

**APUNTES DE ADMINISTRACION PARA LA CARRERA DE PUBLICIDAD**

Trabajo de TESIS presentado por:

**ROSAURA LEMUS NAVICHOQUE**

Previo a optar el título de:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

Asesor de Tesis:

**INGENIERO SERGIO GATICA**

**GUATEMALA, MARZO DE 1999**



DIRECTOR  
MS. Carlos Interiano

COMISION DIRECTIVA PARITARIA

REPRESENTANTES DOCENTES

Lic. Carlos Humberto Interiano  
Lic. Oscar René Paniagua  
Lic. César Augusto Urizar

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Walter Nájera C.  
Victor Hugo Lozano Pascual  
Marco Tulio Díaz Hernández

SECRETARIO

Lic. Sergio Morataya

TRIBUNAL EXAMINADOR

Ing. Sergio Gática (Presidente)  
Lic. Gustavo Morán  
Lic. Jepzer Díaz  
Licda. Ana Ligia Segura  
Lic. Mario Campos  
Lic. Axel Santizo (Suplente)





ESCUELA DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION

Guatemala, 4 de febrero de 1.998  
ECC 54-98

señorita estudiante  
Rosauro Lemus Navichoque  
Esc. Ciencias de la Comunicación

Estimada señorita estudiante:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el inciso 2.4, del punto SEGUNDO del Acta No. 3-98 de sesión celebrada el 2 de febrero de 1.998.

Punto Segundo:... 2.4:... Comisión Directiva Paritaria, ACUERDA: que en virtud de que la estudiante ROSAURA LEMUS NAVICHOQUE, carnet No. 8510442, tiene un promedio de OCHENTA Y TRES (83) puntos de rendimiento en los cursos del Area Socioeconómica, según constancia No. 020-98 de Control Académico, queda autorizado para realizar su práctica docente, en el curso Administración de empresas, en el quinto semestre de Publicidad, lo que implica la realización paralela de su trabajo de tesis; consistente en la realización de un texto didáctico del curso, bajo la asesoría del licenciado Sergio Gática, titular del curso."

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

*Miriam Yucute*  
Licda. Miriam Yucute  
Secretaria



Y/lm  
C. Comisión de Tesis  
Lic. Sergio Gática





IA DE CIENCIAS DE LA  
OMUNICACION

Guatemala, 3 de septiembre de 1.998  
ECC 766-98

Señora Estudiante  
Rosaura Lemus Navichoque  
Esc. Ciencias de la Comunicación

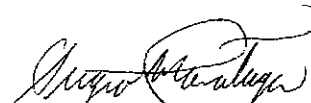
Estimada señora estudiante:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Inciso 3.2, del Punto TERCERO, del Acta No. 21-98 de sesión celebrada el 31 de agosto de 1.998.

"TERCERO:... 3.2... Comisión Directiva Paritaria. ACUERDA: Autorizar el texto didáctico: APUNTES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS PARA LA CARRERA DE PUBLICIDAD, de la estudiante ROSAURA LEMUS NAVICHOQUE, Carnet No. 8510442 y proceder a nombrar a los miembros de la Terna Revisora, para que analicen el trabajo y emitan dictamen correspondiente: Ing. Sergio Gática, Lic. Gustavo Morán y Lic. Jepzer Díaz."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Sergio Morataya  
Secretario

SM/lm

11



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION  
Universidad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 15 de Febrero de 1999

Señores  
Comisión Directiva Paritaria  
Edificio

Distinguidos Señores:

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante \_\_\_\_\_

ROSAURA LEMUS NAVICHOQUE

Carnet No. 8510442 \_\_\_\_\_, ha realizado las correcciones y  
recomendaciones a su TEXTO, cuyo título final  
es APUNTES DE ADMINISTRACION PARA LA CARRERA DE PUBLICIDAD

Correspondiente al Programa de Práctica Docente y Elaboración de Textos  
Didácticos.

En virtud de lo anterior se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que  
pueda continuar con el trámite correspondiente.

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Miembro Comisión Revisora  
Lic. Jeyzer Díaz

  
Miembro Comisión Revisora  
Lic. Gustavo Moran



Vo.Bo.º

  
Licda. Aracelly Mérida  
Coord. Comisión de Tesis y Programa  
de Práctica Docente.

