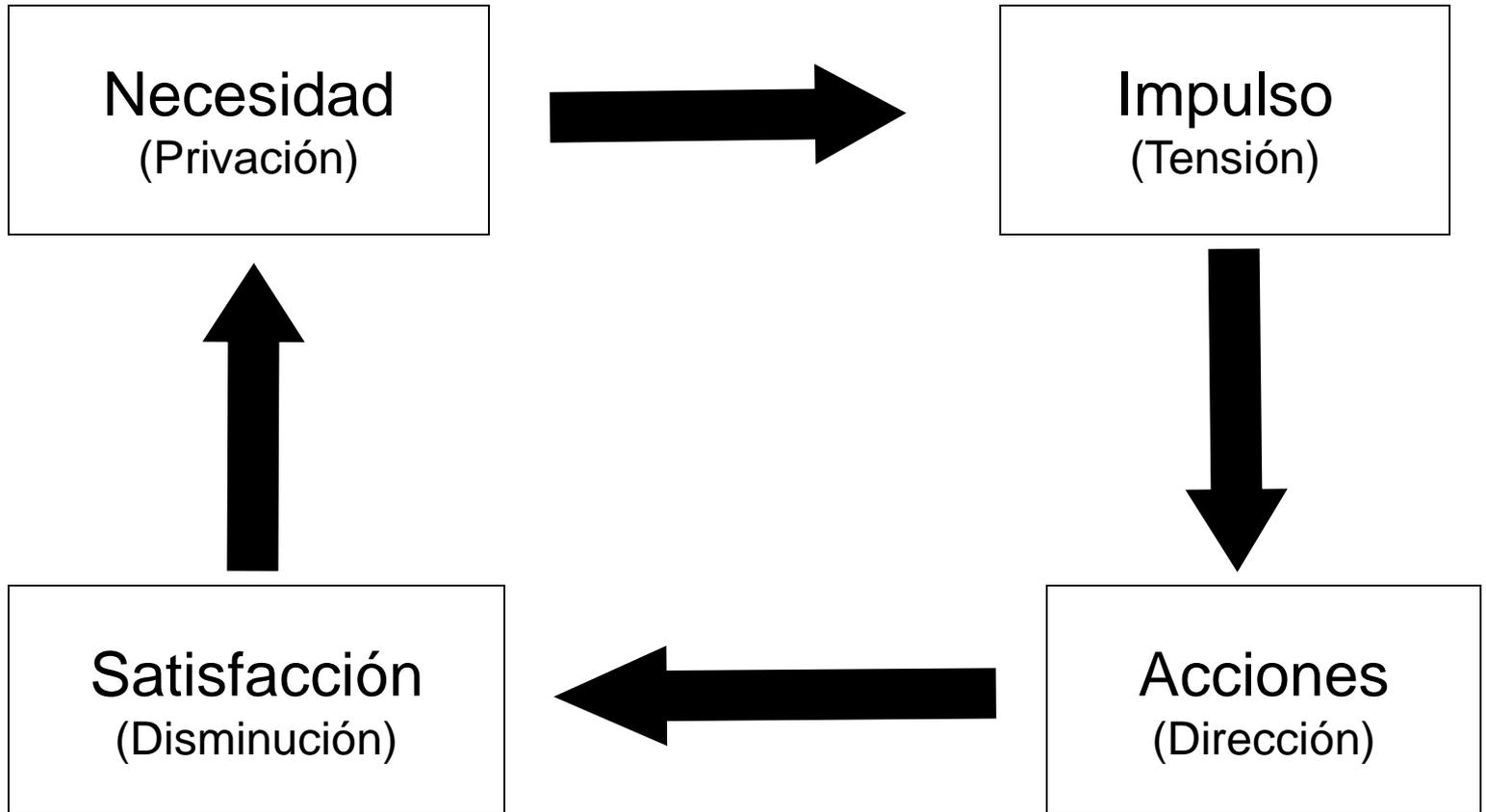


# Motivación

- La motivación de una persona depende de:
  - 1. La fuerza de la necesidad.
  - 2. La percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta necesidad.

# Ciclo Motivacional





# Definición

## Motivación

***Proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos***

### Supuestos:

- ❏ ***El comportamiento tiene un propósito***  
*Las personas se comportan en forma positiva (terminar un trabajo a tiempo) o negativa (llegar tarde) por alguna razón*
- ❏ ***La motivación orienta a la acción***  
*Las personas resisten los cambios a menos que tengan una motivación para hacer las cosas diferente*
- ❏ ***La motivación orienta***  
*a las personas hacia un resultado final deseado*
- ❏ ***La motivación refuerza***  
*la persistencia y la necesidad de poner esfuerzo suficiente en un logro*

# Motivación y Desempeño

## Elementos Individuales

- Habilidades
- Conocimiento del trabajo
- Actitudes
- Emociones y afectos
- Valores y creencias
- Necesidades

## Habilidades

## Conductas motivadas

## Proceso Motivacional

Estímulo      Atención y Dirección      Intensidad y Persistencia

Dirección focalizada: ¿Qué hacer?

Intensidad y esfuerzo: ¿Cuánto esfuerzo requiere?

Estrategia de calidad: ¿Cuál es la mejor manera?

Persistencia: mantenimiento y duración del esfuerzo

Desempeño

## Contexto del trabajo

- Ambiente físico
- Diseño del puesto
- Recompensa y feedback
- Apoyo de la supervisión
- Coaching
- Normas sociales
- Cultura organizacional

## Condiciones

MOTIVACION

# Motivación

La motivación puede ser:

- Extrínseca: el dinero, posición, poder.
- Intrínseca: motivación personal, se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

# Motivación

Características que hacen que tenga interés la motivación intrínseca:

- Complejidad.
- Movilidad.
- Imprevisibilidad de la tarea.
- Reto óptimo.
- Competencia.
- Autodeterminación: pensamos que aquello depende de ti, tienes capacidad

# Motivación

- Modelo de activación intrínseco:

Existe un nivel óptimo de conseguir este reto, entre el grado de dificultad y el grado de habilidades y capacidades. Cada persona tiene un nivel óptimo de conseguir su reto, donde se siente completo.

# Motivación

*Necesidades, Diseño del puesto y Satisfacción*

# Teorías de las Necesidades

**Necesidades:** Deficiencias fisiológicas o psicológicas que determinan la conducta

**Teoría de McClelland:** Basada en las necesidades de: pertenencia, poder, competencia y logro

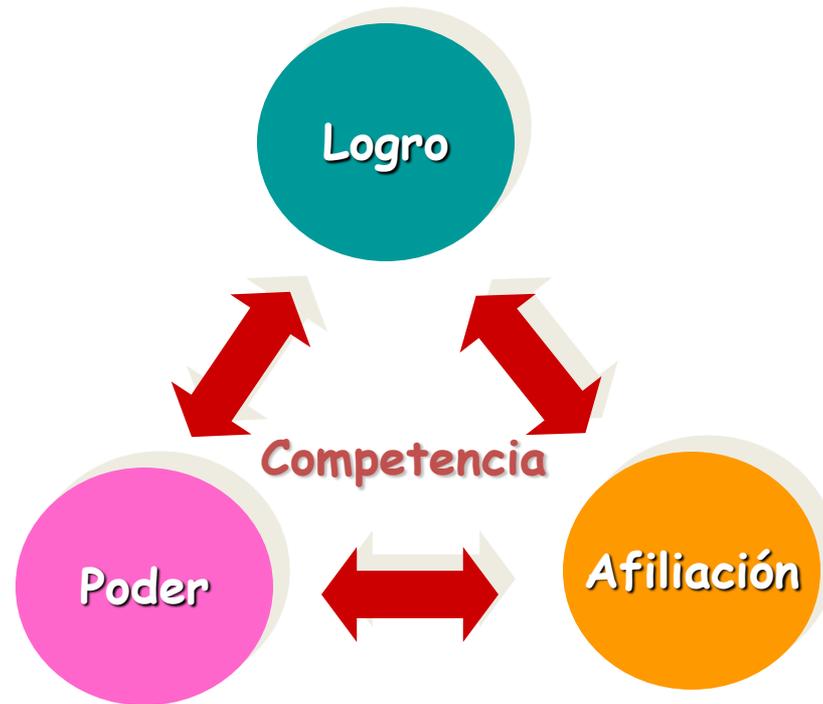
**Teoría de Maslow:** La motivación es función de cinco necesidades psicológicas básicas: fisiológicas, seguridad, amor, reconocimiento y autodesarrollo.

