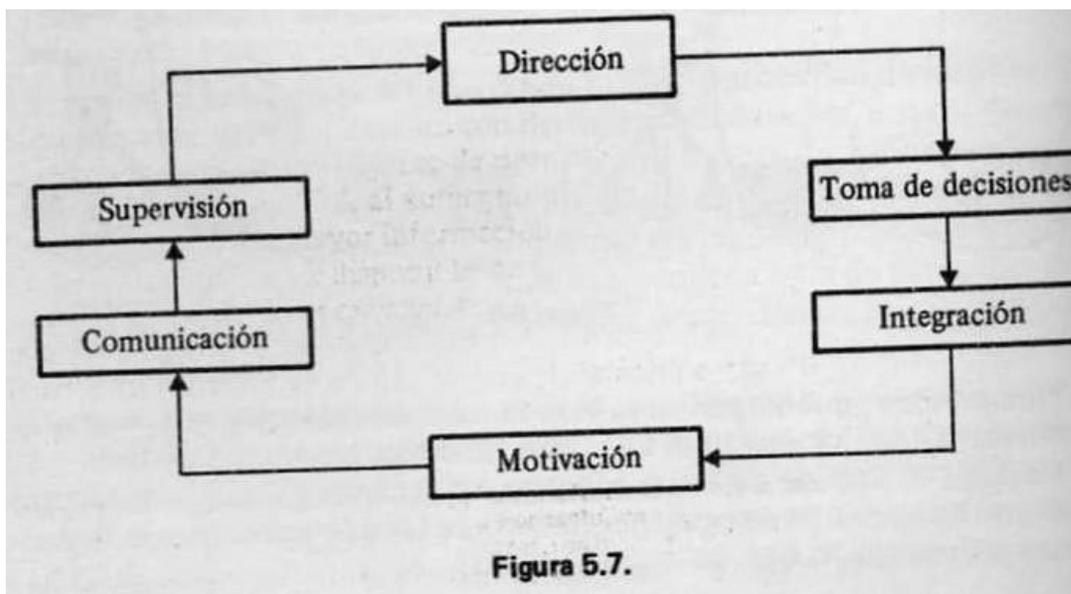


INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CALKINI
Carrera: Ingeniería en Mecatrónica
Docente: CP Luis del J. Franco Pérez
Materia: Administración y Contabilidad
Subtema: 2.8.1 Etapas y Técnicas de Dirección
Fecha: Febrero 2011

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de la dirección, ya que se dan indistintamente. Con fines metodológicos, se estudian como a continuación se muestran:



Etapas de la dirección.

Toma de decisiones

“Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas” y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

1. *Definir el problema.* Es necesario definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. *Analizar el problema.* Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. *Evaluar las alternativas.* Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:

- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis marginal.
- Análisis costo-efectividad.

4. *Elegir entre alternativas.* Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres mas para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.

5. *Definir el problema.* Es necesario definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

6. *Analizar el problema.* Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

7. *Evaluar las alternativas.* Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:

- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis marginal.
- Análisis costo-efectividad.

8. *Elegir entre alternativas.* Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres mas para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.

9. *Aplicar la decisión.* Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

Integración.

La integración 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. Comprende recursos materiales así como humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son, que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado. Comprende 4 etapas:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción o inducción
- Capacitación y desarrollo

Motivación

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos.

Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones.