  
Presidente Comisión Revisora  
Ing. Sergio Gatica





A DE CIENCIAS DE LA  
OMUNICACION

Guatemala, 1 de marzo de 1,999  
ECC 238-99

Señorita estudiante  
Rosaura Lemus Navichoque  
Esc. Ciencias de la Comunicación


Estimada señorita estudiante:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Inciso 2.1, del Punto SEGUNDO, del Acta No. 6-99 de sesión celebrada el 22 de febrero de 1,999.

"SEGUNDO:... 2.1... Comisión Directiva Paritaria. ACUERDA: a) Aprobar el trabajo de tesis titulado: APUNTES DE ADMINISTRACION PARA LA CARRERA DE PUBLICIDAD, presentado por la estudiante ROSAURA LEMUS NAVICHOQUE, Carnet No. 8510442, en base al dictamen favorable del Comité de tesis nombrado para el efecto; b) Se autoriza la impresión de dicho trabajo de tesis; c) Se nombra a los profesionales: Licda. Ana Ligia Segura y Lic. Mario Campos (titulares) y Lic. Axel Santizo (suplente), para que con los miembros del Comité de tesis, Lic. Sergio Gática (Presidente), Lic. Gustavo Morán y Lic. Jepzer Díaz, integren el Tribunal Examinador y d) Se autoriza a la Dirección de la Escuela para que fije la fecha del examen de graduación."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

X   
Lic. Carlos Interiano  
Director

CI/lm  
CC Comisión de Tesis



## DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser esa fuente inagotable de vida, por su amor y sabiduría.
- A MIS PADRES:** Felino Lemus Morales (Q.E.P.D.), por su ejemplo de lucha y perseverancia.  
María de Lemus, por su amor de madre, consejos y apoyo incondicional
- A MI ESPOSO:** Por su amor y apoyo.
- A MIS HERMANOS:** Por tenderme una mano en el momento oportuno.
- A MIS CUÑADAS:** En especial a Astrid de Lemus por motivarme a terminar mi carrera.
- A MIS SOBRINOS:** Con cariño.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y A LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION:** Por las enseñanzas recibidas.
- A MIS FAMILIARES Y AMIGOS CON CARIÑO**



PARA EFECTOS LEGALES,  
UNICAMENTE EL TESINADO ES RESPONSABLE  
DEL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO



## INDICE

OBJETIVOS	1
CAPITULO I.	
ADMINISTRACION	
1.1 El enfoque de los sistemas de la administración	3
1.1.1 Recursos	4
1.1.2 Insumos	4
1.1.3 Proceso de transformación administrativa	4
1.1.4 Variables externas	4
1.1.5 Factores de la producción	6
1.1.6 Resultados	6
1.1.7 Revitalización del sistema	7
1.2 Los recursos y funciones Administrativas	7
1.2.1 Funciones Administrativas	7
1.3 Niveles funciones y habilidades Administrativas	8
1.4 Políticas Procedimientos y Normas	9
1.5 Ciencia Técnica y arte de la Administración	10
CAPITULO II	
PLANEACION Y TOMA DE DECISIONES	
2.1 Clasificación de los planes	11
2.2 Toma de decisiones	12
2.3 Importancia y dificultad en la planeación	13
2.4 Formas de Planeación	14
2.4.1 Propósitos o misiones	14
2.4.2 Objetivos y metas	14
2.4.3 Estrategia	14
CAPITULO III	
NECESIDAD E IMPORTANCIA DEL CONTROL	
3.1 Tipos de Control	17
3.2 Dificultades en el Control	18
3.3 Evaluación de desempeño	18
CAPITULO IV	
ORGANIZACION	
4.1 Estructura y diseño de la organización	20
4.1.1 Elementos de la estructura organizacional	21
4.1.2 Formas de estructurar una organización	21
4.2 La Burocracia y la Adhocracia	24
4.3 Autoridad, Poder y Delegación	26