**Teoría de Alderfer:** La motivación es función de tres estados básicos: existencia, relación y crecimiento. La frustración en un nivel superior, implica descender al inmediato inferior

# Impulsos motivacionales (McClelland)

- 📖 **Logro:** Alcanzar metas - Avanzar
- 📖 **Afiliación:** Pertenecer - Relaciones eficaces con otros
- 📖 **Competencia:** Éxito - Mostrar las propias habilidades
- 📖 **Poder:** Aumentar la influencia sobre situaciones y personas

# Impulsos motivacionales (McClelland)



# Maslow



# Necesidades Humanas

**AUTO-REALIZACION**

**ESTIMA**

**AMOR Y PERTENENCIA**

**SEGURIDAD**

**FISIOLOGICAS**

# Maslow

- ❑ Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento.
- ❑ El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- ❑ A partir de cierta edad, comienza un aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.
- ❑ Aparecen gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.
- ❑ Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional rápido y las más elevadas necesitan uno mucho más largo.

# Maslow

- ❑ Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento.
- ❑ El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- ❑ A partir de cierta edad, comienza un aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.
- ❑ Aparecen gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.
- ❑ Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional rápido y las más elevadas necesitan uno mucho más largo.

# *Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.*

## **Necesidades Fisiológicas**

- Necesidades físicas básicas: la habilidad para adquirir alimento, abrigo, descanso, ropa o otras necesidades básicas para sobrevivir.

## **Necesidades de Seguridad**

- Un ambiente seguro y no amenazante: seguridad en el empleo, equipo y lugar seguro, estabilidad, protección, orden y límites.

## **Necesidades Sociales**

- Pertenencia, contacto y cordialidad con los compañeros de trabajo, actividades sociales y oportunidades.

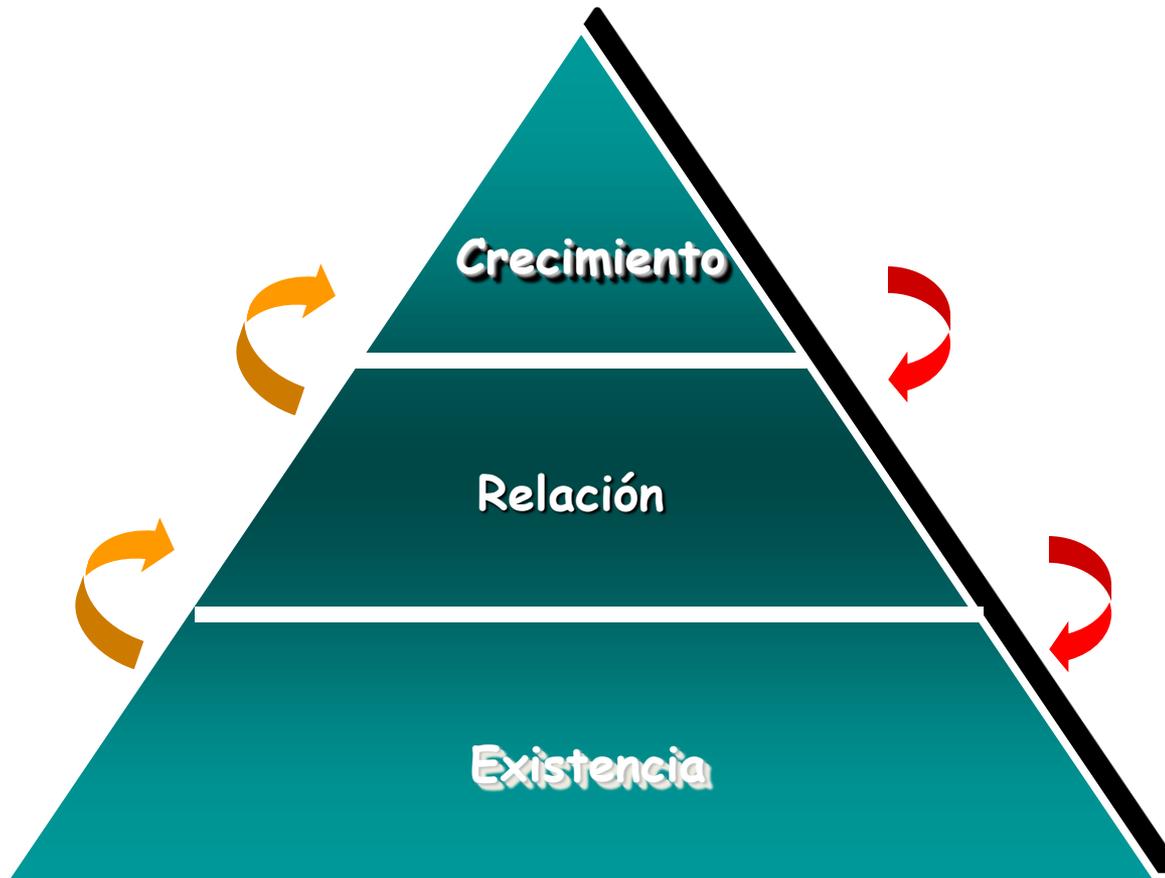
## **Ego**

- Autoestima, respeto y reconocimiento de los demás.

## **Autorealización**

- Desarrollo de potencialidades, creatividad y talentos.

# Alderfer



# Teoría ERC

- Propuesta por Clayton Alderfer.
  - Considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:
    - **Necesidades de Existencia (E).**
    - **Necesidades de Relación (R).**
    - **Necesidades de Crecimiento (C).**

# Teorías Psicológicas

---

## **La Teoría del ERG (Existencia, relación y crecimiento) de Alderfer.**

**Esta teoría plantea que hay tres categorías mayores de necesidades en contraste con las cinco planteadas por Maslow:**

- Necesidades existenciales fisiológicas como comida, ropa y casa o albergue.**
- Necesidades de relacionales – como las relaciones interpersonales con otros.**
- Necesidades de crecimiento- se relacionan con las necesidades de cada cual de crecer, alcanzar metas y poder desplegar el potencial de cada cual.**

# Enfoques de diseño del puesto

📖 **Enfoque mecanicista:** Enfocado en la teoría de Taylor que identifica las formas más eficientes de hacer el trabajo. El trabajador es entrenado y recompensado de acuerdo a su desempeño.

📖 **Enfoque motivacional:** Técnicas (ampliación, rotación, enriquecimiento y características del puesto), que tienen en cuenta las actitudes y preferencias de las personas hacia el trabajo

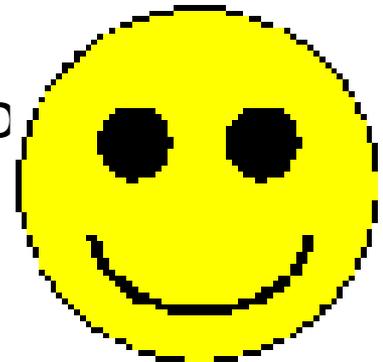
📖 **Enfoque biológico:** Enfatiza la reducción de factores que afectan la salud y seguridad física del trabajador (stress, esfuerzo, fatiga, enfermedades y accidentes), enfatiza la calidad del producto y analiza estadísticamente errores y accidentes

# Herzberg

- ✚ **La satisfacción** en el cargo es función de los factores motivadores (responsabilidad, autonomía, formulación de objetivos, enriquecimiento del puesto)
- ✚ ***La insatisfacción*** en el cargo es función de los factores higiénicos ( salario, beneficios sociales, clima, condiciones físicas y ambientales).