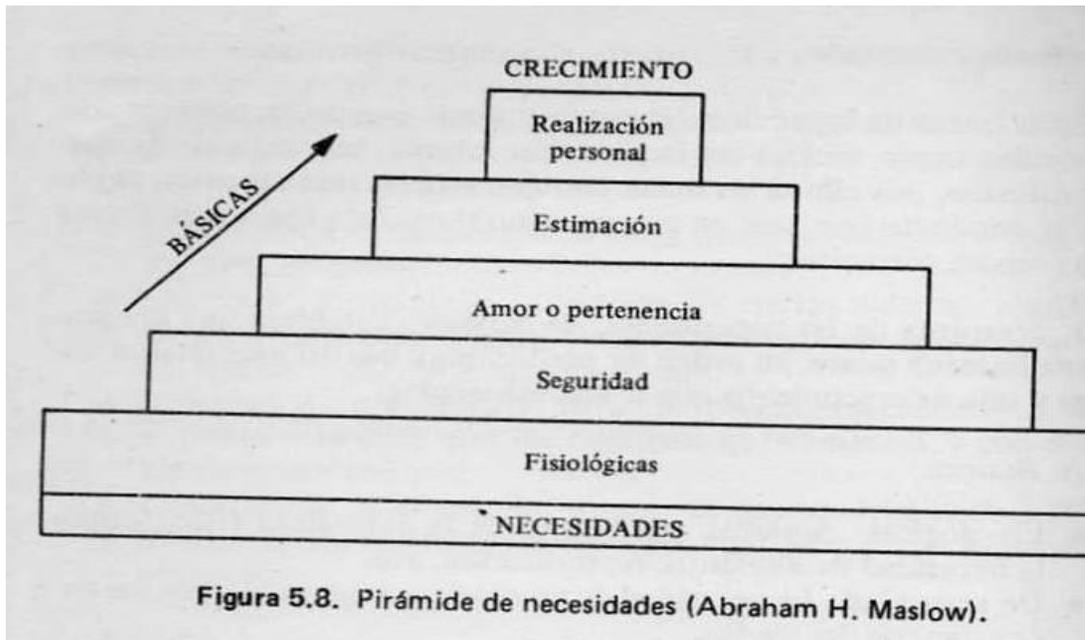
La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

Todas las teorías que existen en relación con la motivación pueden agruparse en dos grandes tendencias:

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

Teoría del contenido: tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base a procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

- a) *Jerarquía de necesidades de Maslow*. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:
- i) Básicas: fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia y de estimación.
 - ii) Crecimiento: Realización personal



- b) *Teoría de motivación e higiene, de Herzberg*: Propone dos niveles de necesidades:
- i) Factores de higiene o mantenimiento
 - ii) Motivadores
- c) *Motivación de grupo*: para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:
- i) Espíritu de equipo
 - ii) Identificación con los objetivos de la empresa
 - iii) Practicar la administración por participación
 - iv) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas
 - v) Eliminación de prácticas no motivadoras.

Teoría de enfoque externo.

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la

motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

Comunicación.

“La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social”. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información mas complicados.

Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

En la actualidad, la información organizacional debe fluir con mayor rapidez. Incluso una breve suspensión en una línea de producción de rápido movimiento puede resultar muy costosa, por consiguiente es necesario tener una excelente comunicación para tomar las medidas correspondientes a una situación de esta categoría.

Para ser eficaz, el administrador necesita la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo, incluso una mirada superficial a los sistemas de comunicación muestra que con frecuencia los ejecutivos carecen de información vital para la toma de decisiones.

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones, en forma ascendente, descendente y cruzada, la combinación de todas y cada una de estas formas de comunicación es lo ideal para la empresa, debido a que es necesario para un funcionamiento eficaz.

Existen varias barreras de la comunicación, como las mecánicas o físicas (teléfono o micrófono), las fisiológicas (sordera o habla), las psicológicas (celos, envidia, rivalidad, agresividad, timidez), las semánticas (idioma, términos técnicos, términos científicos, manera de emisión) y las socioculturales (origen, educación, costumbres, religión, ideológicas).

La comunicación implícita es la de suponer o dar por hecho que la otra persona conoce nuestros pensamientos, deseos, necesidades y expectativas.

La comunicación explícita es dialogar, retroalimentarse, ser hepático y exponer a la otra persona a la convivencia de establecer ciertos convenios o reglas del juego en la interacción cotidiana.

Las formas de comunicación pueden ser de manera verbal, formal, mímica, gesticular, visual, audiovisual, escrita o informal.

Las bases para la buena comunicación son las siguientes, ser empático (comprender y ponerse en el lugar del receptor), saber escuchar (mostrar interés, educación), correcta redacción e interpretación de escritos y convencer o persuadir (ser positivo, claro, verídico y sólido).

Supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

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

En esta función concluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observancia de la motivación y del mercado formal de disciplina

Bibliografía: Munch, L., García, J. (1986). *Fundamentos de Administración* (3ª. Edic.) México: Trillas.