



Universidad Pedagógica Nacional

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA**

**EXPERIENCIA PROFESIONAL DEL CENTRO
DE DESARROLLO INFANTIL CENDI N°2**

TESINA
que para obtener el título de
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA**
PRESENTA
LOPEZ CASTILLO UBALDA

A NUESTRA CASA
DE ESTUDIOS
LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL

A QUIENES DIRECTA
E INDIRECTAMENTE
PARTICIPARON EN
MI FORMACIÓN
PROFESIONAL

A MI ASESOR
PROFESOR
PEDRO GOMEZ

DEDICADO A MIS
HIJOS Y A MI
ESPOSO

A MIS PADRES
CONCEPCIÓN Y CAMILO

A LOS PROFESORES
MANUEL Y FABIOLA

A MIS HERMANAS

A MI SOBRINA MAYRA

ÍNDICE

CAPITULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	1
1.1 PROBLEMATIZACIÓN	16

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO	22
------------------------	----

CAPITULO 3

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	84
-------------------------------------	----

CAPITULO 1

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Me llamo Ubalda López Castillo, ingresé a la Secretaría de Educación Pública) el 1º de junio de 1983, ocupando la plaza de asistente educativo, en el CENDI (Centro de Desarrollo Infantil) N° 2 ubicado en Miguel Alemán S/n Colonia Chamizal Ecatepec Estado de México, es una institución de gobierno, donde se asisten a los hijos de madres trabajadoras al servicio del Estado.

Este centro de educación, de nivel inicial; comienza sus actividades el 16 de octubre de 1981. Atendiendo a niños de 45 días de nacidos a 5 años 11 meses de edad.

Este nivel inicial , trata de promover el desarrollo integral del niño con respeto y dignidad , pretendiendo apoyarlo y ayudarlo en los cambios que sufre en su crecimiento y desarrollo, estimular los procesos evolutivos de su personalidad, socializar al infante, enseñarlo a convivir con otros niños y con los adultos en un ambiente de amabilidad. Desarrollar sus acciones y movimientos a través de juegos; propiciar hábitos alimenticios, de salud e higiene; guiarlo para que exprese correctamente sus ideas y sentimientos; contribuir a que se adapte a los cambios y a su medio ambiente; propiciar en él, sentimiento de confianza y autonomía; para así, desarrollar sus pensamientos y creatividad.

LA EDUCACIÓN INICIAL Y SU NORMATIVIDAD

Como etapa educativa incluida en el Sistema Educativo Nacional, la educación inicial puede ser vista simplemente como un nivel más, dentro de un largo proceso educativo, pero también puede analizarse como el primer nivel, de una larga cadena de etapas y fases del desarrollo humano; en la vida del hombre, por

lo que se convierte en una de las experiencias de madurez más importantes del ser humano.

ASPECTO NORMATIVO, PARTIENDO DE DOS PUNTOS DE VISTA

- La educación inicial como un nivel primario del Sistema Educativo Nacional.
- La educación inicial como conquista laboral

1.-La educación inicial como un nivel primario del Sistema Educativo Nacional.

Al analizar a la educación inicial como elemento cada vez más importante del servicio educativo brindado por el Estado Mexicano, es importante mencionar el Artículo 3º Constitucional, la Ley Orgánica de la Administración Pública, La ley Federal del Trabajo o Ley Federal de Educación, la Ley del IMSS y la Ley del ISSSTE que contienen la normatividad correspondiente al ejercicio del derecho laboral de las madres trabajadoras a tener servicio de Centros de Desarrollo Infantil para sus hijos y a la operación de los organismos institucionales que permiten el cumplimiento de tal obligación patronal.

MARCO NORMATIVO

La Educación Inicial de los Estados Unidos Mexicanos, se ocupa dentro de sus múltiples preceptos de los aspectos educativos; en su Artículo 3º establece que “La educación que imparta el Estado – Federación, Estados, Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.”

Asímismo, establece en su facción I y VII que la educación que imparta el Estado deberá ser: “basada en los resultados de progreso científico, democrática nacional y contribuirá a la mejor convivencia humana al sustentar igualdad de derecho de todos los hombres y será gratuita.”

Ley Orgánica de la Administración Pública.

Artículo 38º hace recaer la responsabilidad de regular la tarea educativa y vigilar las disposiciones oficiales en la Secretaría de Educación Pública:

I Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas.

II La enseñanza preescolar

III Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias.

IV Crear y mantener en su caso, escuelas de todas clases que funcionen en la República, dependientes de la federación, exceptuadas las que por la Ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal.

V Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal

VI Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que imparten educación en la República, conforme a lo prescrito en el Artículo 3º Constitucional.

Ley Federal de Trabajo a través de la Ley Federal de Educación

Formula los ideales educativos, planteando alcanzar un régimen político, económico y social más justo, de acuerdo con lo señalado en el Artículo 3º constitucional. Se propone la meta de una educación laica, gratuita, individualista, y popular, basada en la filosofía de liberalismo.

La educación nacional intenta formar un ciudadano crítico que desarrolle y perfeccione todas sus facultades. Así como permitir el acceso a la educación a un mayor número de mexicanos.

La educación como servicio público habrá de regularse a través de la Ley Federal de Educación, la cual sustenta las bases, normas, y sanciones administrativas para los establecimientos educativos del país.

En su capítulo I, de las Disposiciones Generales define a la educación como “el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad. Establece que la educación en todos sus niveles y modalidades, deberá impartirse de acuerdo a los principios establecidos en el Artículo 3º constitucional.

Su capítulo III se refiere a el Sistema Educativo Nacional; y establece que la federación podrá celebrar convenios con los estados y municipios para coordinar y unificar los servicios educativos.

En el capítulo V, sobre los Derechos y Obligaciones en materia educativa, se señala que todos los habitantes del país tienen derecho a ingresar al Sistema Educativo Nacional.

REGLAMENTO INTERNO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

Tiene la finalidad de proponer los lineamientos generales que la SEP debe seguir en el cumplimiento de sus funciones. En el Artículo 3º , estipula que la SEP contará con diversas unidades administrativas para el despacho de la educación. En lo que se refiere a la educación inicial estas unidades son: la Subsecretaría de Educación Básica, de la cual depende la Dirección General de Educación Preescolar, que tiene a su cargo la Subdirección de Educación Inicial.

En el Artículo 21º del Reglamento se estipula que es competencia de la subdirección de Educación Inicial:

I Proponer normas pedagógicas, contenidos y métodos para la educación inicial a cargo de la Secretaría.

II Diseñar y realizar programas de divulgación general y de participación destinada a los padres de familia para la adecuada atención a los niños de edad previa a la escolar.

III Organizar, operar, supervisar y evaluar los Centros de Desarrollo Infantil dependientes de la Secretaría.

IV Proporcionar orientación y asesoría, sobre educación inicial a las Instituciones que lo soliciten.

V Sensibilizar, preparar, actualizar, en forma permanente al personal de apoyo que interviene en la educación inicial a cargo de la Secretaría de Educación Pública.

2- La educación como conquista laboral.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En el Artículo 123º menciona que la prestación del servicio de guarderías es un derecho de la mujer trabajadora. En el apartado A de este artículo, fracción XXIX señala que: “ Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social y ella comprenderá, servicio de guardería y cualquier otro tipo encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, y sus familiares. “ Así mismo, en el apartado B fracción XI inciso C indica que: “las mujeres, además disfrutarán del servicio de guarderías infantiles”.

Ley Federal del Trabajo.

En esta ley se reglamenta el establecimiento y funcionamiento de las guarderías como derecho laboral. En su artículo 171 estipula: “ los servicios de guarderías infantiles se prestarán por el IMSS de conformidad con su ley y disposiciones reglamentarias.” Aclarando que corresponde al IMSS la prestación de este servicio únicamente en lo referente a madres trabajadoras del sector privado.

Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Regula el derecho de guarderías infantiles que se estipula en el apartado A del Artículo 123º Constitucional. En el capítulo VI del seguro de guarderías para los hijos de aseguradas, se reglamentan las condiciones en las que se brindará este servicio:

Artículo 184º El ramo de seguro de guarderías para hijos de aseguradas cubre el riesgo de la mujer trabajadora de no poder proporcionar cuidados maternos durante su jornada de trabajo a sus hijos durante la primera infancia

Artículo 185 Estas prestaciones deben proporcionarse atendiendo a cuidar y fortalecer la salud y su buen desarrollo futuro, así como a la la formación de sentimientos de adhesión familiar y social, a la adquisición de conocimientos que promuevan la comprensión y el empleo de la razón y la imaginación y a construir hábitos higiénicos y de sana convivencia y cooperación en el esfuerzo común con propósitos y metas comunes, todo ello de manera sencilla y acorde a su edad y a la realidad social y con absoluto respeto a los elementos de estricta costumbre familiar.

Artículo 186º los servicios de guardería infantil incluirán el aseo, la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los hijos de las madres trabajadoras aseguradas..

Artículo 187. Para otorgar la prestación de servicio de guardería, el Instituto establecerá instalaciones especiales, por zonas convenientemente localizadas en relación a los centros de trabajo y de habitación.

Artículo 188º Las madres aseguradas tendrán derecho a los servicios de guardería durante las horas de su jornada de trabajo.

Artículo 189º Los servicios de guardería se proporcionará a los hijos procreados por las trabajadoras, desde la edad de cuarenta y tres días hasta que cumplan cuatro años.

Ley del ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Regula el derecho de Estancias de Bienestar Infantil que se estipula en el apartado B del Artículo 123 de la Carta Magna.

En su artículo 3º , de las Disposiciones Generales indica “Se establece con carácter obligatorio los siguientes seguros, prestaciones y servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil.

Se hace necesario comentar que con fecha del 1º de enero de 1984, el ISSSTE, de conformidad con su política de integrar y expandir sus prestaciones sociales, incorpora bajo su administración a las estancia de bienestar infantil de las diversas dependencias, entidades, organismos e instituciones de la Administración Pública Federal.

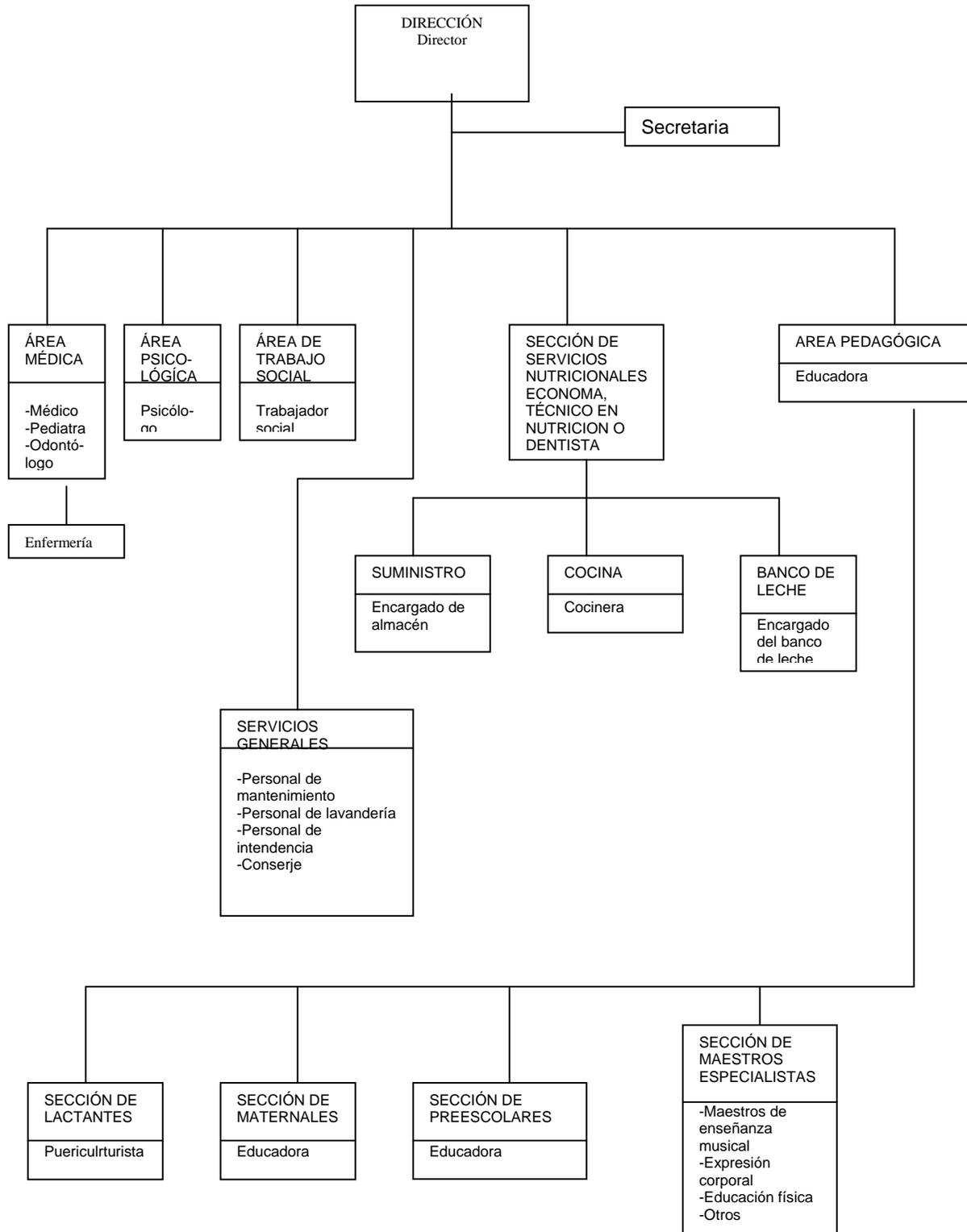
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL

PUESTO	FUNCIÓN GENERAL	PREPERACION ÓPTIMA	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	PERSONAL A SU CARGO
DIRECTOR	Planear, dirigir, coordinar, orientar y controlar las actividades técnico administrativas que se desarrollen en el centro, de acuerdo a los lineamientos señalados por el organismo al que pertenece la institución.	Título de Lic. En pedagogía, psicología educativa o Administración Educativa.	Autoridades de la dependencia a que pertenezca el centro.	Personal adscrito al centro.
MÉDICO	Asesorar técnicamente a la dirección del centro en el aspecto de salud, higiene y seguridad.	Titulado, con especialidad en pediatra	Director	Enfermera
ENFERMERA	Atender las urgencias médicas y llevar el control del niño sano de los menores adscritos al centro.	Título de enfermería	Asesor médico	Ninguno
TRABAJO SOCIAL	Asesorar técnicamente a la dirección del centro en los procesos sociales que se presentan en éste.	Título de trabajo social	Director	Ninguno
JEFE DEL SERVICIO DE PSICO-PEDAGOGÍA	Orientar, coordinar y controlar el aspecto de desarrollo y educación infantil que desarrollé el personal educativo en el centro.	Título en psicología educativa, pedagogía educación preescolar o puericultura.	Director	Terapeuta del lenguaje puericultista, educadoras, asistentes educativas, profesor de música, cocinera, responsable del lactario, Aux. de cocina, Aux. de lactario y almacenista.
JEFE DE SERVICIO DE NUTRICIÓN	Orientar, coordinar y controlar el adecuado balance nutricional de las dietas que elabore el personal de cocina, contemplando normas higiénicas, cantidades y técnicas culinarias.	Título de licenciado en nutrición	Director	Cocinera, responsable del lactario, Aux. de cocina, Aux., del lactario y almacenista.
TERAPEUTA DEL LENGUAJE	Apoyar técnicamente a la jefatura de psicopedagogía, asesorando a las educadoras y puericultistas en la importancia de estimular el lenguaje en el desarrollo del niño.	Educadora con especialidad en terapia del lenguaje.	Jefe de servicios psicopedagógico .	Ninguno

PUESTO	FUNCIÓN GENERAL	PREPERACION OPTIMA	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	PERSONAL A SU CARGO
TERAPEUTA DEL LENGUAJE	Apoyar técnicamente a la jefatura de psicopedagogía, asesorando a las educadoras y puericultistas en la importancia de estimular el lenguaje en el desarrollo del niño.	Educadora con especialidad en terapia del lenguaje.	Jefe de servicios psicopedagógico .	Ninguno
PUERICULTISTA	Atender psicopedagógicamente a lactantes y maternas que asisten al control, así como orientar al personal a su cargo.	Título de técnico	Jefe de servicio psicopedagógico.	Asistentes educativas
EDUCADORA	Atender psicopedagógicamente a maternas y preescolares que asisten al centro, así como orientar al personal a su cargo.	Título de profesora de educación preescolar.	Jefe de servicio psicopedagógico	Asistentes educativas.
MAESTRO DE MÚSICA	Asesorar a educadoras y puericultistas en las actividades musicales para los niños del centro.	Certificado de especialidad	Jefe de servicio psicopedagógico	Ninguno
ASISTENTE EDUCATIVA	Auxiliar en la atención psicopedagógica y cuidados asistenciales de la población infantil del centro.	Certificado o diploma de auxiliar en guarderías.	Puericultista o educadora	Ninguno

PUESTO	FUNCION GENERAL	PREPARACIÓN OPTIMA	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	PERSONAL A SU CARGO
COCINERA	Preparar los alimentos para la población infantil (Maternal y Preescolar) apegándose a los lineamientos establecidos por la jefatura de nutrición.	Certificado de educación secundaria con experiencia en trabajo de cocina.	Jefe de servicio de nutrición.	Auxiliar de cocina.
RESPONSABLE DE LACTARIO.	Preparar los alimentos de la población lactante del centro, de acuerdo a las indicaciones que se le marquen.	Certificado de educación secundaria, con experiencia en cocina.	Jefe de servicios nutricionales.	Auxiliar de lactario.
AUXILIAR DE COCINA.	Auxiliar en la cocina a la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener limpio y ordenado el equipo de cocina.	Certificado de educación secundaria.	Jefe de servicios nutricionales.	Ninguno.
AUXILIAR DE LACTARIO.	Auxiliar ala responsable de lactario en la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener el equipo del lactario en orden y limpio.	Certificado de educación secundaria.	Jefe de servicios nutricionales.	Ninguno.
AUXILIAR DE LAVANDERÍA.	Mantener la ropa del centro limpia, planchada y en condiciones de ser utilizada en el momento que se requiera.	Certificado de educación secundaria.	Jefe de servicios generales.	Ninguno.
ALMACENISTA.	Almacenar y controlar la entrada y salida de los recursos materiales del centro.	Certificado de educación preparatoria.	Jefe de servicios nutricionales o generales.	Ninguno.
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Mantener en buen estado de operación y funcionamiento y limpieza, tanto el edificio como el mobiliario y equipo con que cuenta el centro.	Certificado de educación secundaria, con habilidades específicas a su puesto.	Jefe de servicios generales.	Ninguno
AUXILIAR DE INTENDENCIA.	Realizar el aseo de las instalaciones, mobiliario y equipo cuantas veces se requiera, manteniendo un adecuado nivel higiénico.	Certificado de educación secundaria.	Jefe de servicios generales.	Ninguno.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL QUE DEPENDEN DE LA SEP.