# Teoría de Higiene de Herzberg

- **Factores motivacionales (intrínsecos):**
  - Reconocimiento
  - Responsabilidad
  - La realización personal o logro
  - El trabajo en sí
  - El progreso o ascenso

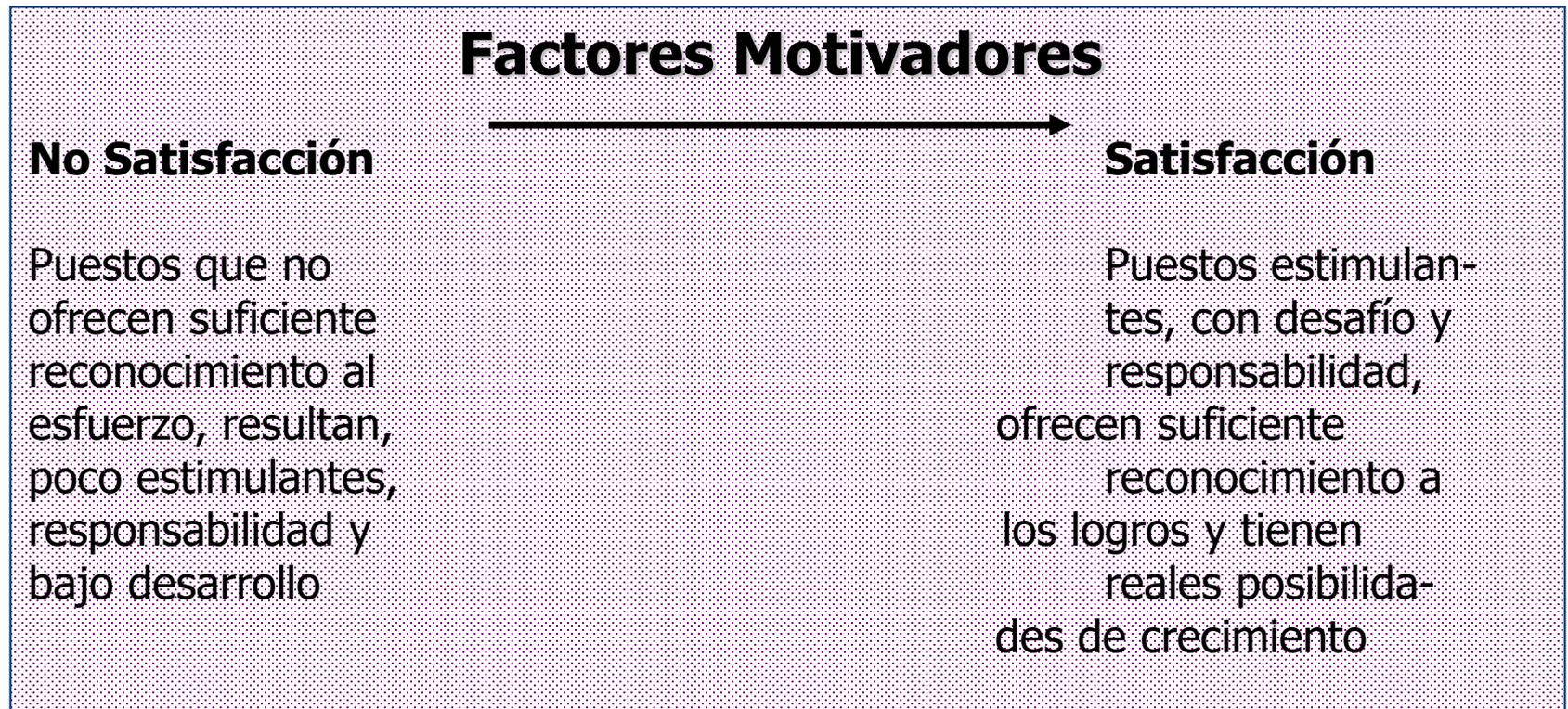


# Teoría de Higiene de Herzberg

- **Factores de Higiene (extrínsecos)**
  - Política de la empresa
  - Administración
  - Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
  - Condiciones de trabajo
  - Supervisión
  - Status
  - El salario
  - Seguridad en el puesto



# Modelo de Herzberg



# Modelo de Herzberg

## Factores Higiénicos

### Insatisfacción

Trabajos sujetos a políticas pobres y administración no adecuada en cuanto a:

- ❑ Supervisión técnica
- ❑ Salarios
- ❑ Relaciones laborales
- ❑ Condiciones de trabajo



### No Insatisfacción

Trabajos sujetos a buenas políticas y administración correcta en cuanto a:

- ❑ Supervisión técnica
- ❑ Salarios
- ❑ Relaciones laborales
- ❑ Condiciones de trabajo

# Teorías Psicológicas

## 2. La Teoría de la Motivación – Higiene de F. Herzberg, 1966)

Factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo

Factores de Higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo

### **FACTORES DE MOTIVACIÓN**

Trabajo Estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente  
Sentimiento de Autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.  
Reconocimiento: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.  
Logros y cumplimiento: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.  
Responsabilidad Mayor: La consecución de nuevas Tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

### **FACTORES DE HIGIENE**

Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.  
Condiciones Laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.  
Seguridad: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.  
Factores Sociales: Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.  
Categoría y status: Títulos de los puestos, oficinas...

# Higiene-Motivación Herzberg

## Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg

**Jerarquía de las Necesidades de Maslow**



**Factores de Higiene-Motivación de Herzberg**

Factores Motivacionales	El trabajo en sí. Responsabilidad. Progreso. Crecimiento.
	Realización. Reconocimiento. Posición.
Factores Higiénicos	Relaciones Interpersonales. Supervisión. Colegas y Subordinados.
	Supervisión técnica. Políticas Administrativas y empresariales. Estabilidad en el cargo. Condiciones físicas de trabajo. Salario. Vida Personal.

# Relación entre Teorías

## Maslow

(necesidades)

Autorrealización

Estima/Status

Pertenencia/Amor

Seguridad

Fisiológicas

## Herzberg

(factores)

Motivacionales: trabajo, crecimiento, responsabilidad, ascenso.

Logro y reconocimiento

Calidad de relaciones laborales/personales

Seguridad en el empleo

Políticas de empresa: condiciones de trabajo, remuneraciones

## Alderfer

(erc)

Crecimiento

Relación

Existencia

## McClelland

(impulsos)

Logro

Poder

Afiliación

# Modelo de Características del Puesto

## Aspectos esenciales del Puesto

- ▣ Variedad
- ▣ Identidad
- ▣ Significancia
- ▣ Autonomía
- ▣ Feedback

## Estados Psicológicos Críticos

- ▣ Conciencia del impacto del puesto en el resultado
- ▣ Responsabilidad por la "entrega" a clientes internos o externos
- ▣ Información sobre los reales resultados de la actividad

## Resultados

- ▣ Fuerte motivación
- ▣ Alta satisfacción laboral
- ▣ Satisfacción personal en crecimiento
- ▣ Mejoras en la eficiencia y la calidad

## Moderadores

1. Competencias requeridas
2. Necesidad de crecimiento
3. Contexto satisfactorio

# Aplicación del Modelo

## *Competencias y mejores prácticas*

1. Diagnosticar el nivel de motivación y satisfacción laboral
2. *Considerar rediseñar puestos cuando el nivel es inferior al esperado*
3. Determinar si el rediseño es apropiado en el contexto y la circunstancia
4. *Tener en cuenta los aportes de la gente.*

# Motivación

*Equidad, Expectativas y  
Establecimiento de objetivos*

# Teoría de la Equidad

- Propuesta por J. Stacey Adams.
  - Pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de las cualidades y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

# Teoría de la Equidad.

- En la organización, el individuo genera:
  - Sus conocimiento, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, etc.
- Y obtiene:
  - Resultados (R): salario, prestigio, estimación, afecto...

# Teoría de la Equidad

- Según su autor, , cuando se percibe una recompensa justa ante una conducta o trabajo las personas se sienten motivadas positivamente. Esto no siempre es igual para todos por las creencias que tiene cada cual respecto a la recompensa esperada por una acción.

# Equidad

- ❏ Sostiene que la motivación es una función de la equidad en los intercambios sociales
- ❏ Se define como un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad en los intercambios sociales y en las relaciones mutuas.

# Teoría de la Equidad

- En el mundo laboral las personas esperan una recompensa X por su preparación, desempeño, experiencias, habilidades y esfuerzo en el trabajo. Cuando perciben que se les recompensa justamente desarrollan una motivación positiva.
- Si por el contrario perciben que otros que no se esfuerzan o no llenan el perfil de productividad y obtienen recompensas superiores se sienten desmotivados pues perciben situaciones poco justas.

