

24 concepto de la administración

En lo que se refiere a la *Delegación*, que consiste en hacer partícipes a otros de la autoridad que nosotros hemos recibido, sin perder por ello la responsabilidad correspondiente, ya hemos señalado que es uno de los frutos naturales, por una parte, y por la otra, de los requisitos esenciales, para la eficaz Administración por Resultados. Por último, la *Comunicación*, tanto vertical como horizontal, tanto para la fijación de los planes, como para la vigilancia constante de su resultado, es tan importante, —como lo señalaremos en su lugar—, que en muchas empresas la Administración por Objetivos no produjo resultados efectivos, mientras no se mejoró la comunicación; al intensificar ésta, rindió automáticamente todos sus frutos.

VI. Por cuanto hace al *Control*, éste se realiza en tres etapas:

Su fijación y establecimiento: tiene que analizarse qué controles deberán ser establecidos, y cuáles serán más efectivos. Esto, como se comprende, es un elemento esencial en la Administración por Resultados.

Por cuanto a su *Operación*, ésta tiene que realizarse por todos los jefes o empleados y, eventualmente, para los grandes y más complejos capítulos, por técnicos especialistas, v. gr.: de costos, valuación de puestos o rotación de capital.

Pero lo más importante radica en la *Interpretación de los Resultados*. En realidad, se trata de comparar lo que se esperaba, con lo que se obtuvo. De ello puede resultar, como se indica en la gráfica núm. 2, pág. 25:

- a) Que se obtuvo exactamente lo que se deseaba, y en la forma y tiempo en que se deseaba.
- b) Que una parte de lo que se había previsto, no fue obtenido.
- c) Que se obtuvo más de lo que se deseaba, en uno o varios campos.
- d) Que se obtuvieron otros resultados, además de los esperados, los que pueden ser positivos, negativos o indiferentes.

Como se comprende, esta última parte del proceso administrativo, es tan importante como el primero de todo nuestro recorrido por las etapas de la Administración. Aquí se miden los

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD

CURSO INTENSIVO:

ADMINISTRACION Y DIRECCION DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y - ALCANTARILLADO

TAMA 24: DIRECCION. COMUNICACION. FACTOR DE COHESION.

DR. FABIO RODAN
CONSULTOR OPS

CAPITULO ALFONSO
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
U.A.N.L.

Tema: Dirección.
Marzo 19 de 1974.

Profr. Dr. Fabio Roldán
Consultor OPS

Dirección o don de mando es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas para llevar a cabo lo que el líder desea.

- | | |
|--|--|
| 1.- Inspirar al subalterno | 1.- Arrear al subalterno |
| 2.- Realizar trabajo y hacer progresar al subalterno. | 2.- Realizar el trabajo explotando al subalterno. |
| 3.- Instruir al subalterno, mostrándoles como hacer el trabajo. | 3.- Infundir temor en el subalterno mediante amenazas y coerción. |
| 4.- Asumir responsabilidades. | 4.- Pasar el paquete. |
| 5.- Determinar las causas de demoras, pérdidas, falta de prestación efectiva del servicio. | 5.- Arrojar la culpa a otros por las demoras, pérdidas o falta de prestación efectiva del servicio |

NORMA SOCIAL DE LA DIRECCION. - - - - - PROCESO ADMINISTRATIVO

| | | |
|---|--------------|---|
| Formación de grupos de trabajo adecuados. Amplia oportunidad para la satisfacción de necesidades humanas, comunicación efectiva, controles adecuados. | Planeación | Objetivos claros y definidos planes bien meditados, colocación de los hombres en puestos adecuados. |
| | Organización | |
| | Ejecución | |
| | Control | |

Prof. Dr. Pablo Bolán
Coordinador OPS

Fecha: Dirección
Marzo 19 de 1974

| | |
|---|---|
| CAUSAS PARA LA FALLA DE LAS COMUNICACIONES. | 1.- Oímos lo que queremos oír. |
| | 2.- Hacemos caso omiso de toda información que se opone a lo que ya sabíamos. |
| | 3.- Evaluamos la fuente. |
| | 4.- Hacemos caso omiso de los matices. |
| | 5.- Existen percepciones distintas sobre la misma situación. |
| | 6.- Las palabras significan cosas distintas para distintas personas. |
| | 7.- Jerga profesional. |
| | 8.- Comunicaciones no verbales. |
| | 9.- Efectos de las emociones. |
| | 10.- Ruido. |

NO SUPERAR
LAS BARRERAS
DE SE OPO--
A LA CO--
MUNICACION.

| |
|--|
| a.- Empleo del Feed back o retroalimentación. |
| b.- Utilizar muchos canales de comunicación. I.- Observar. II.- Escuchar con el "tercer oído". III.- Ajustar al ritmo de las palabras que se dicen. |
| c.- Emplear las comunicaciones cara a cara. |
| d.- Sensibilidad ante el mundo del destinatario. I.- Capacitación en materia de sensibilidad. |
| e.- Conocimiento del significado simbólico. |
| f.- Programar cuidadosamente los mensajes en el tiempo. |
| g.- Reforzar las palabras con la acción. |
| h.- Empleo de un lenguaje directo y simple. |
| i.- Introducir una cantidad adecuada de redundancia. |

CAPITULO ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.N.L.

| TIPO DE GRUPO | CARACTERISTICAS |
|--------------------|--|
| I.- Apático. | 1.- Relativamente pocas quejas o uso de tácticas para presionar. 2.- Falta de liderato claramente identificado o aceptado. 3.- Desunión interna y fricciones. 4.- Evidencia de descontento reprimido. |
| II.- Errático. | 1.- Fácilmente inflamables. 2.- Tácticas de presión pobremente controladas. 3.- Rápidas conversiones a las buenas relaciones con la Administración. 4.- A menudo un liderato considerablemente centralizado. 5.- Activos en la fase organizacional del sindicato |
| III.- Estratégico. | 1.- Presión continua. 2.- Actividad de quejas consistente y bien planeada. 3.- Alto grado de unidad interna. 4.- Participación sindical sostenida. 5.- Registros de producción relativamente buenos a largo plazo para muchos de los grupos, pero no para todos. |
| IV.- Conservador. | 1.- Presión restringida a objetivos considerablemente específicos. 2.- Unidad interna y seguridad propia moderada. 3.- Ciclos de actividad y la inactividad, en términos de actividades sindicales y en el procedimiento de quejas de la organización. |

CAPILLA ALONSO
 UNIVERSIDAD
 U.A.N.L.

| | |
|--|---|
| de: grupo en función Análisis de la cohesión del propio grupo en función | a.- Dimensiones. b.- Homogeneidad. c.- Comunicaciones. d.- Aislamiento. e.- Supervisión. f.- Presiones exteriores. g.- Exlto. |
|--|---|

TAREA SOBRE GRUPOS DE TRABAJO