Cuando inicié con mis labores en el CENDI (Centro de Desarrollo Infantil) Nº 2 me asignaron la sala de lactantes I con un horario de 7:00 am a 14:00pm. Y durante 10 años, estuve realizando las siguientes funciones:

HORA	ACTIVIDADES
7:00 a 7:30	Recibir a los niños. Se hace el filtro con ayuda de la enfermera y el médico pediatra.
7:30 a 7:40	Trasladar a los niños a las salas que les correspondan
7:40 a 7:50	Adentro de la sala, colocar toallas y fundas a las cunas y sillas mecedoras.
8:00 a 9:00	Proporcionar el desayuno a los bebés.
9:00 a 9:20	Quitar baberos, limpieza de cara, cambiar de Pañales y cepillado de dientes.
9:20 a 10:20	Apoyar a la puericultista a realizar las actividades pedagógicas.
10:20 a 11:00	Cambiar pañales, después sentarlos en las sillas mecedoras y reparto la colación.
11:00 a 11:15	Siesta
11:15 a 12:00	Lavar manos, colocar baberos y sentarlos en las sillas mecedoras.
12:00 a 13:00	Darles de comer a los bebés.
13:00 a 14:00	Cambiarlos de pañal, de ropa, limpiarles la cara peinarlos y perfumarlos para que la puericultista los entregue con sus papás.
14:00 a 15:00	Seguir con la entrega de niños a sus papás.
15:00 a 16:00	A los niños que se queden en la guardia se les realiza otras actividades, se les cambia de pañal lavar manos para darles la colación.

Cuando trabajaba en el CENDI laboraba, como asistente educativa, pero el salario que percibía era de auxiliar de intendencia. La injusticia me acompañó durante 10 años. Por tal motivo tuve la necesidad de buscar otro trabajo.

Actualmente, me encuentro laborando en la Escuela Secundaria N° 192 nivel básico, ubicado en Av. Civilizaciones S/n El Rosario delegación Azcapotzalco. Ocupando el puesto : de Trabajo Social

Descripción del puesto de : Trabajo Social

No. De plaza : una por turno
Ubicación : física: oficinas administrativas:
:cubículo de trabajo social.
:administrativa: área de servicios de asistencia educativa

Ámbito de operación : Escuela de Educación Secundaria

RELACIONES DE AUTORIDAD.

Jefe inmediato : Subdirector de la Escuela Secundaria.

Subordinados :ninguno

Propósito del Puesto.

Contribuir al desarrollo integral del educando en su proceso de adaptación al medio ambiente escolar, social y económico en que se desenvuelva.

FUNCIONES:

- Pase de lista de asistencia todos los días a todos los grupos en cada uno de los salones.
- Coordinar sus actividades con el personal directivo, docente y del área de asistencia educativa.
- Solicitar a la subdirección de la escuela los materiales y equipos que necesite para desempeñar sus tareas.
- Participar en la promoción, organización y desarrollo de agrupaciones de alumnos, campañas, actividades y eventos que contribuyan a la formación integral de los educandos
- Realizar estudios socioeconómicos de la comunidad escolar para seleccionar candidatos a becas y, en su caso, efectuar los trámites correspondientes para el otorgamiento de las mismas
- Participar en el asesoramiento que se ofrezca a los padres de familia para el tratamiento adecuado de los problemas de sus hijos.
- Proporcionar los datos necesarios para complementar la información contenida en las fichas individuales de los alumnos.

- Promover la comunicación de los padres de familia o tutores con sus representantes ante la escuela.
- Analizar las causas que influyen en los educandos de mal comportamiento o con problemas de adaptación, impuntualidad, inasistencia, reprobación y deserción escolar, para orientarlos de tal manera que puedan superar sus deficiencias; de no lograrlo, habiendo agotado los recursos posible, canalizarlos a instituciones especializadas.
- Proporcionar al médico escolar, cuando sea necesario, la información que tenga de los alumnos, a fin de que éste seleccione el tratamiento adecuado en cada caso.
- Establecer en coordinación junto con los servicios de asistencia educativa, comunicación constante con hospitales, clínicas e instituciones psiquiátricas, a fin de que en éstas se atienda a los educandos que a juicio de medico escolar lo necesiten.

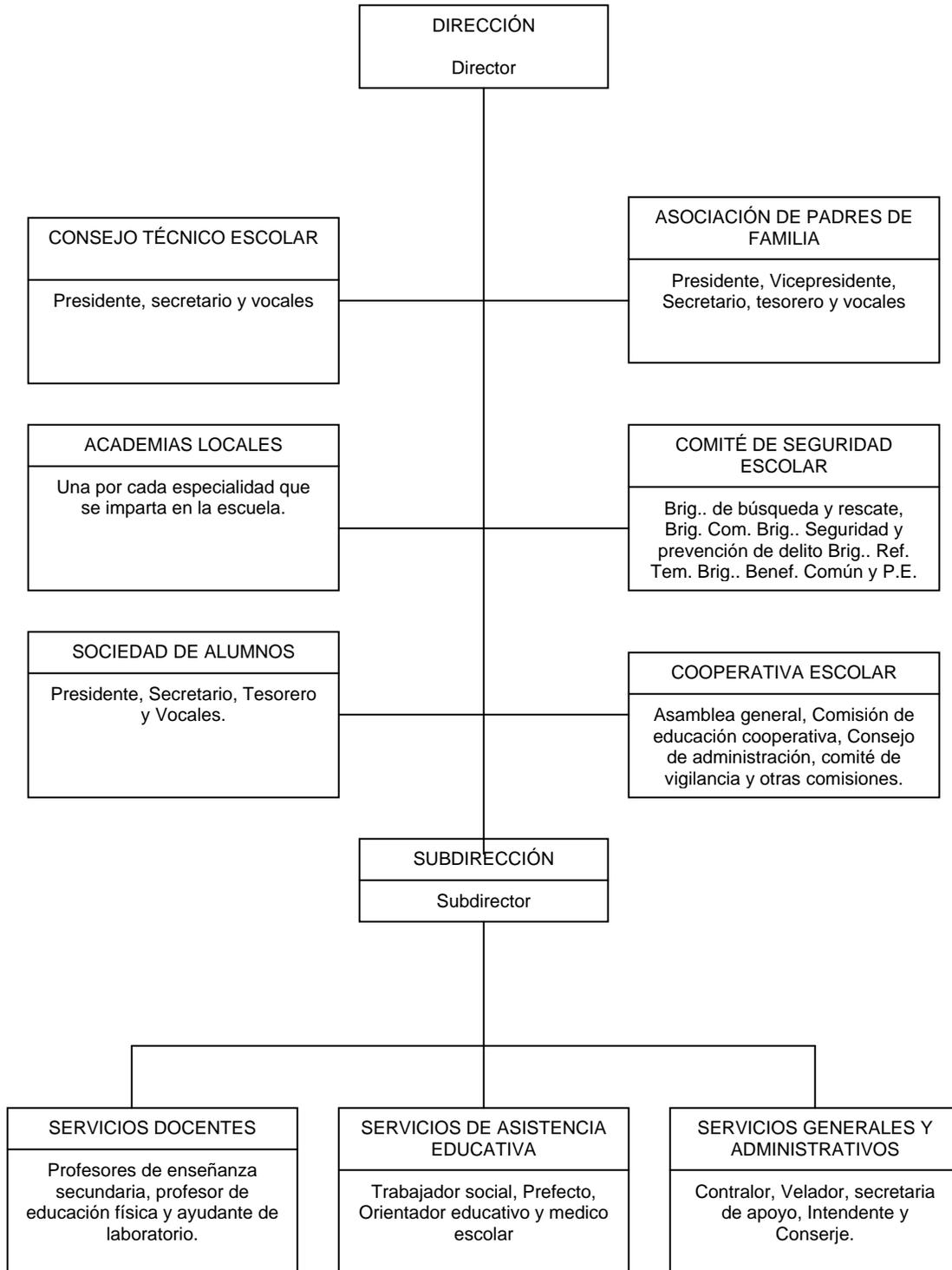
Límites de Autoridad.

Colaborar con las autoridades de la escuela, con el personal docente y con los padres de familia o tutores, para que mediante sus tareas específicas, todos contribuyan a la formación integral de los educandos.

Responsabilidad.

1. Emplear y cuidar el material y equipo asignado para desempeñar sus labores.
2. Emplear todos los mecanismos necesarios a su alcance, para obtener o proporcionar información respecto a asuntos de su competencia.

ORGANIGRAMA DE ESCUELA SECUNDARIA



PROBLEMATIZACIÓN

Durante el tiempo que estuve laborando en el Centro de Desarrollo Infantil N° 2, me di cuenta de la gran problemática de contratar a gente con bajo nivel de estudios, o personas que no tienen la vocación y tolerancia para atender a los niños del nivel inicial. No hay congruencia con el perfil que se pide en el manual de organización para ocupar determinado puesto.

Por ejemplo, hay algunas personas que ocupan puestos de asistentes educativas sólo presentando certificado de primaria, también profesoras que presentan documentos falsificados, es el caso de Educadoras y Puericultistas; La problemática es que perjudican a los niños con maltratos físicos, psicológicos y hacen distinción racista.

Durante el tiempo que laboré en el CENDI N° 2, la persona que se encontraba en la dirección (directora) siempre fue una persona prepotente, grosera y déspota, abusaba de su autoridad, tenía poca tolerancia que hacía notar con un carácter muy irritable, por tanto no había comunicación con el personal a su cargo, a ella lo único que le interesaba, era ver la manera de sacar el material del centro de trabajo para venderlo por fuera (comprobado por el velador). Hasta la fecha sigue el problema. Por tanto el nivel de preparación óptima, que menciona el manual de organización no se cumple.

Además se viola el derecho de los niños de atenderlos con respeto y dignidad, en las etapas de cambio que sufre en su crecimiento y desarrollo, de los 45 días de nacidos hasta 5 años 11 meses, que es el tiempo que permanecen los infantes en los Centros de Desarrollo Infantil.

La educación inicial como un nivel primario del Sistema Educativo, lo brinda el Estado Mexicano y lo menciona el Art. 3.º de la Constitución, la Ley Orgánica de

la Administración Pública, la Ley Federal del Trabajo, la Ley del IMSS y la Ley del ISSSTE, que contienen la normatividad correspondiente al ejercicio del derecho laboral de las madres trabajadoras a tener servicio de Centros de Desarrollo Infantil para sus hijos (la educación fue una conquista laboral) en el Art. 123 donde se menciona que el servicio de guarderías es un derecho de la mujer trabajadora.

Es necesario que a través de la capacitación y supervisión real, se pueda ayudar a las madres trabajadoras, que por necesidad económica, tienen que dejar a sus hijos e hijas al cuidado de personas, sin la vocación, ni la conciencia de que cuidan a seres humanos.

Esto sin contar que algunos padres maltratan a sus hijos pequeños haciendo más difícil el desarrollo del infante.

Por tanto el daño ocasionado en el pequeño, ya sea por el personal de los centros educativos o por sus padres; es una consecuencia que se ve reflejada paulatinamente a través de los siguientes niveles educativos.

Actualmente que laboro en secundaria, he percibido la problemática de este tipo de situaciones explicadas ya con anterioridad, pues los problemas se acrecientan con la adolescencia; etapa de grandes cambios físicos y emocionales.

En éste nivel las tareas asignadas en el salón de clases deben ser cumplidas y entregadas a tiempo. Es necesario que los jóvenes asuman su papel con madurez, responsabilidad y se familiaricen con las reglas que asigna la maestra o maestro de cada una de las materias, y que aprendan a convivir con sus compañeros y a reforzar algo que se ve cada vez menos “el respeto” pues algunos alumnos nunca lo han practicado, aun enfrente de sus padres.

Otro problema que generalmente se da, por parte de algunos profesores, en este nivel, es que etiqueten a los alumnos, como por ejemplo: Tienen identificados a los alumnos estudiosos, participativos, platicones, callados, flojos , escandalosos groseros, y sobre todo les ponen sobre-nombres a los jóvenes con mal comportamiento, viendo afectada la autoestima y respeto propio consigo mismo y hacia los demás.

Durante esta etapa de la adolescencia, la gran mayoría de los padres de familia no prestan atención a sus hijos, participan cada vez menos de las expectativas de ellos , por diversas situaciones, por ejemplo: económicas, sociales, familiares, no hay estructura familiar (familias disfuncionales) y de inseguridad vividas por nuestro país etc. Por tales motivos algunos jóvenes están al cuidado de sus abuelos, tíos, primos o vecinos, y en el peor de los casos se encuentran solos, sin alguien que los apoye.

La gran mayoría de padres de familia, madres solteras o tutores no prestan atención de las necesidades de los jóvenes por falta de tiempo. Por tanto los padres, no saben si su hijo se alimenta bien, si ve y oye bien, si descansa lo necesario, si cumple con sus responsabilidades en casa, (claro si la tienen) si se comunica bien con él o ella, conviven con sus hijos asistiendo a actividades culturales y recreativas.

¿Cuántas de las siguientes actividades realizan los padres de familia o tutores, para ayudar a mejorar el bajo rendimiento académico de sus hijos? :

Les proporcionan todos los materiales necesarios para estudiar, revisión frecuente de tareas, cuadernos para comprobar sus avances, conocer a los compañeros y amigos de sus hijos, platican con los padres de los compañeros de su hijo para saber como pueden mejorar el aprovechamiento, registran sus calificaciones, va por su hijo a la escuela sin previo aviso, evita que falte a clases, en caso de faltar por problema de salud o familiar, el padre acude a la escuela a

justificar la ausencia del alumno o alumna, cuida los hábitos de responsabilidad y limpieza, estar en comunicación con los maestros, para saber como puede mejorar el aprovechamiento de su hijo, se presentan a la escuela siempre que lo citan, etc.

También es muy importante señalar que en algunas familias se tiende a realizar comparaciones ente los hijos en relación con sus calificaciones y habilidades, lo cual provoca una sensación de minusvalía.

Es necesario identificar, conocer y reconocer las capacidades de nuestros hijos, otorgándoles reconocimientos como: (felicitaciones, abrazos, permisos etc. teniendo en cuenta que el reconocimiento monetario o material solo afecta a nuestros hijos). Apoyo incondicional en aquellas actividades que le cuesta más trabajo llevar a cabo, apoyo y comprensión: y así podría seguir mencionando tantas responsabilidades que tienen los padres de familia para el mejor aprovechamiento del alumno.