# Remuneración

- ❏ Valor motivacional del dinero
- ❏ No importa el valor absoluto
- ❏ Remuneración Base: factor higiénico
- ❏ Remuneración personalizada: factor motivacional
- ❏ Comparación  equidad interna  
 competitividad externa

# Incentivos

## Trabajador

- ✚ Jornaleros
- ✚ Vendedores
- ✚ Ejecutivos

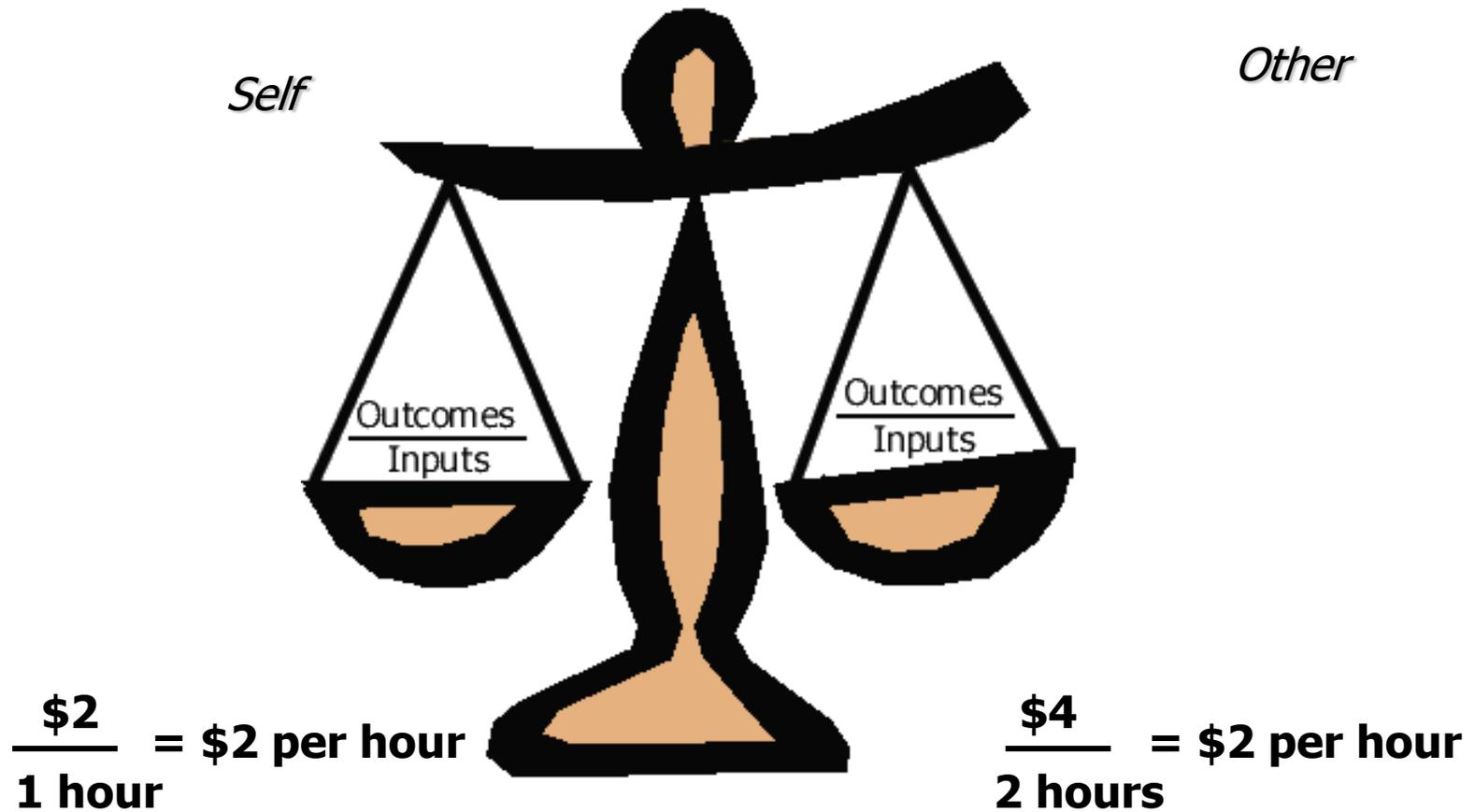
## Pagos

- ✚ Productividad
- ✚ Comisiones
- ✚ Bonos por resultados

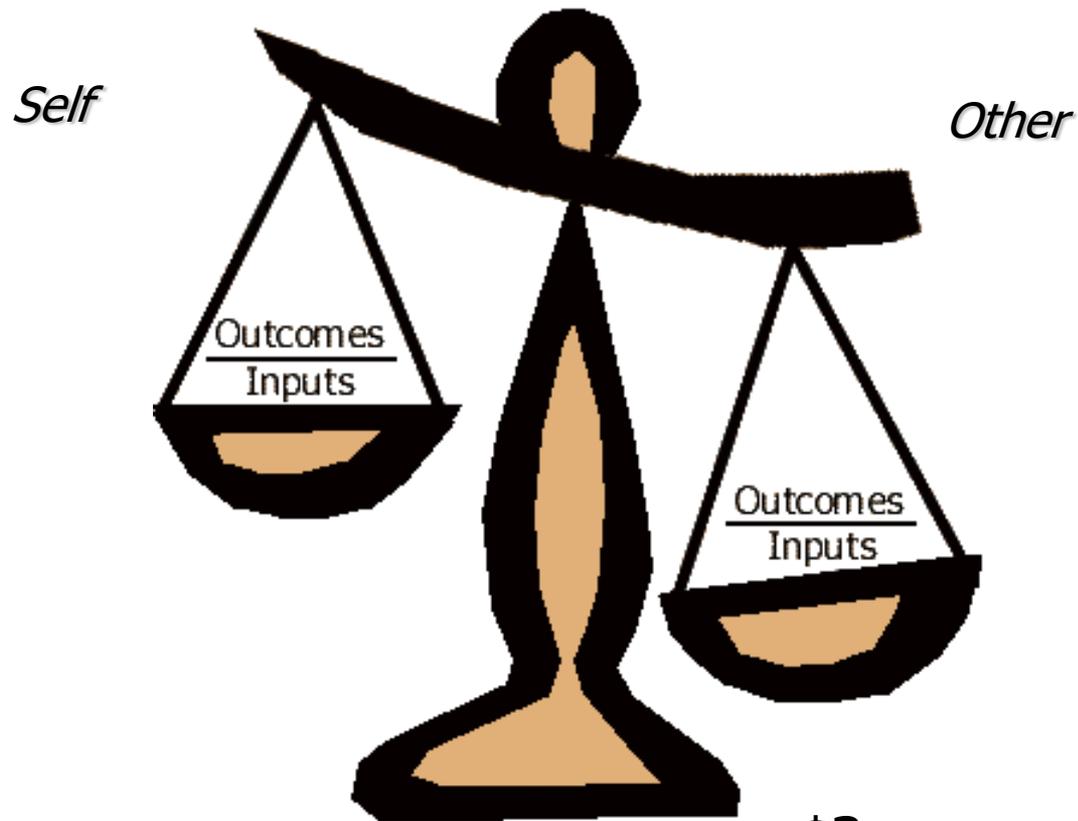
## Ventajas:

- ✚ Esfuerzo → Desempeño → Meta
- ✚ Costo variable
- ✚ Estimula a quienes generan logro

## A. Situación de equidad



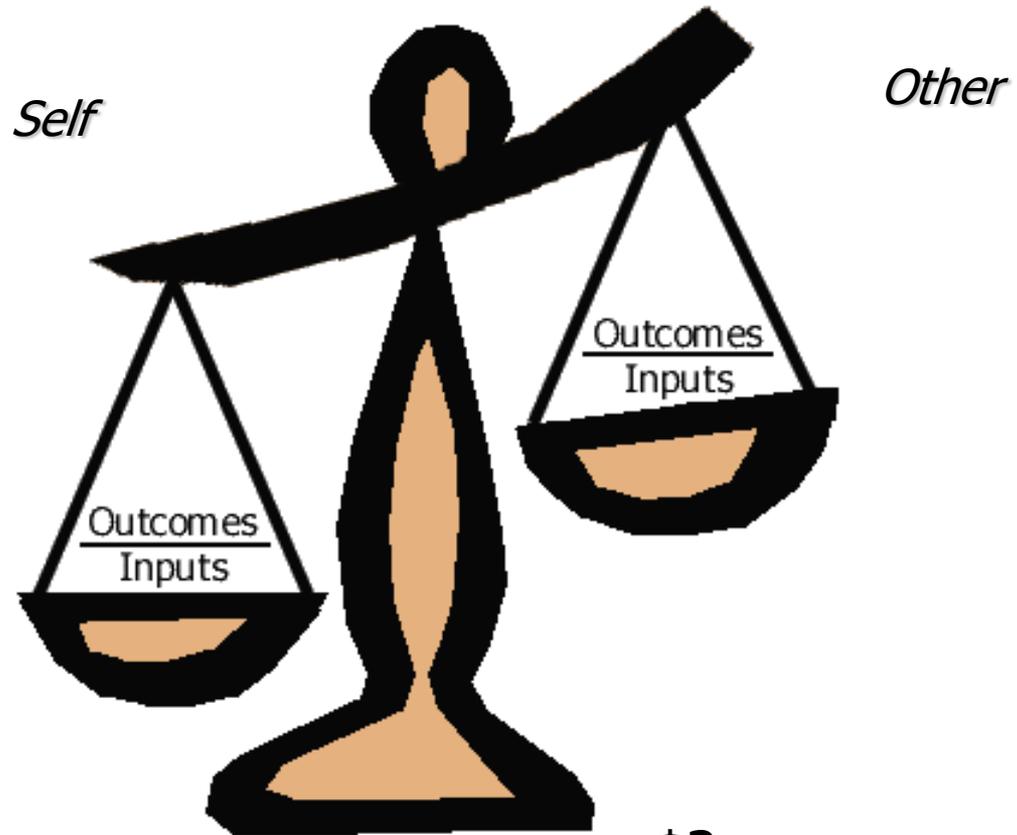
## B. Inequidad Negativa



$$\frac{\$2}{1 \text{ hour}} = \$2 \text{ per hour}$$

$$\frac{\$3}{1 \text{ hour}} = \$3 \text{ per hour}$$

## C. Inequidad Positiva



$$\frac{\$3}{1 \text{ hour}} = \$3 \text{ per hour}$$

$$\frac{\$2}{1 \text{ hours}} = \$1 \text{ per hour}$$

# Sensibilidad a la equidad

*Tolerancia de las personas hacia la inequidad percibida*

-  **Benevolente**
-  **Sensible**
-  **Excluyente**

# Teoría de las Expectativas

- Según su autor Víctor Vroom, la teoría considera cuatro aspectos:
  - Las personas entran a una organización con expectativas basadas en sus necesidades, motivaciones y experiencias pasadas.
  - La conducta de las personas son producto de sus propias decisiones de forma consciente.
  - Las personas quieren y esperan diferentes cosas de una organización.
  - Las personas seleccionan alternativas para lograr máximamente lo que quieren a nivel individual

# Teoría de las Expectativas

- Dos aspectos importantes ameritan discutirse:
  - Las personas estiman sus expectativas entre dos extremos: (1 ó 0)
    - Instrumental-relación entre el desempeño y la recompensa. Si el empleado tiene la expectativa de que un buen desempeño siempre resultará en un aumento de salario la expectativa siempre será de 1.
    - Si no lo perciben así será de 0.

# Teoría de las Expectativas

- Las personas otorgan un valor diferente al tipo de recompensa que reciben por su esfuerzo:
  - El dinero, el reconocimiento y otras recompensas no siempre son preferidas por las personas. Si estas prefiere una recompensa X y la obtiene, la motivación será positiva. Si no obtiene la recompensa preferida, la motivación será negativa y a otros sencillamente le es indiferente una u otra. Por eso es importante conocer a los empleados.

# Expectativas

- ❏ Expectativa esfuerzo-rendimiento (creencia de que los esfuerzos producen un nivel específico de rendimiento).
- ❏ Las personas se automotivan para comportarse de manera que produzcan resultados valiosos.

## **Factores** que influyen en la expectativa:

- Autoestima
- Autoeficacia
- Éxitos previos en la tarea
- Ayuda recibida del supervisor o subordinados
- Información necesaria para completar la tarea
- Buenos materiales y equipos para el trabajo

# Teoría de Fijación de Metas

- Esta teoría plantea la necesidad de metas claras y alcanzables para mantener la gente motivada.
- Deben ir desde las más simples a las más complejas.
- Deben estar claras y establecer el nivel de desempeño y recompensa para que sirvan.
- Es necesario dar retrocomunicación de cómo se van alcanzando para que continúen siendo motivantes.

# A.P.O.

- ❑ Sistema de gestión que incorpora la participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y feedback.
- ❑ Los programas de **APO** aumentan la productividad y la satisfacción de los empleados cuando existe un fuerte compromiso de la alta dirección en su puesta en práctica.

## Sugerencias para motivar a nuestros recursos humanos

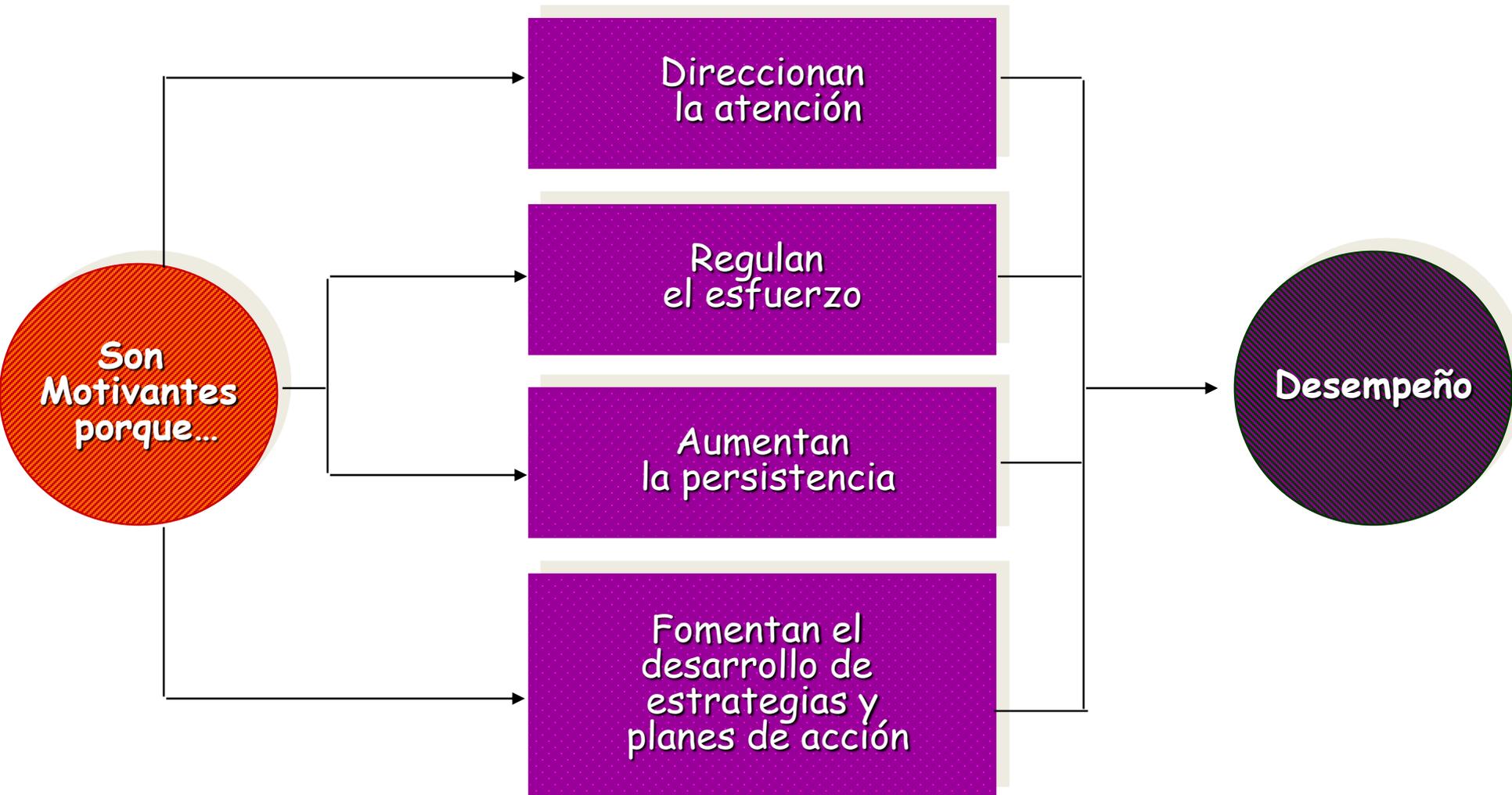
- Involucrar al personal en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad.
- Mantener al personal informado de las tareas a realizar y sus recompensas..
- Mantener una política de “puertas abiertas” y de que se vea equidad en la asignación de recompensas.
- Desarrollar una actitud de cuidado al establecer metas de manera que sean alcanzables..