Cada día son más los alumnos que presentan problemas como: no querer estudiar, reprobación, deserción escolar y bajo rendimiento académico.

A continuación se mencionan algunas causas:

1. No participa en clases
2. No coopera con su equipo en la elaboración de trabajos.
3. No cumple con tareas
4. Deficiencia de tareas
5. Con frecuencia no estudia.
6. Por no tener al corriente sus notas de clase.
7. Carece de material para trabajar.
8. Olvida el material frecuentemente.
9. Descuidado y sucio con sus materiales.

10. Entregar los trabajos incompletos o mal acabados.
11. Es descuidado en el uso y manejo de aparatos y materiales.
12. Es muy lento en el trabajo.
13. Escritura ilegible.
14. Deficiente ortografía.
15. No leyó las lecturas correspondientes al período.
16. No contestó correctamente la(s) prueba(s)
17. Ausencia injustificada el día de la prueba o de la entrega de trabajos.
18. No asiste con regularidad a la escuela.
19. No se presenta a clases estando dentro de la escuela.
20. No asistió a visitas: museos, exposiciones, audiciones, obras de teatro, etc. Previamente programados.
21. No cumplió con actividades cívicas y sociales injustificadamente.
22. Deficiente percepción auditiva.
23. No cumplió con actividades deportivas previamente programadas.
24. Incorrecta pronunciación.

La constante comunicación de los padres, madres o padres solteros, o tutores con los maestros fomenta acuerdos y compromisos, por ambas partes, apoyar a los jóvenes, en el cumplimiento con tareas, cumplir con el material que le pidan en cada una de las materias, su asistencia a la escuela debe ser regular para que no sea motivo de no presentar sus exámenes.

Y de esta manera mejore su desempeño escolar, y el interés por la escuela.

Motivar siempre a los alumnos para realizar las tareas escolares y lo más importante, que los jóvenes se sientan apoyados y reconocidos por los adultos.

La familia es el grupo donde los seres humanos se desarrollan desde el nacimiento hasta el fin de su vida.

Las etapas por las que va pasando representan cambios ante los cuales, es fundamental que todos los miembros que componen su familia, tengan posibilidades de ajustarse.

Los padres de familia son quienes tienen a su cargo la responsabilidad de velar por el sano desarrollo de sus hijos.

Es muy significativo para los hijos el acompañamiento de papá , mamá , o de solo mamá o solo papá , o tutores en algunos casos, pero que estos brinden realmente el apoyo en sus tareas cotidianas y así comprometer a la escuela como verdadera institución de enseñanza a ofrecer un mejor servicio y alto rendimiento para con el estudiante.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

Avance Referencial

El proceso administrativo para HENRY FAYOL, según Carlos Ramírez Cardona.

“Conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”.

El proceso administrativo se puede definir como la administración en acción.

Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Henry Fayol considerado padre de la administración, menciona que la concepción de toda empresa cumple 6 operaciones o funciones:

Funciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y funciones administrativas:

- **Función Técnica:** en este grupo comprende las actividades relacionadas con la elaboración del producto o la prestación del servicio, según el objetivo de la empresa, pueden ser materiales, intelectuales o morales.
- **Función comercial:** se refiere a las actividades relacionadas con las ventas y la circulación de los productos, o la prestación de los servicios: mercado de la competencia, de los costos y de los precios.
- **Función financiera:** se refiere a las actividades necesarias para conseguir y administrar el capital. Sin dinero no puede funcionar una empresa.
- **Función de seguridad:** se refiere a las actividades relativas a la protección de los bienes y las personas.

- Función de contabilidad: se refiere a los registros de las operaciones que se realizan con el fin de mantener al día la información necesaria para conocer la situación de la empresa.

- Función Administrativa: según Fayol como:

Función de previsión o planeación, es prever y conocer el futuro con anticipación y confeccionar el programa de acción que se ha de seguir.

Función de organizar, es construir el organismo material y social de la empresa. Su estructura orgánica y funcional.

Función de mandar, es dirigir al personal.

Función de coordinar, es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Función de control, es vigilar y comprobar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Estas últimas coordinan y sincronizan las otras 5 funciones y están siempre por encima de ellas

Estas teorías fueron concebidas para la dirección de empresas y por lo tanto pusieron mayor énfasis sobre los aspectos estructurales y gerenciales. A ello se debe que el Fayolismo considere que la aplicación de la administración Científica debe comenzar por los niveles mas altos e irse luego difundiendo hacia todos los otros niveles mediante la aplicación de los principios. Menciona estos principios, que consideraba básicos para el ejercicio eficiente de la función administrativa.

Tales principios se sintetizan así .

Principio de la división del trabajo: es un imperativo de orden natural; distribuir las tareas. Se aplica en las operaciones técnicas como a las administrativas y esto produce como consecuencia la especialización de las funciones asignación de responsabilidades concretas.

Principio de autoridad: es la facultad de mandar; esta tiene dos fuentes: legal – inherente a la función y al personal, la cual emana de la inteligencia, juicio y prudencia moral y la aptitud de mando del jefe.

Principio de disciplina: es la disciplina y consiste en el respeto y acatamiento a las normas establecidas.

El respeto y el acatamiento surge por medio del establecimiento de acuerdos claros y justos entre superiores y subalternos. No hay autoridad sin responsabilidad. La falta de disciplina conduce al caos administrativo.

Principio de unidad de mando: cada individuo debe ser responsable a un solo jefe. Fayol señala en el momento en que un individuo recibe órdenes de dos o más personas, siente malestar. En consecuencia se pone en peligro la lealtad del subjefe de la unidad de mando interno y se generan conflictos graves, afectándose también la salud psicológica.

Principio de unidad de dirección: En una empresa todas las actividades deben de ser armónicas con la misión, políticas, objetivos y rumbo de la empresa. Todos los departamentos y todos los individuos deben cooperar para alcanzar esos fines.

Principio de subordinación del interés particular al interés general : Fayol explica este principio, señalando que en una empresa el interés de un trabajador o de un grupo de trabajadores no deben prevalecer sobre los objetivos e intereses de la empresa.

El interés de uno o varios de sus miembros impulsados por el egoísmo, ignorancia, pereza y debilidades humanas, leva a la anarquía y a la disolución

Principio de remuneración del personal: La remuneración constituye la compensación por el servicio prestado.

Debe de ser equitativa y satisfactoria para quien la recibe como para quien la otorga. Fayol trató de desarrollar una teoría de la remuneración al indicar que el monto del salario depende de varios factores como son: la carestía de la vida, la abundancia o escasez de personal; la situación económica de la empresa y el monto de retribución y planteó los siguientes conceptos:

El salario debe constituir una compensación equitativa del trabajo según su calidad, cantidad, responsabilidad, riesgos y capacidades exigidas.

Debe ser estimulante y recompensante del esfuerzo útil;

No debe exceder la justa remuneración a que se tiene derecho.

La administración de salarios puede darse de diversas maneras: Fayol describe, entre otras, las siguientes formas como puede remunerarse el trabajo:

- I. Pago por tiempo o jornal.
- II. Pago por tarea cumplida.
- III. Pago por pieza o producción de unidades.

La parte o porción de utilidades de las empresas destinada a los trabajadores debería distribuirse proporcionalmente entre: obreros, jefes medianos o supervisión y altos jefes. Pero advirtió que esta distribución no podía llevarse a cabo en las empresas sin ánimo de lucro ni en las entidades públicas.

“Todas las formas de retribución que puedan mejorar la calidad de la vida del personal de una empresa y estimular a los trabajadores de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención por parte de la dirección de las empresas”.

Principio de centralización y descentralización: fue explicada por Fayol como un hecho natural, consistente en que en una empresa, al igual que en todo organismo animal o social, las sensaciones convergen hacia un cerebro y de aquel emanan las ordenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

Principio de Jerarquía: está representada por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría o vía a través de la cual descenden y ascienden las comunicaciones, desde arriba hacia abajo, se expresan en ordenes, instrucciones, reglas, manuales y procedimientos. Desde abajo hacia arriba, se expresan principalmente, en informes, respuestas, acciones y comportamientos.

Principio de orden: es un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; el orden también se detecta en la buena presentación física de los lugares de trabajo , el aseo, la decoración y la ubicación funcional del personal.

Para Fayol, el orden no solamente es material sino también social, se alcanza cuando hay buena organización, un reclutamiento técnico del personal capacitación adecuada y atención de las necesidades de recursos y elementos para desempeñar su trabajo.

Principio de equidad: es la combinación de la generosidad y la justicia.

Principio de estabilidad del personal: los cambios de personal son inevitables por la edad, la enfermedad, el retiro , la muerte, la incompetencia o la deslealtad, se puede asegurar que para el bien de la empresa, la estabilidad, de sus trabajadores es lo más conveniente. La frecuente rotación de personal, sin una adecuada planeación y capacitación, trae graves problemas en el rendimiento del trabajo y deteriora la motivación del trabajador.

Principio de iniciativa: El hombre inteligente – dice Fayol experimenta las más vivas sensaciones cuando es capaz de concebir un plan y asegurar su ejecución . También consiste en la capacidad de concebir ideas y llevarlas a la práctica.

Principio de la unión del personal o espíritu de cuerpo: la armonía, la solidaridad y la unión del personal constituyen la mayor fuerza de una empresa.

Según Fayol las características que debe tener un administrador de empresas son las siguientes:

Salud y vigor físico, jefes o ejecutivos: linteligencia y vigor intelectual, cualidad moral, cultura y conocimientos administrativos de las operaciones empresariales.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que se encuentra en cualquier trabajo. Tanto el director, el gerente, el jefe, el supervisor o el capataz desempeñan actividades administrativas fundamentales.

El proceso administrativo para AGUSTÍN REYES PONCE

Existen dos aspectos fundamentales en la administración, que se llaman respectivamente la mecánica administrativa y la dinámica administrativa.

a) Mecánica administrativa.- se refiere a investigar, analizar y determinar como debe de ser y como debe operar una empresa, coordinación teórica de las relaciones que deben de existir, a la formulación de planes y programas.

b) Dinámica administrativa.- como se manejaran o se manejan de hecho, esa relación en forma tal, que pongan en acción eficazmente, los planes, programas y estructuras estudiados y previstos en la primera parte.

La mecánica administrativa de Agustín Reyes Ponce se da por:

- Previsión: consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de las cuales serán las condiciones futuras en lo que dicho organismo habrá de encontrarse hasta determinar los diversos cursos de acción posible. La previsión comprende tres etapas:
 - 1) Objetivos: corresponde fijar los fines.
 - 2) Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que pueda contarse.
 - 3) Cursos Alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestas, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

- Planeación: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se ha de seguir, fijando los principios que lo habrán de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización, comprendiendo tres etapas:

- a) Políticas : principios para la acción
 - b) Procedimientos: secuencia de operaciones y métodos.
 - c) Programas: fijación de tiempos requeridos. Comprenden también presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos. etc. y diversos tipos de pronósticos.
- Organización.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que se debe dar entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. También cuenta con 3 etapas:
 - a) Jerarquías : fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel
 - b) Funciones: la determinación de como dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general
 - c) Jerarquías concretas las que tiene cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona..

La Dinámica Administrativa consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su mayor y eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con la definición integración de las personas es:

- Selección.- Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- Introducción.- La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- Desarrollo.- Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

Dirección : es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice, del

modo más eficaz los planes señalados comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

- a) Mando o autoridad: es el principio que se deriva toda la administración y , por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
- b) Comunicación: Se dan ordenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
- c) Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandato.

Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir , mejorar y formular nuevos planes.

Contempla tres etapas:

- 1) Establecimientos de Normas: sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- 2) Operación de los Controles: suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3) Interpretación de resultados esta es una función administrativa que vuelve a construir un medio planeado.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo lo que se tocan, parece ese ser más clara entre:

- Previsión y Planeación .- Están más ligadas con “lo que ha de hacerse”
- Organización de Integración .- Se refiere “más al como va hacerse”
- Dirección y Control.- Se dirige a “ver que se haga y como se hizo”.

El proceso administrativo para JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

Para este autor El Proceso Administrativo, consta de los siguientes factores, que enfatizan lo siguiente:

- 1) Planeación: {programación, innovación}
- 2) Previsión: {decisión, motivación y comunicación}
- 3) Dirección
- 4) Control

- Planeación

Definición del problema e investigación de soluciones previas, así como formulación de un programa detallado de acción. Estudio de la solución para lograr en lo posible un cambio innovador. Todo este esfuerzo de programación e innovación se realiza tomando en cuenta la estructura de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos).

La planeación es el primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se esbozan planes y programas.

Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a través de la revisión de la solución planteada para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa, que incluso amerite cambios en la estructura forma de la empresa.

- Previsión

Los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión. No basta con una buena decisión. Ya que es necesario que exista motivación de la que adopta el programa, así mismo se requiere transmitir claramente el mensaje deseado, o sea a la comunicación plena.

Decidir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionando el mencionado plan o programa rutinario o de innovación así como en la decisión adoptada general, el interés propio de los demás permitiendo la actuación.

Comunicar o lo que es igual, lograr la previsión orientación, guía y advertencia que permita el entendimiento integral de lo que se va a realizar.

- Dirección

Primera función jerárquica en la empresa.

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos

Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación y la motivación.

- Control.

El proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes y programas.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Él, no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras

más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes y programas pasados, para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores.

El proceso administrativo para FEDERICK W. TAYLOR.

Principio de la dirección científica.

Profeso el concepto de que el objeto principal de la dirección debería ser lograr “la prosperidad máxima” quiso significar que todas las ramas del negocio deberían desarrollarse hasta alcanzar el grado más alto de productividad,; y para el empleado, pensó en el desarrollo de todos hasta llegar a un estado de eficiencia máxima.

Representaron el inicio de un gran avance en el estudio de la administración principalmente en el aspecto técnico.

- Fue el primero en realizar un análisis completo del trabajo al establecer formas precisas de ejecución.
- Selección de personal y estableció la necesidad del entrenamiento y la especialización de los obreros.

TAYLOR grandes aportaciones:

Productividad, Motivación, Optimización, Organización y Efectividad.

Productividad. Lograr que el trabajo se realice con el menor gasto combinado de esfuerzos humanos capitales y materiales.

Motivación. Considera que si le da bienes a una persona, en la empresa que recompensen a quienes cumplan mejor su trabajo encomendadas y a los que no cumplan mejores metas de trabajo se les castiga con sanciones económicas

Optimización. Es donde debe dividirse la responsabilidad entre los directivos y los trabajadores los jefes deben de guiar y ayudar a sus subordinados y evitar que gran parte del trabajo se deje a la iniciativa de los obreros.

Efectividad. El estudio de tiempos y movimientos, la selección y capacitación del personal un sistema de incentivos y castigos, la división del trabajo.

Racionalización del trabajo:

Intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

Principios de la administración científica de TAYLOR:

- Principio de planeamiento: sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- Principio de preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y prepararlos para producir mas y mejor.
- Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de la administración científica:

Estudiar el trabajo de los operarios, hacer un análisis cuidadoso, eliminar los movimientos inútiles y perfeccionar los movimientos útiles.

Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado. Y también es seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas. Separar las funciones de planeación de las de ejecución.

- Especializar y entrenar a los trabajadores.
- Establecer premios e incentivos.
- Controlar la ejecución del trabajo.

Sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, pero también tuvo muchas críticas; la federación del Trabajo Americana, lo consideraba un ser diabólico, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran repetitivos y mecánicos, otra crítica muy grande fue la que recibió por abusar del término ciencia. Pero también hay que considerar que influye con sus estudios y resultados en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevar sus estudios cronometrados a las empresas, éstas logran una alta productividad.

El proceso administrativo para IDALBERTO CHIAVENATO

La teoría neoclásica también se denomina escuela operacional o escuela de pensamiento administrativo.

El proceso administrativo está constituido por las cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. Es un proceso dinámico e interactivo.

Planeación.

Establecimientos de Objetivos.

La planeación es la primera función administrativa que determina por anticipado qué debe hacerse y cuales objetivos deben alcanzarse, es un modelo teórico para actuar en el futuro; comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. El primer paso de la planeación es el establecimiento de objetivos: saber a donde se pretende llegar.

Tipos de objetivos.

Respecto al tiempo establecido para lograrlos, pueden ser inmediatos, mediatos o remotos. Cuanto más lejanos están en el tiempo mas remotos se vuelven y , por consiguiente su consecución se halla sujeta a mayor incertidumbre. Los objetivos inmediatos están limitados por un periodo de crecimiento a partir del cual se tornan mediatos y en consecuencia, reviste cierta incertidumbre.

Jerarquía de objetivos.