# Sugerencias para motivar a nuestros recursos humanos

- Escuchar y conocer a los empleados para saber sus expectativas y aspectos que les motivan
- Trato de respeto y justicia para todos
- Invita a dar sugerencias y ofrece críticas constructivas
- Reconoce el buen desempeño y maneja la motivación positiva
- Describe a los demás que se espera de ellos

# Objetivos

Lo que las personas se proponen alcanzar



# Características de los objetivos

Consensuados

Agregan Valor

Aceptados

Medibles



Desafiantes

Monitoreados

Específicos

Claros

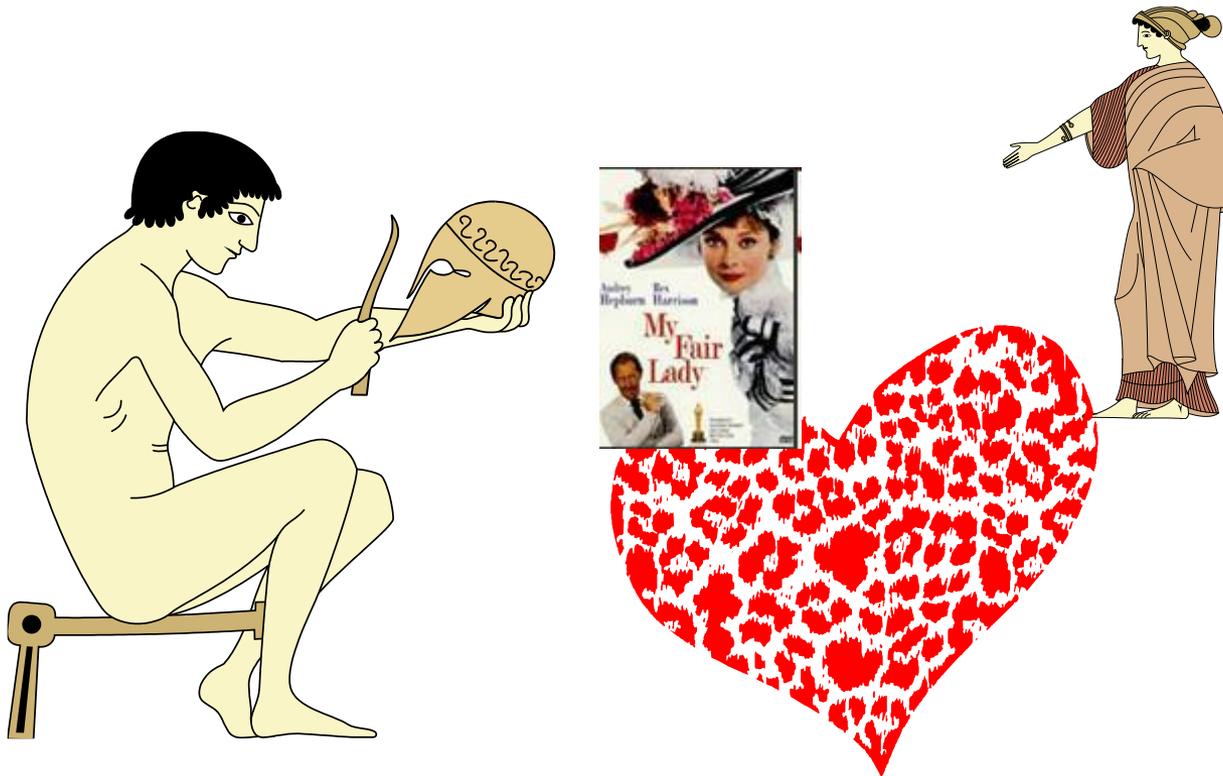
---

## El Efecto Pigmalion o Profecía Auto cumplida

*...Pigmalion fue un príncipe de la mitología greco-romana que esculpió en marfil la estatua de la mujer ideal. Tan bella y perfecta fue su creación que la fuerza de su amor por ella, permitió que cobrara vida ...*

“La expectativa de un evento puede llevar a causarlo”

# Efecto Pigmalión o la influencia de las expectativas de los demás



# EFECTO PIGMALIÓN

- **El efecto Pigmalión**
- La confianza que los demás tengan sobre nosotros puede darnos alas para alcanzar los objetivos más difíciles. Ésta es la base del efecto Pigmalión, que la psicología encuadra como un principio de actuación a partir de las expectativas ajenas.

# EFEECTO PIGMALIÓN

- Las profecías tienden a realizarse cuando existe un fuerte deseo que las impulsa. Este principio de actuación a partir de las expectativas de los demás se conoce en psicología como el efecto Pigmalión.
- Como en la leyenda, el efecto Pigmalión es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas de una persona respecto a otro individuo afectan de tal manera a su conducta que el segundo tiende a confirmarlas.

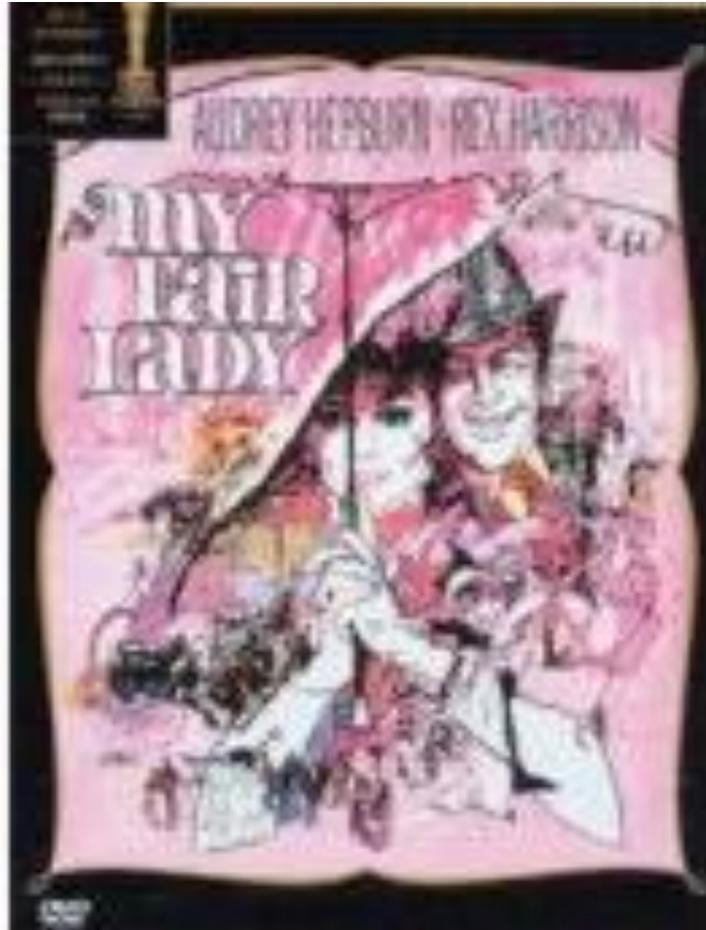
## **El Efecto Pigmalion**

“La profecía que se autorrealiza, o sea que la expectativa de un suceso puede hacer que en realidad este ocurra”.

# EFEECTO PIGMALIÓN

- En la tradición educativa, el mito versión latina- de Pigmalión tiene una fuerte influencia, desde que Bernard Shaw en 1913 con su obra teatral que es llevada a la pantalla en 1956 como My Fair Lady toma el concepto de las profecías autocumplidas cuando un profesor acaba enamorándose de su creación al educar a una chica de arrabal

# EFFECTO PIGMALEON



# EFEECTO PIGMALIÓN

- **Robert Rosenthal**, profesor de psicología social de la Universidad de Harvard, realizó numerosas investigaciones sobre el Efecto Pigmalión en diferentes campos siendo uno de ellos el área educativa.

# EFEECTO PIGMALIÓN

- La Profecía Autocumplida, a veces también denominada el Efecto Pigmalión, nació a raíz de un experimento realizado por el doctor Rosenthal en un colegio, en 1968
- A los profesores les informaron antes de empezar el curso que uno de sus grupos de alumnos era excelente y que el otro, no demasiado bueno.
- .

# EFEECTO PIGMALIÓN

- Cuando terminó, el grupo aparentemente excelente alcanzó muy buenas notas y el otro, se quedó en la media, como era de esperar. Sin embargo, la información era falsa. Ambos grupos tenían el mismo nivel académico.
- Con este experimento se demostró que las expectativas que depositen en nosotros o que nosotros pongamos en nosotros mismos nos condicionan en nuestro resultado

# TECNICAS MOTIVACIONALES ESPECIALES

- **1. DINERO**
- **2. PARTICIPACION**
- **3. LA CALIDAD DE VIDA LABORAL**
- **4. ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS**
- **5. LOS OPTIMISTAS Y LA MOTIVACIÓN**

# Buenas prácticas

- Veracidad                      Justicia                      Franqueza
- Discreción                      Autenticidad                      Capacidad de escuchar
- Abnegación                      Comprensión                      Generosidad

# Malas prácticas

- Arrogancia: el creerse omnipotente
- Egoísmo: anteponer el beneficio personal.
- “Bateo”: hablar de lo que no se sabe como si se supiera.
- Sobreintención de convencer.

# Carácter

- **Integridad.** Piedra fundamental según Drucker.
- Integridad = carácter, espíritu de justicia, fortaleza.
- Congruencia . Walk the talk.
- Integridad: el apego sin ruido a un código moral

# COMUNICACIÓN

– Comunicación, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla

# COMUNICACIÓN

## – Comunicación

- Ascendente
- Descendente
- Cruzada
- Escrita
- Verbal
- No verbal
- Barreras

# COMUNICACIÓN

- 
- **BARRERAS DE COMUNICACIÓN**
- Entendemos por barreras de comunicación todos aquellos factores que la impide, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.
- Semánticas, administrativas, físicas, fisiológicas, etc.

# COMUNICACIÓN

- **BARRERAS SEMÁNTICAS**
- Es cuando una palabra tiene distintos significados y no se utiliza con precisión. También
- se presenta cuando la palabra no es muy conocida.

# COMUNICACIÓN

- Ejemplos:
- 1. Grano, semilla, partícula de arena o tumor pequeño que sale en la piel
- 2. “Carta blanca”, confianza, crédito o cerveza
- 3. Salario, en las discusiones relativas al contrato colectivo de trabajo, la palabra significa conquista del trabajador, mientras que por la parte del patrón significa elevación de costos.



# COMUNICACIÓN

- **BARRERAS LINGÜÍSTICAS**
- Es cuando se habla en un idioma distinto al que esta familiarizado el receptor
- Ejemplo, hablarle en inglés a un mexicano, hablarse en griego a un ruso

# COMUNICACIÓN

- **BARRERAS FÍSICAS**
- Se presentan por la influencia del medio social o ambiental
- Ejemplos, lejanía, un lugar sin acústica, un cubículo demasiado pequeño, el ruido, la distancia, las interferencias en el radio o en el teléfono, etc.

# COMUNICACIÓN

- **BARRERAS FISIOLÓGICAS**
- Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o tara mental e impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos.
- Ejemplos, sordera, ceguera, retraso mental, daltonismo, tartamudez, mala dicción, aunque no sea totalmente.

# COMUNICACIÓN

- **BARRERAS PSICOLÓGICAS**
- Se presentan por la actitud o comportamiento de las personas. Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

# COMUNICACIÓN

- No tener en cuenta el punto de vista de
- los demás
- Sospecha o aversión
- Preocupación o emociones ajenas
- al trabajo
- Timidez
- Explicaciones insuficientes
- Sobre valoración de sí mismo
- Alto status (título, puesto, etc.)

# COMUNICACIÓN

- Uso del sarcasmo
- Actitud despótica
- Criticas punzantes
- Uso de conocimientos precisos y
- detallados que los demás no entienden
- Facilidad en el uso del lenguaje a
- diferencia de los que escuchan

# COMUNICACIÓN

- Formas demasiado formales
- Apariencia física imponente
- Interrumpir a los demás cuando hablan
- Pedantería
- Agresividad
- Atención sólo a lo que interesa
- Miedo
- Nervios

# COMUNICACIÓN

- Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas.
- Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente “hablar”. A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella nos hable, es decir comprender a otras personas

# COMUNICACIÓN

- **BARRERAS ADMINISTRATIVAS**
- Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social y que son provocadas por una mala organización
- Ejemplos, en la comunicación del personal de una escuela

# COMUNICACIÓN

- **ALGUNAS MEDIDAS QUE PODEMOS ADOPTAR PARA SALVAR ESTAS BARRERAS**
- **OBSERVAR**, cuando se es emisor verificar si el receptor comprendió o no la intención del mensaje, pidiéndole que repita el mensaje o pregunte sus dudas. Cuando se es receptor repetir el mensaje y preguntar.
- **OPORTUNIDAD**, todo proceso de comunicación debe hacerse en el momento preciso y cuando se requiera obtener algo o dar algo.
- **UTILIZAR SÍMBOLOS O LENGUAJE SENCILLOS**, deben emplearse, como ya lo hemos dicho, lenguaje o códigos sencillos, entendibles para todos.
- **CANALES MÚLTIPLES**: en la oficinas se deberá procurar dar una orden o dar una sugerencia verbal y confirmarla por escrito.

# COMUNICACIÓN

- PROPORCIONAR LAS IDEAS E INFORMACIÓN EN ORDEN
- SIMPLIFICAR EL MENSAJE, DESTACANDO LO MÁS IMPORTANTE
- ESTAR ATENTO A LA COMUNICACIÓN
- TOMAR NOTAS DEL MENSAJE
- PENSAR ANTES DE HABLAR O ESCRIBIR
- ORGANIZAR LOS PENSAMIENTOS
- SER BREVE
- SER DIRECTO

# COMUNICACIÓN

- EJERCICIO DE COMUNICACIÓN

# COMUNICACIÓN

## – CLASES DE COMUNICACIÓN

- **VERBAL U ORAL**

- Cuando utilizamos la palabra hablada o lenguaje
- Sus requisitos son brevedad, precisión, ser directos

- **ESCRITA**

- Cuando utilizamos la palabra escrita
- Sus requisitos son claridad, precisión, pureza, síntesis naturalidad y cortesía.

# COMUNICACIÓN

- **NO VERBAL**
- A través de nuestro cuerpo, que es un libro abierto para quien tiene la sensibilidad de descifrarlo. Podemos en realidad conocer mucho acerca de una persona, lo que siente, lo que piensa, qué tan a gusto se encuentra, que tan tímida o extrovertida es, nerviosa, etc.



# COMUNICACIÓN

- COMUNICACIÓN NO VERBAL



# COMUNICACIÓN

- Ejemplos:
- El poder se demuestra con las manos en la cintura,
- El nerviosismo o sumisión con movimientos inquietos, manos sudorosas, parpadeo constante, etc.
- El enojo o desacuerdo ceño fruncido, dedo índice apuntador, sonrojo
- Desinterés o aburrimiento con simular tocar el piano, mirar al vacío, bostezar, mecer el pie, ver hacia la puerta o al reloj, hacer garabatos, etc.
- La mentira con tocarse la nariz, jalar la oreja, taparse la boca, incongruencia en sus gestos, entrecierra los ojos, mira de un lado a otro, hacer una sonrisa de complicidad, etc.

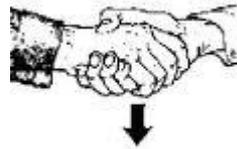
# COMUNICACIÓN

- La incertidumbre o la necesidad de tiempo con rascarse la cabeza, tener mirada de desconcierto, limpiar anteojos, morder el labio, mecerse de atrás hacia adelante, etc.
- Al tomar una decisión, se muerde la pata de los lentes, se lleva el índice a los labios, se toba la barbilla con el dedo índice levantado, se frota el mentón. Voltea la oreja hacia el que habla, etc.
- La confianza, honestidad o cooperación con inclinarse hacia delante, tener la espalda derecha al sentarse, sonreír, contacto visual, saco desbrochado, manos abiertas, etc.
- Cuando un alumno esta copiando o tiene acordeón vigila los movimientos del profesor, esta nervioso, etc.

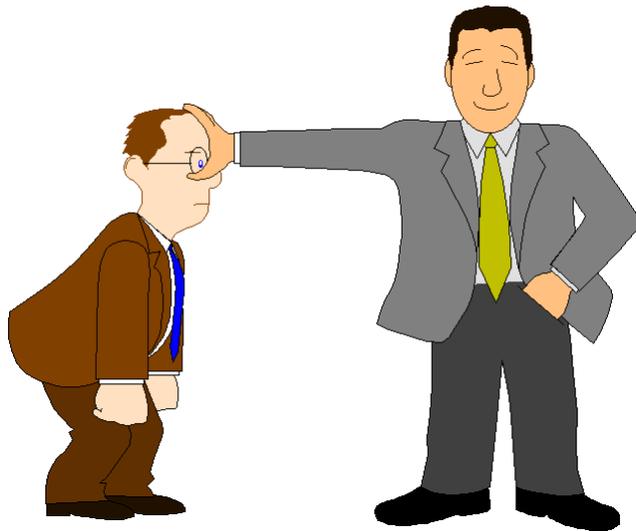
# COMUNICACIÓN

- • Palmas hacia arriba: es un gesto no amenazador que se nota sumisión.
- • Palmas hacia abajo: la persona adquiere autoridad.
- Palmas cerradas apuntando con el dedo: es uno de los gestos que más pueden irritar al interlocutor con
- quien habla, especialmente si sigue el ritmo de las palabras.

# COMUNICACIÓN NO VERBAL



# COMUNICACIÓN NO VERBAL



# COMUNICACIÓN NO VERBAL



# SUPERVISIÓN

- **LA SUPERVISIÓN.**
- Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.



# SUPERVISIÓN

- **OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN**
- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

# SUPERVISION

- **PAPEL DEL SUPERVISOR**
- No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento.