Existen objetivos de la empresa como un todo, de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista. Los objetivos de la empresa prevalecen sobre todos los demás, y los de cada división están por encima de los de cada especialista. Los objetivos generales priman sobre los objetivos específicos. La planeación consta de un conjunto de planes que detallan las actividades cotidianas necesarias para lograr los objetivos inmediatos, relacionados con un sector de la organización o con un producto, y de las estrategias y políticas a largo plazo mediante las cuales se pretende alcanzar los objetivos de la organización .

Los Desdoblamientos de los Objetivos.

El desdoblamiento de los objetivos surgió a causa de la jerarquía de objetivos de la empresa, establece sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas, con una focalización orientada de acuerdo con una mayor o menor amplitud de alcance y un nivel de detalle cada vez mayor.

- Políticas. Dirigen la ejecución de las acciones y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos. Son genéricas y expresan mediante verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización).
- Directrices. Facilitan el logro de los objetivos fijados. Existen directrices de personal (por ejemplo, cómo reclutar y seleccionar a los futuros empleados).
- Metas. Son objetivos a corto plazo, Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, cobro diario etc.
- Programas: Actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. El alcance de las metas está determinado por los programas.
- Procedimientos. Modo como deberán ejecutarse o realizarse los programas, son planes que muestran la secuencia cronológica de tareas específicas, requeridas para cumplir determinados trabajos.
- Métodos. Planes determinados para el cumplimiento de una tarea específica. En general, el método se proporciona a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, para indicarle cómo desempeñarlo o ejecutarla, respectivamente. Por lo general, los procedimientos y los métodos utilizan flujo gramas para representar el flujo o la secuencia de tareas u operaciones.
- Normas: reglas o reglamentos que determinan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directas y objetivos de cursos de acción que deben seguirse.

Toma de Decisiones.

Es necesario tomar decisiones respecto de cómo conseguir los objetivos fijados. Hecho el diagnóstico de la situación actual, y determinados los objetivos que deben alcanzarse, el camino entre ambos. Es decir, entre la situación presente y la situación proyectada. El proceso decisorio es la consecuencia directa de la existencia de varios caminos o cursos de acción alternativos, de los cuales sólo debe escogerse uno. Características especiales como : Toma de decisiones anticipada, interconexión de las decisiones, creación de un estado futuro deseable. El proceso de decisión requiere que la información sea organizada de manera racional y esté libre de influencias. En consecuencia, debe seguir uno o más de los métodos siguientes: experiencia pasada; experimentación o método alternativo para la toma de decisiones; investigación operacional; o método que utiliza varios modelos analíticos o matemáticos para verificar las relaciones entre varios factores y alternativas, ecuaciones, matrices y modelos matemáticos; árboles de decisiones su finalidad es proyectar los posibles efectos de una decisión durante determinado periodo.

En cuanto su alcance, la planeación puede desarrollarse en tres niveles.

- I. Planeación estratégica: planeación más amplia de la organización, proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años en el futuro, abarca la empresa como totalidad e incluye todos los recursos y áreas de actividad, esta definida por la cúpula de la organización en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que se hallan subordinados todos los demás.
- II. Planeación táctica : planeación realizada en el nivel departamental, proyectada a mediano plazo, en general para el ejercicio anual, incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos; se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales, se halla definida en el nivel intermedio para cada departamento de la empresa.

- III. Planeación operacional: planeación realizada para cada tarea o actividad, proyectada a corto plazo, para el futuro inmediato, incluye cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas, está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

Clases de Planes.

Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos que, si se aplican con éxito, deberían conducir a la consecución de los objetivos que los rigen, como el plan describe cursos de acción, es necesario que proporcione respuestas a las preguntas ¿qué?, ¿cómo? , ¿Cuándo? y ¿por quién?. Existen cuatro tipos distintos de planes relacionados con:

- I. Procedimientos: relacionados con los métodos de trabajo o la ejecución, representados por los flujo gramas.
- II. Presupuestos: planes relacionados con dinero, sea por ingresos o gastos en determinado periodo.
- III. Programas o programaciones: relacionado entre el tiempo y actividades (agendas). Representados por cronogramas.
- IV. Normas o reglamentos : relacionados con los comportamientos, cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones

Técnicas Relacionadas con la Planeación.

Cronograma

Es un diagrama de planeación y control señala el comienzo y el final de cada evento de un proceso operacional en los periodos considerados., permite sincronizar de manera sencilla los diversos eventos de un proceso mediante simples trazos continuos o punteados.

- Diagrama de Gantt: ideado por Henry Lawrence Gantt, este diagrama es semejante al cronograma, sin embargo, las columnas que representan la variable tiempo, se dividen en 4 secciones.
- PERT (Program Evaluation Review Technique) : Técnica de Revisión y Evaluación de Programas, es una técnica recomendada para planeación y control, donde se presentan múltiples actividades o eventos estrechamente interrelacionados e interdependientes que se desarrollan en periodos variables. Es un diagrama o red de flechas, que consta de una red de rutas compuesta de eventos y tiempos y de la ruta crítica.

Principios de Administración Aplicados a la Planeación.

Entre los innumerables principios señalados por los diversos autores se destacan dos.

- I. Principio de la definición del objetivo; La planeación, que comienza luego de determinar la idea de lo que se pretende realizar, o de la fijación del objetivo que se pretende alcanzar, se basa en esa idea u objetivo.
- II. Principio de flexibilidad de la planeación: la planeación no termina con el comienzo de la actividad que se pretende llevar a cabo sino que es permanente y aplicable tanto a las actividades que no están en funcionamiento como a la que si lo están, Debe tener cierta flexibilidad, puesto que su ejecución puede mostrar ciertos defectos o fallas no previstas que pueden corregirse durante el desarrollo.

Características de la Planeación.

- I. La planeación es un proceso permanente y continuo.
- II. La planeación está siempre orientada hacia el futuro.
- III. La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones.

- IV. La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- V. La planeación es sistemática, debe tener en cuenta el sistema y subsistemas.
- VI. La planeación es repetitiva.
- VII. La planeación es una técnica de asignación de recursos.
- VIII. La planeación es una técnica cíclica.
- IX. La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás.
- X. La planeación es una técnica de coordinación e integración. es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos para conseguir los objetivos finales.
- XI. La planeación es una técnica de cambio e innovación.

Organización.

1. Organización como una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresa en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. Puede visualizarse desde dos aspectos distintos:
 - a) Organización formal, planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa.
 - b) Organización informal, se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento forma.

2. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. La organización consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas).
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos

Alcance de la Organización.

En la organización puede considerarse tres niveles diferentes:

- I. Organización en el nivel global; abarca la empresa en su totalidad. Se denomina diseño organizacional, que puede ser de tres clases: organización lineal, organización funcional y organización de línea-staff.
- II. Organización en el nivel departamental; abarca cada departamento de la empresa.
- III. Organización en el nivel de tareas y operaciones; enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica (descripción y análisis de cargos)

Componentes de la Organización.

La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. De todos los recursos, el elemento humano es el más importante. La organización existe porque el trabajo que debe realizarse es demasiado para una sola persona.

La función de organizar consta de cuatro componentes:

- I. Tareas: la especialización de actividades y funciones, éstas se subdividen en tareas.
- II. Personas: cada persona es designada para ocupar un cargo.
- III. Órganos: se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades. Los órganos de línea y de staff existen en función de la relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa.
- IV. Relaciones: relación entre los órganos componentes de la organización y entre las personas, con relación a su trabajo.

Principios de Administración aplicados a la Organización.

1. Principios de especialización.

Según las teorías clásicas y neoclásicas, la concentración de esfuerzos en campos limitados permite aumentar la calidad y la cantidad de la producción. La base fundamental de la organización es la especialización, bien sea en sentido horizontal o vertical. Estas dos formas de especialización deben evidenciarse en el organigrama.

- a) Especialización horizontal, ocurre a medida que el desarrollo de un órgano lo obliga a crecer horizontalmente o a dividirse en otros órganos paralelos y del mismo nivel para aumentar su pericia en

determinada actividad ; con lleva a un desdoblamiento de órganos en el mismo nivel.

- b) Especialización vertical, la división del trabajo conduce a la especialización vertical, es decir, la diferenciación entre los órganos ejecutores. La especialización vertical desdobra el órgano en varios niveles jerárquicos, lo cual especializa la supervisión ejercida.

2. Principios de definición funcional.

Los deberes, las atribuciones, la autoridad y las relaciones de cada participante en toda la empresa deben ser claros y estar bien definidos por escrito en la descripción de cargos o relación de tareas de uno o más puestos de trabajo, (si son idénticos) que define su subordinación.

3. Principio de la correspondencia entre la responsabilidad y la autoridad.

La autoridad es el poder para imponer tareas, y la responsabilidad es la obligación de realizarlas. El principio de correspondencia o paridad afirma que la autoridad necesaria debe corresponder a la responsabilidad. El administrador puede transferir responsabilidades a sus subordinados, sin eximirse de éstas, pues también debe responder solidariamente. Además autoridad significa el poder de tomar decisiones en una especialidad, en cualquier nivel. A la instancia superior sólo deben llevarse los asuntos que no puedan decidirse debido a la limitación de autoridad.

4. Principio de la funciones de staff y de línea.

Las funciones de línea son aquellas que están ligadas directamente a los objetivos de la empresa o del departamento. Las funciones de staff no se encuentran ligadas de modo directo a dichos objetivos.

5. Principio escalar.

Se refiere a la cadena de relaciones directas de autoridad de un superior respecto del subordinado, en toda la organización; el principio de escalar sostiene que cada subordinado debe saber quién le delega autoridad y a quién debe dirigirse cuando se trata de asuntos que están dentro de su competencia.

Técnicas relacionadas con la Organización.

Se refiere a aspectos globales o parciales de la estructura organizacional (diagramas de organización).

Organigramas, es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa, y son estáticos.

En el aparecen:

- La estructura jerárquica, que define los diversos niveles de organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupar los cargos (en algunos casos)

Las relaciones de autoridad pueden presentarse de tres maneras en el organigrama:

- I. Autoridad de línea; confiere al poseedor el derecho de impartir órdenes directas a los subordinados y delegar directamente parte de su autoridad.
- II. Autoridad de accesoria (o de staff); cuando una persona recibe autorización para realizar investigaciones, censos y trabajos en áreas específicas o, incluso, cuando tiene atribución de prestar asesoría en determinados asuntos.

- III. Autoridad funcional: permite que un cargo o un órgano actúen sobre elementos no ligados directamente a ellos, sólo en asuntos específicos de su función en la organización.

Tipos de Organigramas.

Hay varios tipos como son: organigrama clásico, vertical, diagonal o europeo, sectorial o radial, circular, de barras, histograma y lineal de responsabilidad.

Organigrama clásico, facilita la codificación de los órganos o las actividades de la organización.

Organigrama vertical, es idéntico al organigrama clásico, excepto en que se elabora verticalmente.

Organigrama diagonal o europeo, es un organigrama clásico dispuesto en diagonal, de modo que en la parte inferior (rodapié) pueda colocarse información para cada órgano, cualquiera que sea su nivel jerárquico. Esta información registrada puede referirse al número de empleados de cada órgano, el código correspondiente en el plan de cuentas, el volumen de gastos previstos el presupuesto, el índice de participación el la facturación global de la empresa etc.

Organigrama sectorial o radial, consta de círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos. La autoridad máxima se localiza en el centro del organigrama, el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia. Permite representar la estructura organizacional de manera compacta.

Organigrama circular, se elabora en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos, los órganos (o cargos) de los niveles inferiores se representan en los rectángulos situados en la periferia, en el centro se halla el órgano más elevado de la organización trazados en líneas continuas o punteadas.

Organigrama de barras, permite representar la estructura organizacional mediante barras horizontales de longitud variable, según el nivel jerárquico. Cada órgano (o cargo) está representado por una barra.

Organigrama lineal de responsabilidad, es uno de los diagramas más completos, pero su elaboración es compleja. Consta de un cuadro de doble entrada en cuyas filas se escriben las responsabilidades (atribuciones), y en las columnas los cargos. Ideado por Ernest Hijmans y modificado por Serga A. Brin. Se recomienda en los siguientes casos:

- Para facilitar las reorganizaciones departamentales, debido a la visión que ofrece de la jerarquía, de las atribuciones de cada uno, del flujo de las operaciones y del rol de cada cargo involucrado en dicho flujo.
- Para facilitar el trabajo de auditoría de personal o de análisis de cargos y verificaciones de tareas.
- Para eliminar errores de organización de procesamiento, debido a la facilidad de mostrar fallas o congestión, y a que permite una corrección adecuada.
- Para verificar si determinado jefe centraliza demasiado el trabajo en sus manos o exagera en la delegación de sus responsabilidades.
- Para lograr la distribución correcta de las tareas en un departamento.
- Para facilitar la descripción de los cargos.
- Como sustituto de otros organigramas para especificar los responsables de cada operación.
- Como sustituto del diagrama de análisis de proceso (flujo grama) pues permite enumerar las diversas fases y el flujo del proceso, el tiempo de trabajo de cada empleado y el costo total y parcial de la fuerza laboral empleada.

Flujo gramas.

Diagramas que representan el flujo o la secuencia de procedimientos y rutinas. El flujo grama presenta las siguientes ventajas:

- Permite la simplificación del trabajo mediante la combinación eficiente de las diversas fases o etapas de una tarea.
- Posibilita localizar y eliminar los movimientos inútiles o innecesarios.
- Permite localizar y eliminar los contactos innecesarios.
- Posibilita estudiar, corregir y lograr la mejor secuencia de operaciones.
- Permite comprender mejor las órdenes e instrucciones, pues el personal sabe de dónde viene y para dónde va su trabajo, y por qué lo realiza.

Existen varias clases de flujo gramas: vertical o diagrama de análisis de proceso, horizontal y de bloques:

Dirección.

Tercera función administrativa, el papel de la dirección, es poner a funcionar la empresa y dinamizarla, se relaciona con la acción, cómo poner en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización; constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar. La dirección debe incluir dos aspectos importantes como son guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas.

Alcance de la Dirección.

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

- I. Nivel global, abarca la empresa como totalidad, concierne al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva.
- II. Nivel departamental, abarca cada departamento o unidad de la empresa, la denominada gerencia involucra al personal de mandos medios.
- III. Nivel operacional, abarca cada grupo de personas o de tareas, corresponde al nivel operativo de las personas, se denomina supervisión.

Autoridad y poder.

Las personas necesitan que alguien las dirija, constituyen medios de influencia. La influencia se refiere a cualquier comportamiento de una persona que modifique el comportamiento, las actitudes o los valores de otra; la influencia puede llevarse a cabo por diversos medios: persuasión, coacción, sanción y recompensas, etc.

La autoridad se delega mediante descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa. La autoridad es la clave del proceso administrativo y representa el poder legal o el derecho de mandar o de actuar; también es un concepto implícito en el concepto de poder; En sentido genérico, poder es la capacidad de limitar la elección de los demás. Existen cinco tipos de poder:

- I. Poder de recompensa, cuando el jefe tiene capacidad para determinar las recompensas gratificaciones en dinero, al subordinado.
- II. Poder coercitivo, cuando el jefe tiene capacidad de determinar castigos, como medidas disciplinarias, advertencia escrita, amonestaciones y desviaciones.

- III. Poder legitimado, cuando el subordinado acepta un conjunto de normas sociales que le dicen que debe aceptar la influencia del jefe.
- IV. Poder de referencia, cuando el subordinado desea ser igual al jefe, o lo toma por modelo.
- V. Poder del experto (o del conocimiento), cuando el subordinado percibe que el jefe tiene un conocimiento o capacidad especial en una situación.

Principios Generales de Administración, Aplicados a la Dirección.

1. Principio de unidad de mando.

Hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior, también llamado principio de autoridad única, evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias.

2. Principio de delegación.

La delegación es una técnica específica de dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas.

La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita. Existen ciertas actitudes personales del administrador que condicionan fuertemente la delegación:

- Receptividad: el administrador que va a delegar autoridad debe tener una disposición sincera a aceptar las ideas y sugerencias de otras personas.
- Disposición: para delegar (“desprenderse”): el administrador que delega autoridad debe estar dispuesto a transferir el poder de tomar decisiones a sus subordinados.

- Disposición para tolerar los errores ajenos: los errores graves o repetidos pueden evitarse, sin dejar de delegar o perjudicar el desarrollo de un subordinado. La orientación paciente y las preguntas bien intencionadas e inteligentes son algunas de las herramientas con que cuenta el administrador.
- Disposición para confiar en sus subordinados: implica un acto de confianza mutua, los administradores no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados.
- Disposición para establecer y utilizar controles amplios: en la mayor parte de los casos, la resistencia a delegar y confiar en los subordinados se debe a la deficiencia del superior para planear, establecer y utilizar controles adecuados para evaluar el desempeño de aquellos

3. Principio de la amplitud de control.

Se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad. Según Lyndall F Urwick el número óptimo, que va de seis a diez subordinados por cada jefe, se han establecido varias reglas. No obstante ese número varía según el nivel jerárquico y el tipo de actividad. Para que la supervisión sea concreta y efectiva, debe limitarse la cantidad de personas supervisadas. En la práctica, existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa:

- Personalidad del jefe: constituye sin duda un factor condicionante del número de subordinados directos que pueden reportarle. La habilidad del jefe para delegar, el librarse de los detalles, el saber distinguir entre lo esencial y lo accidental, entre lo importante y lo efímero, su madurez emocional etc.
- Nivel en que se ejerce la supervisión: los problemas que un obrero puede llevar ante el supervisor tiene solución relativamente sencilla

e inmediata, y exigen una supervisión elemental; Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, menor será el número de subordinados, debido a que la supervisión es más compleja.

- Calidad y nivel de los subordinados: supervisar el trabajo de subordinados que cumplen sus funciones a plenitud y de manera satisfactoria da más tiempo para supervisar una mayor cantidad de subordinados.
- Clase de trabajo de los subordinados: el tipo de trabajo (de línea o de staff), la clase de tareas (rutinarias o no) etc. Son factores que determinan la cantidad de subordinados que un supervisor puede atender.
- Distancia entre los elementos supervisados: cuanto más cercanos estén los subordinados entre sí, mejor será la supervisión, el tipo de organización establecida, el ambiente general de la empresa, el nivel de entrenamiento etc. que condicionan en la práctica la fijación del número de subordinados que puede tener a cargo un supervisor.

4. Principio de coordinación o de relaciones funcionales.

En toda empresa el volumen y la complejidad de las tareas originan la división del trabajo, que a su vez ocasiona la especialización de funciones que lleva a que los individuos dejen a un lado la visión de conjunto y tengan simplemente en cuenta los detalles. La coordinación es una actividad preventiva y correctora de los riesgos de la división del trabajo, es una acción globalizadora y convergente que armoniza y capitaliza todos los esfuerzos individuales, en busca del objetivo común. La coordinación se fundamenta en la comunicación, es decir, en la información y orientación que deben transmitirse, en todas direcciones y en todos los niveles y sectores.

Control.

Tiene varios significados en administración; los tres principales son:

- I. Control como función restrictiva o coercitiva: tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social aplicado en la sociedad y en las organizaciones para inhibir el individualismo y la libertad personal.
- II. Control como sistema automático de regulación: utilizado para mantener cierto constante de flujo de modo automático, o el funcionamiento de un sistema. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad.
- III. Control como función administrativa: forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

Refiere Don Hillregel John W Slocum, Los controles pueden utilizarse para:

Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.

- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.

- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, **supervisión directa**, vigilancia y registros.
- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, ayuda a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizo y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados.

Lo esencial en cualquier sistema de control es:

- Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.
- Un medio para medir la actividad desarrollada.
- Un procedimiento para comparar tal actividad con el criterio fijado.
- Algún mecanismo que corrija la actividad en curso, para alcanzar los resultados deseados.

Los elementos mencionados siempre estarán incluidos en cualquier sistema de control, sea en el control de calidad, presupuestario, de producción, de inventario, de personal etc. El control es un proceso cíclico, compuesto de cuatro fases:

I. Establecimiento de Estándares y Criterios.

Representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones; establecen lo que debe hacerse y que desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable; los estándares pueden expresarse en tiempo y movimientos, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices.

II. Observación del Desempeño.

La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa e inmediata de lo que se controla y si es transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios..

III. Comparación de Desempeño real con lo Esperado.

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los criterios de especificación. La comparación del desempeño real con lo proyectado, también predice otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. En general la comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.

IV. Acción Correctiva.

Las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. Las decisiones respecto de las correcciones que deben hacerse representan la culminación de proceso de control.

Alcance del control.

La planeación comienza el proceso administrativo, en tanto que el control lo cierra.

Principios Generales de la Administración Aplicados al Control.

Pueden citarse:

- Principio de garantía del objetivo: el control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva, debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deben aplicarse para conseguir los objetivos.
- Principio de definición de los estándares: el control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente.
- Principio de excepción; cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes sean los resultados de este control.
- Principio de acción: el control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes.

Técnicas relacionadas con la función de Control.

Son en esencia las mismas identificadas en la función de planeación. Dado que la planeación define los estándares y criterios de control, en éste se utilizan los mismos diagramas. En tanto la planeación define los resultados esperados (o, planeados) el control trata de seguir las actividades realizadas y los resultados alcanzados para proponer medidas correctivas cuando sea necesarias. Se utilizan diagramas como el cronograma, los diagramas de Gantt y otras técnicas más sofisticadas como el PERT para ejercer el debido seguimiento.

El proceso administrativo para BARAJAS MEDINA JORGE.

Refiere que las funciones administrativas se consideran o estudian separadamente. Y **proceso administrativo** cuando las funciones administrativas se contemplan como un todo.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos de aquellos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores. Para este autor el proceso administrativo lo componen las siguientes cinco funciones: planeación, organización, integración, dirección y control.

Planeación.

Es la primera función que se realiza.

La planeación consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. Planear implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos. Actualmente, el interés y la necesidad de planear se derivan de hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse.

La necesidad de planear no sólo es función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto directivo; por mínimo que sea su nivel jerárquico, surge la necesidad de planear las actividades que les hayan sido encomendadas.

Los diversos tipos de planes, se clasifican según sus características y aplicación en: *objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias*:

Objetivos.

Es fijarse un propósito, cuando lo anterior se aplica a un organismo social, se convierte en la razón de su existencia, así, se manifiestan objetivos económicos, políticos, educativos, sociales, etc., que señalan los resultados esperados para el futuro. Los objetivos pueden ser generales para la organización como un todo, o particulares para cada unidad administrativa de la misma, pero todos deben estar coordinados y contribuir para lograr los generales.

- Producción.

Lograr determinados niveles de producción, implantar mejores sistemas, establecer o mejorar el control de calidad, disminuir desperdicios etc.

- Finanzas.

Optimizar la rotación de capital, reducir costos generales, mejorar el sistema de cobranzas y lograr el cumplimiento de presupuestos.

- Mercadotecnia.

Incrementar volúmenes de venta, mejorar sistemas de distribución, aumentar visitas a clientes, desarrollar programas de investigación de mercados, etc.

- Recursos humanos.

Generar motivaciones que eleven la moral del personal, mejorar los sistemas de análisis y / o evaluación de puestos, consolidar programas de entrenamiento y disminuir accidentes de trabajo, etc.

Será indispensable que los objetivos generales y particulares más importantes sean fijados por escrito, señalando la fecha o periodo en que deben lograrse, además, deberán poder ser medibles y cuantificables.

Políticas.

Las políticas son normas generales que señalan el camino que se debe seguir para lograr los objetivos, pueden ser generales cuando sirven de guía a todos los integrantes, o particulares cuando se establecen para una función específica, para un área , departamento, sección, etc. De la organización.

Mientras mayor sea la jerarquía de una persona dentro de la organización, mayor será su intervención para establecer políticas. Las políticas deben revisarse periódicamente, puesto que en algunas ocasiones es difícil saber, al ser implantadas, si son las correctas, es decir si son las que contribuyen de manera más eficiente a lograr los objetivos. Algunas de las ventajas de establecerlas por escrito son:

Mayor facilidad de difusión y conocimiento, evitar la posibilidad de interpretarlas o cambiarlas a conveniencia de intereses particulares, quedar registradas y servir como medio de información para las personas que se integran a la organización o quienes asumen nuevas responsabilidades.

Reglas

Las reglas son normas específicas que señalan las acciones y decisiones que deben adoptarse ante situaciones determinadas, es decir establecen precisamente lo que se debe hacer o no hacer en la misma forma cada vez y sin desviación permitida. Se caracterizan por no dejar margen de decisión, pues sólo permiten analizar si el hecho concreto que se presenta y que debe resolverse, se encuentra dentro de las reglas impuestas.

En las áreas funcionales de una empresa es común establecer políticas o reglas referentes a:

- Producción: compra de materias primas, control de calidad, mantenimiento, medidas de seguridad, almacenes, etc.
- Finanzas: presupuestos, control contable, manejo de fondos, créditos a clientes, protección de capital, etc.
- Mercadotecnia: precios, ventas, canales de distribución, investigación de mercados, relaciones con clientes, medios publicitarios, etc.
- Recursos humanos: reclutamiento, selección, sueldos y salarios, entrenamiento, incentivo, prestaciones, promociones y ascensos, etc.

Procedimientos.

Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente; establece rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.

Un procedimiento puede ser particular para una actividad, sección, departamento o área funcional de la organización, es necesario que se describan por escrito y, de ser posible, en forma gráfica, que sean revisados periódicamente para evitar deficiencias al desempeñar un trabajo. Los llamados diagramas de proceso y de flujo se utilizan como técnicas de planeación para representar procedimientos.

Programas.

Los programas son planes que agrupan diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto; se caracterizan por determinar el factor tiempo en la realización de las actividades; pueden ser sencillos o complejos, un programa sencillo contiene el conjunto de actividades que se deben realizar, el orden o secuencia de ellas y el tiempo en que se efectuarán, en la estructura de un programa complejo, por lo general se describen:

- Los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto del programa.
- La enumeración de las actividades,

- Los tiempos en que las actividades deben realizarse.
- Los costos de las actividades y del programa total.
- Los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización.
- Las personas o entidades responsables del programa.

Los programas con obsoletos cuando se alcanza el objetivo que los originó, pero pueden mantenerse vigentes por ser rutinarios, se clasifican a corto o mediano plazo; suelen considerarse a corto plazo los programas que se realizan en un lapso de tiempo no mayor de un año; a mediano plazo de uno a tres años, y a largo plazo los de más de tres años.

Presupuestos.

Los presupuestos son la expresión que se da en términos numéricos a los planes.

Existen una gran variedad de presupuestos: *de ventas, compras, producción, inversiones, personal, gastos, caja, publicidad, etc.*

Por las ventajas que representan, los presupuestos son el instrumento fundamental de planeación y control en muchas empresas. Los propósitos principales de un presupuesto son:

- Determinar un plan de acción definido para la organización.
- Establecer los límites a que deban ajustarse los gastos
- Determinar los fondos que se requieren y de qué manera se pretende obtenerlos.
- Controlar las partidas de gastos se realicen dentro de las cantidades autorizadas.
- Informar al ejecutivo principal, de acuerdo con periodos de tiempo establecidos, los resultados obtenidos para poder hacer comparaciones con resultados anteriores y, en su caso, aplicar acciones correctivas.

Estrategias.

La estrategia tiene un significado de carácter competitivo, que es utilizada en diversas actividades donde existen otros rivales o competidores, con el fin de lograr los principales objetivos o resultados deseados.

En administración, la formulación de estrategias puede utilizarse para lograr objetivos particulares (crecimiento, capacitación, productividad) del organismo social o para obtener determinados resultados en situaciones competitivas (incremento de ventas, posición en el mercado, lanzamiento de nuevos productos). Con base en el significado de lo estratégico, se han formulado en administración otros conceptos: planeación estratégica y planeación táctica.

Al diseñar un plan estratégico es responsabilidad de los altos directivos, establece principales objetivos que debe lograr un organismo social a largo plazo, (generalmente un lapso futuro de tres años en adelante) señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlos. y tener en cuenta:

- a) Analizar la actual situación interna y de los recursos con que cuenta el organismo social.
- b) Analizar las vigentes condiciones externas de medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro.
- c) Formular los objetivos organizacionales que pretenden ser logrados.
- d) Decidir las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados.

Planeación táctica consiste en formular los planes a corto plazo (un año o menos) que deben realizarse en las diversas partes (áreas o departamentos) del organismo social. Los planes tácticos son específicos en cuanto a los resultados que se deben obtener expresados en tiempo, dinero, cantidades, porcentajes, unidades, volumen, etc. Estos planes sirven de apoyo y avance para lograr los resultados que se esperan en la planeación estratégica.

La planeación táctica es responsabilidad de los jefes de cada área o departamento.

Organización.

Tiene dos significados distintos:

- I. El que se refiere a un organismo social como un todo: una empresa, dependencia gubernamental, hospital, escuela, etc.
- II. El que significa un proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social: se utiliza la palabra organización como etapa del proceso administrativo.

Principios de organización.

En 1938, Lyndall Urwick señaló diez principios fundamentales de organización que han sido considerados como guías para establecer una adecuada organización. Y son los siguientes.

- I. La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos.
- II. La asignación de actividades, mediante la división del trabajo debe conducir a la especialización de los individuos.
- III. La coordinación de personas y actividades es un propósito básico de toda organización.
- IV. Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los ejecutivos.
- V. La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben quedar establecidas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo.
- VI. La responsabilidad de cada jefe es absoluta, en lo que respecta a la actuación de sus subordinados.

- VII. Toda autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.
- VIII. En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos, y en los niveles más bajos el número debe estar entre ocho y doce subordinados.
- IX. Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo.
- X. Todo organismo social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y estructura.

Con base en los objetivos fijados en la planeación, la organización se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de autoridad y comunicación

Departamentalización.

Es usualmente el primer paso al diseñar la estructura de un organismo social. La distribución y el orden de las partes de un todo, al proceso de agrupar actividades o personas en unidades organizada, con base en una efectiva división del trabajo para fines administrativos. Existen diversos criterios para elegir las bases de departamentalización en las empresas. Cuatro de las bases más comunes son:

- I. Por funciones: éstas se agrupan en áreas funcionales, en las empresas industriales son típicas las de: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.
- II. Por productos: cuando una empresa tiene líneas diversificadas de productos, con gran volumen de operaciones y variedad de mercados.

- III. Por zonas geográficas: cuando las personas que deben ser supervisadas se encuentran dispersas, se crean unidades geográficas o territoriales: zona centro, zona norte o sur.
- IV. Por clientes: las características de esta agrupación es la creación de unidades por clases especiales de clientes a quienes se da servicio. Ejemplo tiendas de autoservicio donde se establecen departamentos de: niños, damas, caballeros, etc.

Niveles jerárquicos y tramo de control

Los niveles jerárquicos constituyen una escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia, según sea el grado de autoridad, responsabilidad o facultad para tomar decisiones. El tramo de control equivale al número de subordinados que dependen directamente de un jefe.

- Organizaciones altas y planas.

La estructura de un organismo social, al representarse en forma vertical o piramidal, tiende a ser alta cuando se establece que en promedio cada jefe tenga un número pequeño de subordinados y la estructura será plana en la medida en que aumente el número de subordinados que deban reportar ante un jefe.

- Centralización, delegación y descentralización.

Centralización es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción,

Delegación es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad.

Descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

- Estructuras de Autoridad.

La estructura de un organismo social debe reflejar, entre otras cosas, el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos; tres de los más comunes son: lineal, funcional y de asesoría o staff.

a) Autoridad lineal

Autoridad de un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados.

b) Autoridad funcional.

La organización funcional ha sido producto de la creciente complejidad de las actividades, proporcionando una estructura donde pueda intervenir el conocimiento de los expertos para auxiliar a los jefes de línea.

c) Asesoría o staff

Consiste en asesorar a sus superiores de línea, para que éstos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida, una modificación de lo anterior se presenta cuando quien cuenta con autoridad funcional, delega autoridad al staff para transmitir información y asesoría de manera directa a sus subordinados, sin que esto implique el derecho a intervenir en las decisiones.

Organigrama.

Son gráficas de gran utilidad, ya que dan una visión general de la estructura interna; también se les denomina diagramas, cuadros o cartas de organización. Los organigramas sirven para representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad,

comunicación relaciones formales de los miembros de un organismo social. Las formas más usuales de diseñar organigramas son en sentido:

- vertical (triangular o piramidal)
- horizontal (de izquierda a derecha)
- mixto (vertical y horizontal)
- circular (círculos concéntricos)

Integración.

La función integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño al plantear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.

Recursos de las Organizaciones.

Para lograr sus objetivos, todo organismo social se apoya en una serie de recursos o elementos que lo constituyen en su conjunto ; es común clasificarlos en cuatro:

- Recursos financieros. Son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores, reinversión de utilidades, etc. Los factores que deben tenerse en cuenta para la integración de estos recursos son responsabilidad principal del área de finanzas.
- Recursos materiales. Terrenos, locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materias primas, etc. La parte rutinaria de este tipo de integración corresponde al departamento de compras de la organización.

- Recursos técnicos. Sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos, etc. La integración de este tipo de recursos es implementada en las diversas áreas funcionales.
- Recursos humanos. Conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen, con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, etc.) el patrimonio más valioso, en tanto que son la parte eminentemente activa, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana, por consiguiente, la clave del éxito de una organización depende de las personas, que serán las encargadas de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles.