# SUPERVISIÓN

- **CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR**
- **Conocimiento del Trabajo:** Esto implica que debe conocer la [tecnología](#) de la función que supervisa, las características de los [materiales](#), la calidad deseada, los [costos](#) esperados, los procesos necesarios, etc.
- **Conocimiento de sus Responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las [políticas](#), reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de [autoridad](#), sus relaciones con otros departamentos, las [normas](#) de [seguridad](#), [producción](#), calidad, etc.

# SUPERVISIÓN

- **Habilidad Para Instruir:** El supervisor necesita adiestrar a su [personal](#) para [poder](#) obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- **Habilidad Para Mejorar Métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los [recursos humanos](#), materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- **Habilidad para Dirigir:** El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

# SUPERVISIÓN

- EL SUPERVISOR DEBE SER LÍDER
- COMO CUALQUIER PERSONA QUE EJERCE UNA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN



sps0164 [www.fotosearch.es](http://www.fotosearch.es)

# TOMA DE DECISIONES

- TOMA DE DECISIONES
- Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas o formas de resolver diferentes situaciones para lograr la mejor solución de:
  - Acciones cotidianas
  - Conflictos
  - Problemas, etc.

# TOMA DE DECISIONES

- CLASES DE DECISIONES
- PROGRAMADAS
  - Repetitivas, planeadas, se rigen por procedimiento o política
- NO PROGRAMADAS
  - Decisiones que se toman por problemas o situaciones no planeadas

# TOMA DE DECISIONES



# TOMA DE DECISIONES

- La toma de decisiones es considerada como una de las funciones vitales del administrador, en esta teoría hay dos tipos de modelos:
- Los modelos racionales
- Los modelos no racionales

# TOMA DE DECISIONES

- Los modelos racionales de la toma de decisiones tienen como premisa fundamental de que deben ser acordes con el interés económico de la organización, para lo cual se usan los modelos matemáticos derivados de la aplicación de la investigación de operaciones.

# TOMA DE DECISIONES

- Los modelos no racionales de la toma de decisiones proporcionan estrategias alternativas cuando no se pueden cumplir con los modelos denominados racionales.

# TOMA DE DECISIONES

- Los tres principales modelos de este tipo son:
- Modelo de racionalidad limitado, cuando hay limitaciones en la disponibilidad de información.
- Modelo incrementalista, donde el decisor se esfuerza lo menos posible para enfrentar el problema.
- Modelo del bote de basura, que sostiene que en las decisiones no programadas, los administradores siguen un patrón aleatorio, es decir, al azar (como decimos en nuestra cultura “nos late”).

# TOMA DE DECISIONES

- Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema,
- Ambiente de certidumbre
- Ambiente de riesgo
- Ambiente de incertidumbre

# TOMA DE DECISIONES

- EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES ES :
- 1. DEFINIR EL PROBLEMA
- 2. ANÁLISAR EL PROBLEMA
- 3. EVALUAR LAS ALTERNATIVAS
- 4. ELEGIR ENTRE LAS ALTERNATIVAS
- 5. APLICAR LA DECISION

# TOMA DE DECISIONES

- AMBIENTE DE CERTIDUMBRE O CERTEZA:
- Se tiene conocimiento total sobre el problema, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión solo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio.

# TOMA DE DECISIONES

- AMBIENTE DE RIESGO
- La información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.
- En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.
- La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

# TOMA DE DECISIONES

- AMBIENTE DE INCERTIDUMBRE
- Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tienen ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de la variables del problema, se pueden plantear diferentes alternativas de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen.

# TOMA DE DECISIONES

- Con base en lo anterior hay dos clases de incertidumbre:
  - Estructurada: No se sabe que puede pasar entre diferentes alternativas, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades.
  - No estructurada: No se sabe que puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones, es decir no se tienen ni idea de que pueda pasar.

# TOMA DE DECISIONES

- PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES
- **Identificar y analizar el problema**
- **Identificar los critérios de decisión y ponderarlos**
- **Generar las alternativas de solución**
- **Generar las alternativas de solución**
- **Elección de la mejor alternativa**
- **Implementación de la decisión**
- **Evaluación de los resultados**

# TOMA DE DECISIONES

- CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES:
- Efectos futuros
- Reversibilidad
- Impacto
- Calidad
- Periodicidad

# TOMA DE DECISIONES

- HABILIDADES Y HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES:
  - **Experiencia**
  - **Buen Juicio**
  - **Creatividad**
  - **Habilidades cuantitativas**

# CONTROL

- Responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?
- Es la medición y corrección del desempeño, a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos

# CONTROL

- Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias y lograr el objetivo deseado

# IMPORTANCIA

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a las actividades.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

# IMPORTANCIA

- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución en los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa

# PRINCIPIOS

- 1. Equilibrio
- 2. objetivos
- 3. Oportunidad
- 4. de las Desviaciones
- 5. Costeabilidad
- 6. De excepción
- 7. De la función controlada

# PRINCIPIOS

- 1. Equilibrio
- A cada grupo de delegación de autoridad conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente

# PRINCIPIOS

- 2. De los objetivos
- El control no es un fin sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos
- Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y dinero

# PRINCIPIOS

- 3. Oportunidad
- El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación

# PRINCIPIOS

- 4. de las Desviaciones
- Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, con el fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro

# PRINCIPIOS

- 5. Costeabilidad
- El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero.

# PRINCIPIOS

## 6. De excepción

- El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

# PRINCIPIOS

- 7. De la función controlada
- La persona que realiza la función de control no debe estar involucrada con la actividad a controlar, porque no se puede ser juez y parte

# ETAPAS DE CONTROL

- CONTROL



- ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES



» MEDICIÓN DE RESULTADOS



- CORRECCIÓN



- RETROALIMENTACIÓN



- CONTROL

# ESTÁNDARES

- ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES
- Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control

# TIPOS DE ESTÁNDARES

- 1. ESTADÍSTICOS
  - » Históricos
- 2. FIJADOS POR APRECIACIÓN
  - » Juicios de valor
- 3. TÉCNICAMENTE ELABORADOS
  - » Estudios objetivos y cuantitativos

# MEDICIÓN DE RESULTADOS

- Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo a los estándares
- Es determinar las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado.
- Es comparar los resultados con los estándares y detectar las desviaciones

# CORRECCIÓN

- La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva.
- El establecimiento de las medidas correctivas da lugar a la retroalimentación

# RETROALIMENTACIÓN

- Las medidas correctivas y/o la información obtenida se ajusta la sistema administrativo al correr del tiempo
- De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

# CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

- 1. Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional
- Es decir el control debe ajustarse a las necesidades de la empres y tipo de actividad
- 2. Oportunidad
- Antes que suceda una falla de control

# CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

## **3. Accesibilidad**

**Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación**

## **4. Ubicación Estratégica**

**Solo a las actividades prioritarias o más problemáticas**

# FACTORES QUE COMPRENDE EL CONTROL

- A) Cantidad
- B) Tiempo
- C) Costo
- D) Calidad

# PERIODICIDAD DEL CONTROL

- Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de actividades por adelantado. [políticas](#), [procedimientos](#) y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con [propiedad](#). En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las

# PERIODICIDAD DEL CONTROL

- Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el [plan](#) será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

# PERIODICIDAD DEL CONTROL

- Control de retroalimentación o posterior, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

# CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES

- CONTROL DE PRODUCCIÓN
- CONTROL DE MERCADOTECNIA
- CONTROL DE FINANZAS
- CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

# CONTROL DE PRODUCCIÓN

- INCLUYE:
  - LA PRODUCCIÓN
  - LA CALIDAD
  - LOS INVENTARIOS
  - LAS COMPRAS

# CONTROL DE MERCADOTECNIA

- INCLUYE:
  - CONTROL DE MERCADOTECNIA
  - CONTROL DE VENTAS

# CONTROL DE FINANZAS

- INCLUYE:
  - FINANZAS
  - CONTROL PRESUPUESTAL
  - CONTROL CONTABLE
  - COSTOS
  - AUDITORIA

# CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

- INCLUYE:
- AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
- EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN
- RELCUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
- EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN
- SUELDOS Y SALARIOS
- HIGIENE Y SEGURIDAD

# TÉCNICAS DE CONTROL

- SISTEMAS DE INFORMACIÓN
- REPORTES E INFORMES
- FORMATOS

# CONTROL INTERNO

- Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización. Sus propósitos básicos son:
- 1. La obtención de información correcta y segura
- 2. La protección de los activos de la empresa
- 3. La promoción de la eficiencia en la operación de la empresa

**GRACIAS**

A group of ten hands of various skin tones are visible, each holding up a large, three-dimensional red letter. The letters are arranged in a horizontal line to spell out the word "GRACIAS" in a bold, sans-serif font. The background is plain white.