Dirección.

La función de la dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social.

La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador, poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control si la labor de dirección es deficiente. Es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social. Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son elementos claves en la dirección.

Autoridad.

Se clasifica en tres tipos: formal, informal y profesional.

- I. La autoridad formal. Es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, Es un concepto que implica el derecho de

mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes. Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de subordinados.

II. La autoridad informal o “autoridad personal”, es la que tiene un individuo por su carisma, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, etc. Es una autoridad aceptada, no impuesta.

III. La autoridad profesional es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad, es una autoridad adquirida.

Motivación.

Para el administrador es importante tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducirlas a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Comunicación administrativa.

Es todo proceso que en forma implícita o explícita origina transmisión de información. En todo organismo social, la comunicación explícita entre sus integrantes es esencial, puesto que es importante el intercambio de información para coordinar las múltiples actividades que se realizan para lograr los objetivos .

Comunicación formal e informal.

La comunicación formal es el intercambio de información entre los integrantes de un organismo social, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas, este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y

escritos: *ordenes, instrucciones, cartas, memorandos, circulares, boletines, reportes, programas, informes, periódicos, carteles, etc.*

La comunicación informal es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la organización, se reúnen en forma espontánea, por afinidades entre ellas, por razones de simpatía, sexo, edad, profesión o por preferencias comunes en actividades deportivas, artísticas, recreativas, culturales, etc. Y se da, por ejemplo en , pláticas entre los integrantes en la hora de descanso o refrigerio, invitaciones o acuerdos para organizar una reunión o fiesta, al integrar equipos deportivos, ir al cine, a comer, a tomar café, etc.

Comunicaciones interna y externa.

Comunicación interna se da entre los integrantes de un organismo social, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupan el emisor y receptor, se clasifica en vertical y horizontal, La vertical puede ser descendente o ascendente, según el nivel donde se origine la comunicación hacia dónde vaya dirigida.

La comunicación externa es la que se efectúa entre una o varias personas del organismo social y otra u otras que no pertenecen a él, pero con quienes por cualquier circunstancia debe existir comunicación, por ejemplo: clientes, proveedores, solicitantes de crédito o empleo, etc.

Barreras en la Comunicación.

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos como son las barreras y se clasifican en: semánticas, físicas, fisiológicas y psicológicas.

- Barreras semánticas.

La semántica es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de

manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje

- Barreras físicas.

Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje, ejem. Teléfono, micrófono, grabadora, interfono, televisión, etc.

- Barreras fisiológicas.

Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales), que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

- Barreras psicológicas.

Es particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica, la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, esto origina que las personas no oigan lo que se les dice, no lean lo que está escrito, no entiendan o no creen lo que oyen o leen.

Recomendaciones:

- Utilizar un lenguaje sencillo y adecuado al nivel cultural del receptor.
- Seleccionar los medios de comunicación que le faciliten al receptor la comprensión del mensaje.
- Atender las actitudes y expresiones no verbales, puesto que comúnmente reflejan diversas respuestas acerca de mensaje; comprensión, confusión, rechazo, aceptación, etc.

- Comprobar mediante la retroalimentación que el mensaje ha sido fielmente interpretado por el receptor.

Coordinación.

Es armonizar los esfuerzos individuales para la consecución de objetivo. Esta implícita en cada una de las etapas de proceso administrativo y la ubica como parte de las etapas ya sea de planeación, organización, dirección o control. Es de aceptación general considerarla como el núcleo o esencia de la administración.

La coordinación es el ordenamiento simultáneo de varias cosas o elementos, es la totalidad y forma parte de cada elemento y a la vez une a todos los demás. La labor esencial del administrador en este aspecto consistirá en lograr la óptima coordinación de todos los recursos de la organización, para obtener sus fines.

Toma de decisiones.

Contar Con información completa, veraz y oportuna ha sido el elemento principal requerido por todo administrador para tomar decisiones más racionales. Actualmente existe una disciplina, la informática, que utiliza a la computadora como instrumento de apoyo para procesar y controlar grandes volúmenes de información. Además de ser utilizadas para obtener soluciones o problemas de decisión, pueden realizar automáticamente en unos cuantos minutos operaciones que antes requerían gran cantidad de horas-hombre para llevarse a efecto: registro de clientes, facturación, estados de cuenta, control de ventas, informes de crédito, control de pagos, nóminas, informaciones técnicas, operaciones bancarias, control de inventarios, etc.

Control.

La última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la planeación a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de

los integrantes de organismo social, y de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando. Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo. El control se utiliza para:

- Conocer lo que realmente se ésta logrando.
- Evaluar el desempeño de los integrantes
- Detectar fallas o errores
- Corregir las desviaciones
- Modificar los planes
- Mejorar la coordinación
- Establecer un mejor sistema de comunicación
- Predecir problemas y soluciones, etc.

El control se aplica básicamente a funciones específicas, por consiguiente, son comunes los sistemas de control de: producción, calidad, inventarios, mantenimiento, costos, ventas, salarios, personal, etc.

Entre los principales mecanismos de controles se encuentran:

- La observación personal
- Los presupuestos
- Las estadísticas
- Las auditorias
- El control interno
- Informes verbales y escritos
- Información y análisis especiales, etc.

Proceso de Control.

Sigue cuatro pasos básicos:

- I. Establecimiento de normas o estándares de ejecución.
- II. Medición de lo que se ha hecho.

- III. Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay.
- IV. Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas.

El establecimiento de estándares, consiste en fijar las unidades de medida que sirven como puntos de referencia y que están basadas en los objetivos: Los estándares fijados estarán relacionados, por ejemplo; con: los niveles de producción, cuotas de ventas, índices de productividad, posición en el mercado, cargas de trabajo, utilidades, etc.

La medición de lo que se ha hecho, es la valoración de las actividades y los resultados que se pretende controlar, la información que surja debe ser actual, correcta y oportuna, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor forma, y permita obtener conclusiones deseados, tal como están determinados en los estándares.

Comparación entre los resultados y el estándar previamente establecido. Cuando se presentan desviaciones desfavorables, será necesario adoptar las acciones correctivas apropiadas que encaucen hacia los resultados pretendidos; un sistema de control debe hacer posible detectar prontamente las desviaciones, para corregirlas a tiempo.

Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas, se pueden citar las siguientes:

Revisión de objetivos, modificación de políticas y reglas, cambio de procedimientos, proporcionar entrenamiento al personal para mejorar el desempeño en el trabajo, utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento en las personas; en este caso la función de dirección se convierte en parte integral del control.

Métodos de planeación y control.

Además de los presupuestos, existen otras técnicas y métodos que sirven indistintamente de planeación y control de las actividades; entre ellos se encuentran las gráficas de Gantt y los que están basados en redes de actividades (PERT Y CPM).

Gráficas de Gantt.

Las gráficas de Gantt o diagramas de barras, como también se les conoce, sirven para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución de una serie de actividades. Los pasos que se deber seguir para diseñarlas son:

- 1) Listar las actividades de un proyecto en el orden en que deban realizarse.
- 2) En forma horizontal, señalar las unidades de tiempo (meses, semanas, días, horas, etc.) que se estimen más adecuadas para representar el inicio, duración y terminación de cada actividad del proyecto.
- 3) Determinar la cantidad de tiempo que debe destinarse a la ejecución de cada actividad, representándola con una barra horizontal, cuya longitud será proporcional a la escala de tiempo utilizada.

Las gráficas de Gantt es recomendable usarlas en proyectos que contengan actividades secuenciales o en corto número, son precursoras de modernas técnicas de planeación y control.

Redes de Actividades.

Los métodos modernos de planeación y control de programas o proyectos tienen como base común el diseño de una red de actividades, en la cual se pueden determinar fundamentalmente:

- La secuencia de las actividades
- El tiempo de iniciación, duración y terminación de cada actividad y de todo el proyecto

- Las actividades críticas, que cuando no se ejecutan dentro del lapso previsto, ocasionan retraso en todo el proyecto.
- Las relaciones de dependencia que hay entre las actividades que integran un proyecto.

Entre los métodos conocidos que utilizan redes de actividades se encuentran los denominados:

PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas).

CPM (método de Camino Critico)

Los dos métodos son muy similares, la diferencia básica es que el PERT se utiliza para la planeación y control de tiempo en proyectos donde intervienen varias actividades y se hacen tres estimaciones de tiempo: optimista, probable y pesimista, para obtener mediante una fórmula algebraica el tiempo esperado, la fórmula algebraica que se ha adoptado en el PERT para obtener el tiempo esperado (T_e), se forma dando valor representativo de 1 a los tiempos optimistas (T_o) y pesimista (T_p) y de 4 al tiempo probable o normal (T_n). La suma de ellos se divide entre 6 , que es la suma de los valores representativos, por consiguiente la fórmula es:

$$\underline{T_e = T_o + 4T_n + T_p}$$

6

En el CPM se determinan además de costos esperados para cada actividad que forma parte del proyecto. Además se hace sólo una estimación de tiempo , que es la más probable o normal requerida para realizar la actividad. Se requiere de experiencia y tiene la ventaja de simplificar los cálculos y preparar la red más rápidamente.

CUADRO DE CONCENTRACIÓN ETAPA DIRECCIÓN

HENRY FAYOL	<p>Dirección en una empresa todas las actividades deben de se armónicas con la misión, políticas, objetivos y rumbo de la empresa. Todos los departamentos y todos los individuos deben cooperar para alcanzar esos fines.</p> <p>Principios: interés particular al interés general (no debe de prevalecer uno o varios miembros impulsados por egoísmo, ignorancia o pereza etc. ; remuneración del persona l(debe ser equitativa); centralización y descentralización (el cerebro pone en movimiento todas las partes del organismo); jerarquía (va desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría); disciplina (la falta de ésta conduce al caos administrativa); estabilidad del personal (los cambios de personal son inevitables para el bien de la empresa); iniciativa (el hombre es capaz de concebir y asegurar la ejecución de un plan); unión de personal o espíritu del acuerdo (la unión del personal constituye la mayor fuerza de una empresa).</p> <p>Carlos Ramírez Cardona (164)</p>
FEDERICK W. TAYLOR	<p>Principio de la dirección científica. Profesó el concepto de que el objeto principal de la dirección debería ser lograr "la prosperidad máxima" quiso significar que todas las ramas del negocio deberían desarrollarse hasta alcanzar el grado más alto de productividad; y para el empleado, pensó en el desarrollo de todos hasta llegar a un estado de eficiencia máxima.</p> <p>(Elmore Petersen, M.A.L.L.D.E. GROSSVERNOR PLAWMAN, P.h. D. 72)</p>
JOSE A. FERNANDEZ ARENAS	<p>Dirección es la primera función jerárquica en la empresa.</p> <p>Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.</p> <p>Descubre como factor productivo a la gente y que siempre está en contacto directo con ella.</p> <p>Para poder encaminar el esfuerzo humano, debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, comunicación y la motivación.</p> <p>(José Antonio Fernández Arena 99)</p>
AGUSTÍN REYES PONCE	<p>Dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice, del modo más eficaz los planes señalados comprende, por lo tanto, las siguientes etapas: mando o autoridad (se estudia cómo delegarla y ejercerla).</p> <p>Comunicación y supervisión (ver si las cosas se están haciendo).</p> <p>(www.proceso administrativo com. .mx.)</p>

<p>BARAJAS MEDINA JORGE</p>	<p>La dirección es únicamente la función del proceso administrativo, es la parte más práctica y real ya que trata directamente con las personas, e implica conducir sus esfuerzos para ejecutar los planes y lograr los objetivos; finalmente influyen en el éxito o fracaso, del organismo social. Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son elementos claves.</p> <p>Poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente.</p> <p>Tres tipos de autoridad; formal (es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, este tipo de autoridad es delegar); informal o personal (es la que tiene un individuo por su carisma, por la capacidad de influir y atraer la voluntad de los demás de manera espontánea por sus características personales); profesional (es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades etc.).</p> <p>Hay tres tipos de comunicación: administrativa (origina trasmisión de información es importante que se de este intercambio para coordinar las múltiples actividades); formal (intercambio de información entre los integrantes, en razón de los puestos que ocupan, este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos Ej. Instrucciones, circulares etc.) informal (es el intercambio de información entre los integrantes, se reúnen en forma espontánea por afinidades entre ellas, por razones de simpatía, sexo edad, profesión o preferencias comunes); interna (se da entre los integrantes de un organismo social, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupa); externa (se efectúa entre una o varias personas del organismo u otras que no pertenecen a éste.)</p> <p>Barreras de comunicación: semánticas (el significado de las palabras, el receptor puede interpretarla de manera distinta de lo que dice el emisor) físicas (se da en el ambiente: ruidos, iluminación, fallas o deficiencias en los medios como el teléfono, micrófono etc.) fisiológicas (se encuentran en las personas como: problemas de sordera o visuales etc.) psicológicas (estados emocionales como : temor, odio, tristeza etc.)</p> <p>Barajas Medina Jorge (95)</p>
<p>IDALBERTO CHIAVANETO</p>	<p>Dirección es la tercera función administrativa. Es poner a funcionar la empresa y dinamizarla; los directores se encargan de dirigir, orientar, guiar, motivar el comportamiento de los subordinados, explicar los planes y dar instrucciones para ejecutarlos según sus cargos establecidos, para alcanzar los objetivos; debe prevalecer la comunicación, motivación y liderazgo.</p> <p>ALCANCE DE LA DIRECCIÓN ; dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos con mira los objetivos por alcanzar.</p> <p>Los directores se encargan de conducir a los gerentes estos dirigen a los supervisores y estos a su vez a los empleados u obreros.</p> <p>La autoridad y poder, significa la dirección y delimitación del proceso administrativo. Tipos de poder: De recompensa (el jefe tiene la capacidad para determinar las gratificaciones); coercitivo (el jefe tiene la capacidad de determinar castigos); legítimo (el subordinado acepta un conjunto de normas sociales); referencia (el subordinado toma como referencia al jefe); experto o del conocimiento).</p> <p>PRINCIPIOS:</p> <p>Unidad de mando (cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior); delegación (asignación de tareas y disposición para delegar autoridad: disposición para tolerar los errores ajenos, disposición para confiar en sus subordinados, disposición para establecer y utilizar controles amplios); amplitud de control (cantidad de personas que un jefe puede supervisar. En la práctica existen diversos factores: Personalidad del jefe, saber distinguir entre lo esencial y lo accidental. Nivel en que se ejerce la supervisión, cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, menor será el número de subordinados. Distancia entre los elementos supervisados, cuanto más cercanos estén los subordinados entre si mejor será la supervisión); coordinación o de relaciones funcionales (la coordinación es la armonización y capitalización de todos los esfuerzos individuales, en busca de objetivo común); definición (se basa en estándares objetivos precisos); acción (indica disposiciones capaces de corregir los desvíos).</p> <p>Idalberto Chiavaneto (371 a 373)</p>

CUADRO COMPARATIVO

A continuación voy hacer una comparación de seis autores que refieren a la **Dirección** como uno de las etapas del proceso administrativo.

<p>JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ , AGUSTÍN REYES PONCE Y HENRY FAYOL</p>	<p>El primero menciona, que la dirección es la primera función jerárquica, en la empresa y el segundo dice que mediante esta etapa , impulsar , coordinar , y vigilar las acciones de cada empleado o miembro de la organización social, para la realización de los planes, de manera eficaz y obtener respuestas positivas de los planes señalados.</p> <p>Menciona que la dirección conduce a la organización, para que funcione mejor, la centralización es el cerebro que pone en movimiento todas las partes del organismo; impulsa, coordina y vigila a cada miembro de la empresa, para que todos ellos realicen más eficaz los planes señalados; la influencia del administrador para la realización de ésta ; todos los individuos y los departamentos deben cooperar para alcanzar los fines.</p> <p>El mando o autoridad es saber delegarla y ejercerla; el interés particular o el general, no debe prevalecer impulsados por el egoísmo, ignorancia o pereza; la falta de disciplina conduce al caos administrativa; los cambios de personal son inevitables para el bien de la empresa; la unión del personal constituye la mayor fuerza de una empresa; descubre como factor productivo a la gente, siempre está en contacto con ella, para poder encaminar el esfuerzo humano; comunicación y supervisión es ver que las cosas se estén haciendo; la motivación y comunicación encaminar al esfuerzo humano; respuesta positiva de los empleados mediante la comunicación, supervisión y motivación.</p>
<p>IDALBERTO CHIAVANETO Y BARAJAS MEDINA JORGE.</p>	<p>El primero menciona que la dirección es la tercera función del proceso administrativo; autoridad y poder es la dirección; el segundo que la dirección es únicamente la función del proceso administrativo . Los dos mencionan hacer diligente a la empresa a través de las personas. Los directores dirigen o conducen a los subordinados para ejecutar los planes y alcanzar los objetivos, ambos mencionan que debe prevalecer la comunicación y motivación.</p> <p>Ésta función administrativa debe dinamizarla, dirigir a los subordinados explicar los planes, dar instrucciones para ejecutarlos, para alcanzar los objetivos; conducir los esfuerzos para lograr ejecutar los planes y lograr los objetivos. Principios coordinación o relaciones funcionales, el personal influye en el éxito o fracaso del organismo social; tipos de poder: recompensas, referencia, Mando (el subordinado rinde cuentas a un solo supervisor). Autoridad (asignación de tareas delegar autoridad); <i>elementos de la autoridad motivación y comunicación ,amplitud de control, nivel en que se ejerce la supervisión, acción</i> (indica disposiciones capaces de corregir los desvíos); <i>definición</i> (se basa en estándares objetivos precisos).</p> <p>Autoridad formal es delegarla ; profesional. Informal o personal.</p> <p>Tipos de comunicación: <i>Comunicación administrativa , Formal ,Informal</i></p> <p>Barreras de comunicación: Semántica, Física , Fisiológica, Psicológicas</p>
<p>FEDERICK W. TAYLOR</p>	<p>Menciona una dirección científica</p> <p>Indican que se debe alcanzar el máximo rendimiento y eficiencia de los empleados y alcanzar el grado más alto de productividad.</p>

CUADRO DE CONCENTRACIÓN ETAPA CONTROL

HENRY FAYOL	<p>El control consiste en vigilar y comprobar si esta realizando, cada una de las funciones que componen el proceso administrativo, para que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.</p> <p>Carlos Ramírez cardona (161, 162)</p>
FEDERICK W. TAYLOR	<p>Controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.</p> <p>(www.procesoadministrativo.com.mx)</p>
JOSE A. FERNANDEZ ARENA.	<p>Control es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes y programas. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos.</p> <p>Un administrador puede estudiar los planes y programas pasados, para ver dónde y cómo erraron, para descubrir que ocurrió y porque, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan ocurrir los errores.</p> <p>José Antonio Fernández Arena (99 , 100)</p>
AGUSTÍN REYES PONCE	<p>Control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir , mejorar y formular nuevos planes. Contempla tres etapas: establecimiento de normas, operación de todos los controles, interpretación de resultados.</p> <p>(www.procesoadministrativo.com.mx)</p>
BARAJAS MEDINA JORGE	<p>Control es la última etapa del proceso administrativo. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando.</p> <p>El control se utiliza para: conocer lo que realmente se está logrando; evaluar el desempeño de los integrantes; detectar fallas o errores; modificar los planes; mejorar la coordinación, establecer un mejor sistema de comunicación; predecir problemas y soluciones etc.</p> <p>Entre los principales mecanismos de control se encuentran: la observación del personal; los presupuestos; las estadísticas ; las auditorias; el control interno; informes verbales y escritos; información y análisis especiales etc. Pasos básicos del control:</p> <p>Establecimiento de normas o estándares de ejecución (consiste en fijar las unidades de medida que están basadas en los objetivos; medición de lo que se ha hecho (es la valoración de las actividades y resultados que se pretende controlar); comparación entre los resultados y el estándar previamente establecidos); corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas(revisión de objetivos, modificación de políticas y reglas, en el trabajo utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento de las personas).</p> <p>Métodos : graficas de Gantt o diagramas de barras sirven para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución; PERT Y CPM (basados en redes de actividades , técnica de revisión y evaluación de programas)</p> <p>Barajas Medina Jorge (108) cami</p>
IDALBERTO CHIAVANETO	<p>Control consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar que se ejecuten y se verifique los planes dispuestos, para alcanzar los objetivos. Es la función según el cual, desde administrador, hasta el capataz, certifica que todo lo que se hace, concuerde con lo planeado. La planeación inicia el proceso administrativo y el control lo cierra.</p> <p>Control como función restrictiva o coercitiva (carácter negativo y limitante, delimitación y manipulación, es para inhibir el individualismo y la libertad personal) como sistema automático de regulación (mantener constante el funcionamiento de un sistema, detecta posibles desvíos o irregularidades); forma parte del proceso administrativo. Métodos: diagramas de Gantt y otras técnicas más sofisticadas como el PERT para ejercer debido seguimiento.</p> <p>Idalberto Chiavaneto (387 , 391)</p>

CUADRO COMPARATIVO

A continuación voy hacer una comparación de seis autores que citan al **Control** como una etapa del proceso administrativo.

<p>HENRY FAYOL, FEDERICK W. TAYLOR , JOSE A. FERNANDEZ ARENA Y AGUSTÍN REYES PONCE.</p>	<p>Controlar el trabajo y vigilar que se realice, cada función de acuerdo a las reglas o normas establecidas y ordenes dadas, según el plan previsto.</p> <p>Crear sistemas que permitan medir resultados actuales pasados en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba para evitar desviaciones y si las hay corregir, mejorar la ejecución de los planes y programas y formular nuevos planes Tomando en cuenta las normas establecidas.</p> <p>Un administrador puede estudiar los planes y programas pasados, para ver dónde y cómo erraron, para descubrir que ocurrió y porque y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores; establecimientos de normas sin ellas es imposible hacer la comparación. Operación de todos los controles: interpretación de resultados, función administrativa que vuelve a construir un medio planeado. Dirección y control, se dirige a "ver que se haga y cómo se hizo).</p>
<p>IDALBERTO CHIAVANETO Y BARAJAS MEDINA JORGE.</p>	<p>Establecer sistemas para medir y corregir el desempeño de los subordinados o integrantes del organismo social, asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando, y verificar que se ejecuten los planes.</p> <p>Control como función administrativa; alcance de control , la planeación comienza el proceso administrativo y el control lo cierra; conocer realmente lo que se esta logrando, evaluar el desempeño de los integrantes; detectar fallas o errores; modificar planes; mejorar la coordinación; establecer un mejor sistema de comunicación; predecir problemas y soluciones.</p> <p>Entre los principales mecanismos de control se encuentran: la observación del personal ; los presupuestos ; las estadísticas; las auditorias; el control interno; informes verbales y escritos; información y análisis especiales etc.</p> <p>Proceso de control: establecimiento de normas o estándares de ejecución consiste en fijar las unidades de medida, están basadas en los objetivos; medición de lo que se ha hecho, es la valoración de las actividades y los resultados que se pretende controla ; comparación entre los resultados y los estándares, previamente establecidos, cuando se presentan desviaciones desfavorables, es necesario corregirlas a tiempo; corrección de las desviaciones aplicando , acciones correctivas: se citan las siguientes: revisión de objetivos, modificación de políticas y reglas en el trabajo utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento de las personas; el control como función restrictiva o coercitiva, tiene carácter negativo y limitante, delimitación y manipulación, para inhibir el individualismo y la libertad personal; y como sistema automático de regulación, para mantener constante el funcionamiento de un sistema, detectar posibles desvíos o irregularidades y proporcionar automáticamente, la regulación necesaria para volverlos a la normalidad.</p> <p>Ambos autores mencionan los métodos o técnicas a utilizar son: las gráficas de Gantt o diagramas de barras, sirve para planear y controlar, factor tiempo, PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas) ; CPM (Método de Camino Crítico)</p>

Definición de dirección.

Es la tercera etapa del proceso administrativo o primera función jerárquica que desempeña un administrador en una empresa o institución, a él se le considera autoridad, la cual explica los planes a los subordinados, los impulsa, coordina, vigila y conduce los esfuerzos de cada miembro del organismo social, trata directamente con ellos, quienes ejecutan los planes y programas para el logro de los objetivos, donde prevalecen la comunicación, motivación y supervisión.

Definición de control.

Control como etapa del proceso administrativo, establece sistemas para medir y corregir, evaluar, detectar errores y fallas de resultados en relación de los esperados de las actividades que realizan los integrantes de la empresa o institución, de acuerdo al plan previsto, determina medidas correctivas, mejora, modifica normas y reglas del trabajo, para corregirlas a tiempo.

Es importante utilizar técnicas para medir las actividades realizadas.

CAPITULO 3

ELEMENTOS QUE SERAN UTILIZADOS PARA LA PROPUESTA

Desde el punto de vista del proceso administrativo , sustento los elementos que serán utilizados para la propuesta, la cual ayudará a resolver la problemática que se mencionó en el segundo capítulo, que hace referencia a los siguientes autores: Idalberto Chiavaneto , Barajas Medina Jorge, Agustín Reyes Ponce, José Antonio Fernández Arena y el autor Carlos Ramírez Cardona quien interpreta la definición de dirección de Henry Fayol:

- Es una función del proceso administrativo, ejercida por la autoridad, pues es la primera función jerárquica de la Institución, y corresponde al director impulsar, coordinar y vigilar a cada miembro de la empresa y éste debe conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos.

La Dirección debe tomar en cuenta que trata con personas, por que son ellos los que directamente influyen en el éxito o fracaso del organismo social, como lo refiere Barajas Medina Jorge.

El tipo de poder que se ejerce en el centro de trabajo es coercitivo, es decir por medio de sanciones injustificadas o de castigos como lo cita Idalberto Chiavaneto.

Pero al evocar la categoría de control, se deben establecer sistemas para medir, corregir y evaluar el desempeño de los subordinados, detectar fallas, modificando reglas y políticas; utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento de personas, ya que es importante la comunicación; es decir el intercambio de información, para coordinar las múltiples actividades. También refieren que los elementos claves para conducir y mejorar a sus subordinados son: la autoridad, motivación, comunicación, supervisión y coordinación.¹

¹ Mencionado por los autores; Idalberto Chiavaneto y Barajas Medina Jorge

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Plantearé situaciones que observé en el centro de trabajo, materia de ésta investigación. En éste trabajo presento alternativas para solucionar la problemática, bajo la óptica que fue descrita en el capítulo I, desde el punto de vista del proceso administrativo.

El Centro de Desarrollo Infantil No. 2, es una Institución de Gobierno donde se atiende a hijos de madres trabajadoras al servicio del Estado; Aquí el principal problema es la directora o cabeza de este plantel, la cual se mostraba como una persona prepotente. Injustamente abusaba de su autoridad, reprimía y amenazaba a la gente, era una persona extremadamente irritable, por tanto no había comunicación con el personal a su cargo, las actividades que se realizaban, se daban en un ambiente desagradable e incómodo; le daba mal uso al material didáctico de la escuela, mucho de este material, lo usaba con fines de lucro, donde la única beneficiada era ella.

El personal, no estaba de acuerdo con esta situación, por ello se procedió de una manera legal, donde se elaboraron oficios a las autoridades inmediatas: documentos dirigidos al jefe del departamento de educación inicial; las respuestas de las autoridades no fueron satisfactorias, ya que ésta persona contaba con grandes influencias en las oficinas y en el Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado (SNTE)

Analizando este tipo de problemáticas me di cuenta que la falla y solución se encuentran dentro de las categorías de dirección y control, etapas que componen el proceso administrativo.

Para tener una mejor comprensión de esta situación, tomé como referencia a los siguientes autores: Idalberto Chiavaneto y Barajas Medina Jorge, que mencionan en la etapa de dirección;

- Corresponde al director dirigir, guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, para alcanzar los objetivos.

Por ende debe prevalecer la comunicación y motivación; y en la práctica en este CENDI, no se llevaba acabo.

Mediante la categoría del control, según estos autores es medir y dirigir el desempeño del personal mediante la supervisión directa, buscar y obtener información precisa e inmediata.

Para controlar en este caso, el buen funcionamiento del personal es decir utilizar de la mejor manera los recursos humanos y obtener el mayor esfuerzo de las personas, al ejecutar las funciones que les corresponden, para el logro de los planes y alcanzar los objetivos.

Basándome en los dos autores antes mencionados, propongo las siguientes alternativas para solucionar la problemática que me permití desarrollar en el primer capítulo:

- Cambio de actitud por parte de la directora para comunicarse con el personal a su cargo.
- Que haya interacción e involucre a todo el personal, ya que ellos influyen en el éxito o fracaso de la institución.
- Supervisión directa a la directora, por parte de la DGEI (Dirección General de Educación Inicial); por medio de los supervisores.

- Que prevalezca, la comunicación formal, entre dirección y subordinados. Deberá propiciar un ambiente armónico, de tranquilidad emocional para el personal, que permita con esto, eficientar el trabajo y lograr los objetivos. Como refiere Barajas Medina Jorge: *“poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control si la labor de dirección es deficiente”*.
- Por lo tanto y para la presente investigación, por medio de la categoría de control, que permite medir y corregir errores, de tal manera que, propongo se aplique el siguiente cuestionario al personal docente, técnico, administrativo, intendencia y a padres de familia, para evaluar el desempeño laboral del director y que no sea solamente el Departamento de Educación Inicial al que pertenece el (CENDI) quien lo evalúe.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL CENDI No. 2

Instrucciones: Profesores, personal técnico, administrativos y de intendencia, le pido a usted que de manera honesta, conteste con una **X** el indicador que le parezca más apropiado a la pregunta que se formule.

Éste cuestionario es anónimo y solo servirá para fines informativos.

EN CUANTO AL AULA	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1.- El directivo supervisa las aulas y al jefe de área, en cuanto a si se realizan las actividades de los planes y programas.			
2.- El directivo tiene buena comunicación con el personal y revisa si se cumplen con sus funciones.			
3.- El directivo trata con respeto a los niños del plantel.			
4.- El directivo se preocupa porque los docentes promuevan actividades vinculadas con:			
a) El cuidado de la salud y la prevención de enfermedades.			
b) La prevención de situaciones de riesgo, (como: movimientos sísmicos o incendios.			
5.- El directivo vigila que el ambiente del aula no se vea afectado por la existencia de prácticas discriminatorias			
EN CUANTO A LA ESCUELA	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1.- El directivo trata cordialmente a todo el personal.			
2.- El directivo toma en cuenta la opinión de los Profesores, Técnicos, administrativos para las decisiones de la escuela.			
3.- El directivo propicia un ambiente armónico en toda la escuela.			
4.- El directivo , motiva a todo el personal.			
5.- El directivo propicia l que exista buena comunicación con el personal de la escuela.			
EN CUANTO A LA COMUNIDAD ESCOLAR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1.- El directivo trata con respeto a los padres de familia.			
2.- El directivo desarrolla adecuadamente sus funciones para eficientar los objetivos de la escuela.			
3.- Se informa a la comunidad de los procesos y resultados de la gestión educativa de la escuela.			
4.- Se trabaja en colaboración con los padres de familia para mejorar los aprendizajes de los alumnos.			
5.- El directivo se preocupa por que en el entorno de la escuela, exista vigilancia, alumbrado y espacios limpios.			

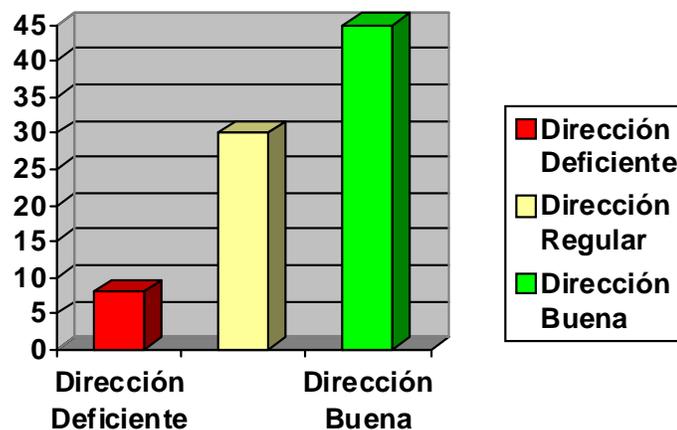
Son 15 preguntas que se tomarán a una escala de:

31-45.....La gestión escolar del directivo es correcta.

16-30.....La gestión escolar del directivo tiene algunos elementos fuertes y otros débiles que deben ser revisados.

0 - 15.....La gestión escolar del directivo es deficiente.

Graficas.



Una vez obtenidos los resultados, con la plena identificación de , fortalezas y debilidades del directivo, se podrá corregir su desempeño laboral para el logro de planes y objetivos.

Para alcanzar dicho objetivo realizaremos un estudio F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con los datos obtenidos del cuestionario aplicado, en este análisis se mencionaran solamente los elementos que consideramos más importantes para el mejoramiento en la dirección del plantel.

Lo ideal sería que, antes de contratar al personal, para ocupar puestos directivos: La DGEI (Dirección General de Educación Inicial), contará con los mejores reclutadores y así seleccionar al candidato ideal para ocupar dicho cargo, el cual deberá cubrir el siguiente perfil.

- Deberá contar con los siguientes requisitos: Título en Administración Educativa, capacidad de dirección, coordinación de trabajo y experiencia en este nivel.
- Antes de otorgarles el nombramiento definitivo o plaza de base a los directivos ponerlos a prueba 2 años y un año en observación directa.
- Mención aparte, merece el auge y desarrollo de la tecnología, por la ayuda y beneficios que nos proporcionan en un mejor desempeño laboral de los que principalmente ocupan puestos directivos; con éste avance tecnológico y la instalación de cámaras en áreas y puntos estratégicos, los padres de familia y la DGEI (Dirección General De Educación Inicial), obtendrán resultados directos, confiables y sin ningún tipo de manipulación.

La vigilancia o monitoreo se llevará a cabo en las salas más importantes del centro de trabajo, para mantener una plena comunicación de horario de la escuela y con el Jefe del Departamento de Educación Inicial, quien a su vez se apoyará en un Ingeniero en Sistemas computacionales, y los padres de familia, pudiéndola utilizar por medio de un servidor de Internet, entrando a este por una contraseña.

Procedimiento para llevar a cabo el monitoreo:

Instalación

Se instalarán por lo menos 10 cámaras, un servidor de Internet que controle el modo de grabación de las mismas.

- Una cámara web por sala como las siguientes.

- Dirección

Explicación: Sugiero se coloque una cámara en la dirección, como estrategia para supervisar directamente al director, así corroborar, si realiza sus funciones correctamente. De ésta manera se observará sus aptitudes y deficiencias.

- Secretaria y contralor

Explicación: En este lugar se encuentra ubicado el reloj checador, la cámara detectara irregularidades de entrada y salida de todo el personal.

- Patio de lado derecho e izquierdo, y parte superior

Explicación: La cámara situada en éste lugar ayudara a vigilar las actividades que realizan los niños, lactantes, maternas y preescolares ya que las cámaras estarán dirigidas hacia las ventanas de las salas.

- Entrada a la escuela

Explicación: Primera medida de seguridad para detectar el acceso de personas ajenas a la institución.

- Filtro

Explicación: La función de esta cámara será como segunda medida de seguridad

Material

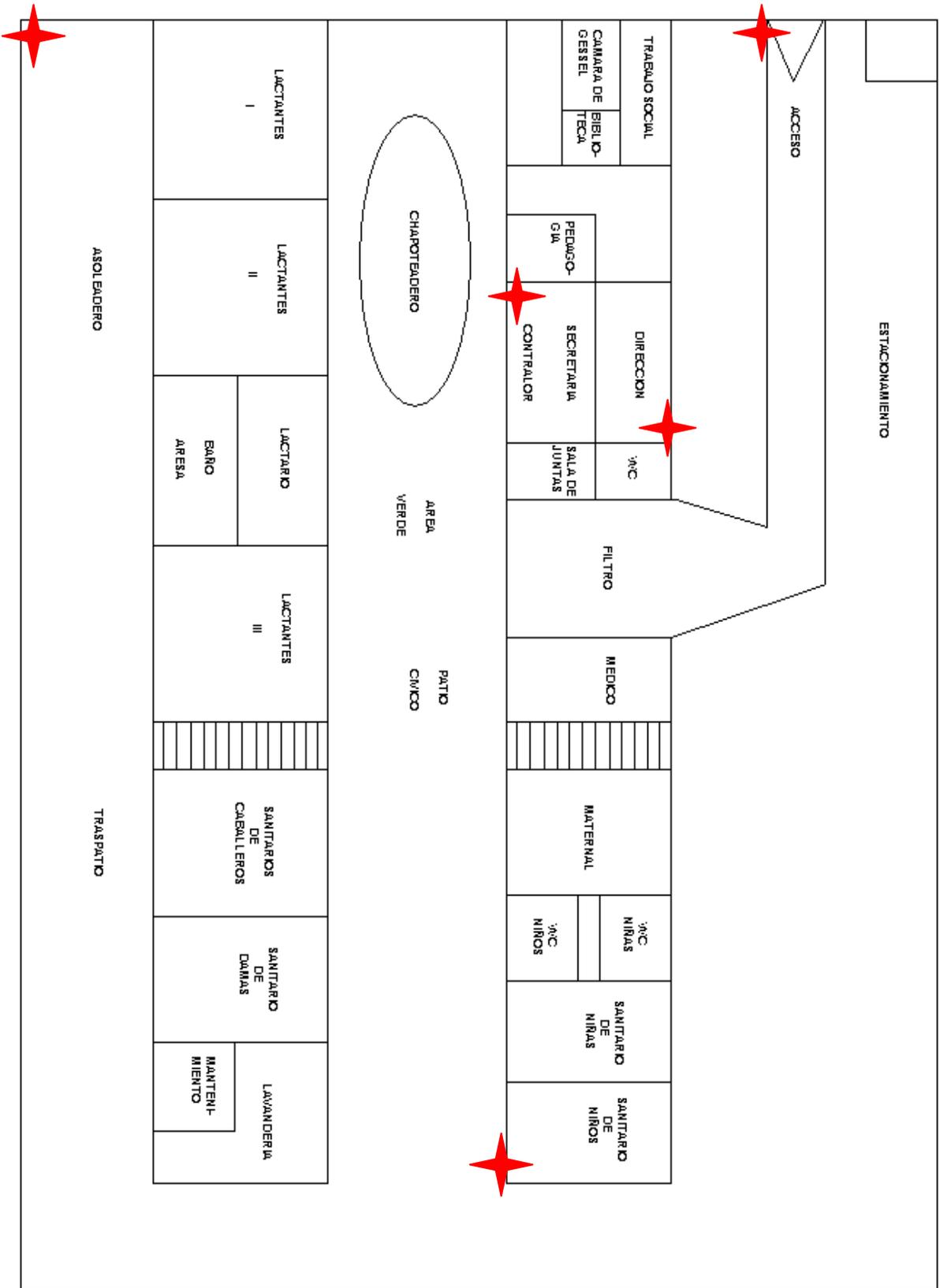
- 8 cámaras web
- 1 servidor de Internet
- Computadora Pentium IV

- Procesador dúo
- 160 GB en disco duro
- Tarjeta de red inalámbrica
- Monitor LCD 17''
- Combo de DVD
- Floppy
- MODEM
- Internet Infinitud
- Base de Datos de padres de familia con contraseña
- Espacio en Internet para subir la Pág. web

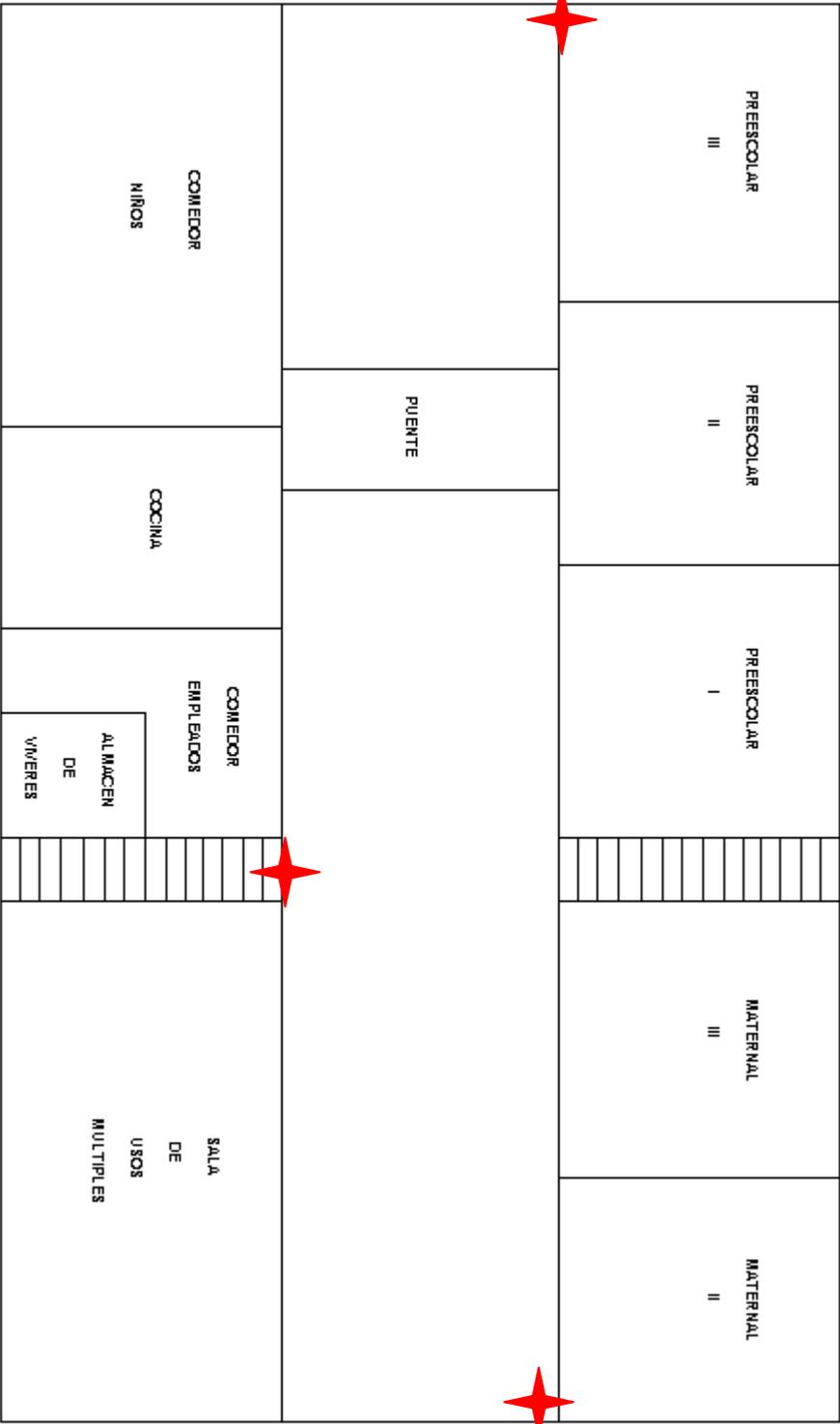
Los siguientes dibujos, son croquis de la ubicación que se pretende colocar las cámaras dentro del plantel CENDI N° 2, los que serán marcados con una estrella como ésta.



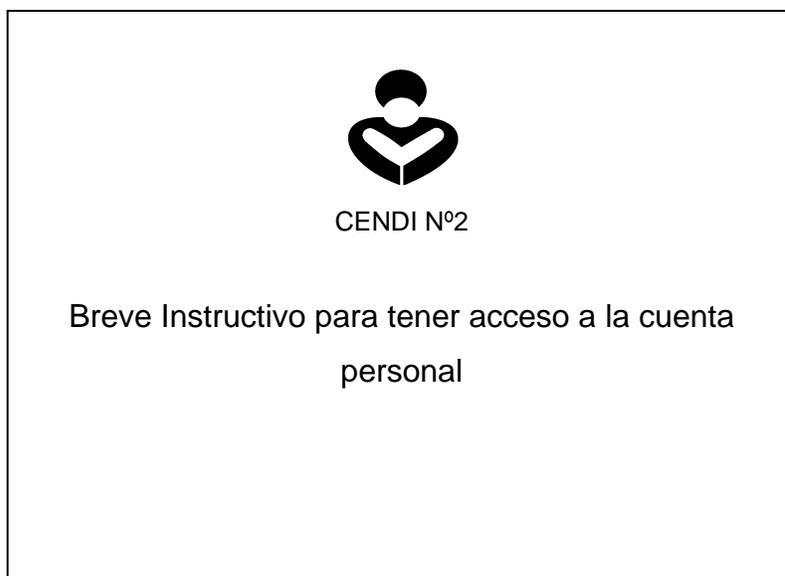
PLANTA BAJA



PLANTA ALTA



Las cámaras puestas estarán a disposición entera del Jefe del Departamento de Educación Inicial, el cual supervisará todas las actividades del personal, directivo en este caso, para lo cual contará con una única contraseña, con la cual accesarà a observar el plantel y sus actividades. De la misma manera, los padres de familia podrán ver, los acontecimientos del plantel, pero tendrán un acceso restringido, el cual se basa en 2 cámaras que son , la de la sala del niño y alguna opcional si lo desean, tendrán un tiempo límite de 30 seg. por cada cámara, estas serán las de su elección y es solo por seguridad, a los cuales también se entrará por contraseñas personales, como a continuación se muestran:



Para tener acceso al a cuenta sigue estos pasos muy sencillos.

1.- Prenda su computadora

2.- Conéctese a Internet. Escriba la siguiente dirección:

www.cendi2.edu.mx

Entonces aparecerá correctamente la página y el logotipo de CENDI 2

4.- Cuenta

Contraseña

ENTER

Escriba la cuenta y contraseña que se le entrego y de clic en entrar.

NOTA: Se recomienda al usuario se haga muy responsable de la contraseña, manéjela con criterio y no haga mal uso de esta, no la comparta o preste pues así se evitará de muchos problemas, y es por seguridad de la institución y de sus hijos, si se pierde o es robada, sea notificado rápidamente a la Dirección General de Educación Inicial para su pronta cancelación.

Por su atención Gracias.

CENDI N° 2



CENDI N°2

Estos son sus datos de usuario y contraseña

USUARIO: Nombre y apellido de la persona

CONTRASEÑA: La que indique el DGEI

ESTA ESTRATEGIA SERVIRÁ PARA OBTENER INFORMACIÓN DIRECTA Y PRECISA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA AUTORIDAD DE ESTE PLANTEL.

PARA FINALIZAR DIREMOS:

SI SE UTILIZA EL AVANCE DE LA TECNOLOGÍA, PERMITIRÁ MEJORAR EL SERVICIO; ES DECIR SUPERVISAR DIRECTAMENTE AL DIRECTOR Y DE ESTA MANERA SE VERÁ OBLIGADO A MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA Y SU GESTIÓN, DE TAL MANERA QUE LA PROPUESTA RESULTE UNA INTERVENCIÓN IMPORTANTE PARA LA INSTITUCIÓN.

BIBLIOGRAFÍA

MANUAL de Funcionamiento de Estancias de Bienestar Infantil del ISSSTE.

México, ISSSTE, 1985

MANUAL de Organización de un Centro de Desarrollo Infantil.

México, SEP. s/f.

pp.86

LEY Federal de Educación.

Diario Oficial del 29 de Diciembre de 1973, México.

Programa Pedagógico Experimental para Niños en Etapa Maternal

SEP./ DGEI, 1983.

pp. 105.

LEY Federal del Trabajo.

4a. ed. México, Ed. Popular de Los trabajadores.

LEY del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

México, Diario Oficial, del 27 de Diciembre de 1983.

Programa de Educación Inicial

Sep. Educación inicial, México octubre 1992

pp. 116.

Espacios de Interacción

SEP. Educación Inicial, 1992.

pp.212.

LEY del Seguro Social .

2a. ed . México, Ed. Gomes Hermanos , 1986.

pp. 89.

LEY Orgánica de la Administración Publica Federal .

México , Diario Oficial del 29 de Diciembre de1979.

PROGRAMA Pedagógico para Lactantes .

México , SEP / DGEI, 1983.

pp. 117

Que es un Centro de Desarrollo Infantil .

México . SEP 'DGEI , 1984.

pp. 66

REGLAMENTO Interior de la Secretaria Educación Publica .

México , Diario Oficial del 1^a de Febrero de 1986.

Barajas Medina, Jorge

Curso Introductorio a la Administración.

3^a edición, México, Trillas, 2005.

Salgado B., Josué, Betancourt D., S, Elena.

Introducción Empresarial.

1^a edición, México, DF 2004. Editorial Éxodo.

pp. 159

Carlos Ramírez Cardona

Fundamentos de la administración.

5ª edición, Bogotá D. C., Marzo de 2005, Editorial Ecoe.
pp. 247.

Chiavenato, Idalberto

Introducción a la Teoría General de la Administración

McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V., 5ª edición, 2005
pp. 562.

Fernández Arena, José Antonio

El proceso administrativo

Editorial Jus, Publicado en 1965
pp. 272.

Elmore Petersen

Organización y dirección de empresas.

Publicado en 1970, Unión Tipográfica, Editorial Hispano Americana

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Servicios Educativos para el
Distrito Federal

Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria y la
Telesecundaria en el Distrito Federal

SEP., México DF., Agosto 2005.
pp. 105.

James H. Donnelly Jr., James J. Gibson, John M. Ivancevich.

Fundamentos de la Dirección

Publicado en 1984, Unión Tipográfica, Editorial Hispano Americana, México.
pp. 490.

Secretaria de Educación Publica, Dirección General de Educación Inicial
Manual de Organización de un Centro de Desarrollo Infantil

SEP. México DF. Mayo 1982.

pp. 78

(www.procesoadministrativo.com.mx.)