## CAPITULO V

### DIRECCION

5.1	Administración de Recursos Humanos	28
5.1.1	Reclutamiento	29
5.1.2	Proceso de Inducción	29
5.1.3	Comportamiento Organizacional	30
5.2.1	Fundamentos del comportamiento Organizacional	30
5.2.2	Metas del Comportamiento Organizacional	31
5.2.3	Comportamiento Individual	31
5.2.4	Disonancia Cognoscitiva	32
5.2.5	Productividad y Satisfacción	32
5.2.6	Personalidad	32
5.2.7	Percepción	33
5.2.8	Atajos para juzgar a otros	34
5.2.9	Aprendizaje	34
5.2.10	Comportamiento Grupal	35
5.2.10.1	Clasificación de los grupos	36
5.2.10.2	Características Fundamentales del grupo	36
5.2.10.3	Pensamiento Grupal	37
5.3	Motivación	38
5.3.1	Teoría de la Motivación - Higiene	40
5.3.2	Teoría de la Motivación, basada en las expectativas	40
5.3.3	Teoría de la Motivación con base a las necesidades de McClelland.	40
5.3.4	Teoría de la Motivación X - Y	42
5.4	Liderazgo	43

## CAPITULO VI

### LA ADMINISTRACION EN PERSPECTIVA

6.1	La era de las Organizaciones	45
6.2	La Creatividad y la solución de Problemas	46
6.3	Los Paradigmas	46
6.4	La Administración hacia el siglo XXI	47
6.5	Administración de Empresas Publicitarias	48
6.5.1	Las Agencias de Publicidad	49
6.5.2	Funciones dentro de una Agencia de publicidad	51

## CAPITULO VII

### LA COMUNICACION EN LA ADMINISTRACION

7.1	La comunicación y el Progreso Administrativo	57
7.2	La comunicación es Bilateral	58
7.3	Lagunas en la Comunicación	59
7.4	Comunicación Ascendente y Descendente	59
7.5	Comunicación Verbal y Escrita	60

BIBLIOGRAFIA

62

ANEXOS

64



## OBJETIVOS

### GENERALES:

Presentar a los estudiantes del Curso de Administración de Empresas de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, un documento que les sirva para adquirir conocimientos acerca del tema, buscando que sea de fácil uso y que les permita cumplir satisfactoriamente el desempeño de sus actividades.

### ESPECÍFICOS:

1. Que los estudiantes del quinto semestre de publicidad de la Escuela de Ciencias de la Comunicación tengan un texto o material de apoyo en el curso de Administración de Empresas.
2. Que el presente texto sirva de consulta a toda persona que desee acrecentar sus conocimientos sobre temas específicos de la administración.



## CAPITULO I

### ADMINISTRACIÓN

#### **DEFINICIÓN:**

La administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

- A. Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización integración de personal, dirección y control.
- B. La administración es aplicable a cualquier tipo de organización.
- C. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- D. El objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit.
- E. La administración se ocupa de la productividad, eso implica eficacia y eficiencia.

Decimos que la administración es un proceso debido a que todos los administradores, realizan actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas.

## 1.1 EL ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN

El enfoque de sistemas enseña a los administradores a ver la empresa como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio, lo que muestra que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todas las demás.

En el siguiente cuadro se puede observar el MODELO DE INSUMOS Y RESULTADOS.

### MODELOS DE INSUMOS Y RESULTADOS



### 1.1.1. RECURSOS

Humanos:	Individuales y Colectivos
Económicos:	Materiales y financieros
Tecnológicos:	Máquinas y equipo. Capacidad empresarial

### 1.1.2 INSUMOS

Los insumos del ambiente externo pueden incluir personas, capital, habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas.

### 1.1.3 PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

La labor principal de los gerentes es transformar los insumos, métodos, procesos etc, de una manera eficaz y eficiente en resultados.

### 1.1.4 VARIABLES EXTERNAS

El administrador eficaz explora el ambiente externo, y debe responder a el, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

**AMBIENTE ECONÓMICO:** Determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de algunas compañías para obtener una adecuada tasa de rendimiento sobre sus inversiones los índices mas importantes son:

- . Tasa de crecimiento de la economía (PIB)
- . Las tasas de interés

- . Los tipos de cambio
- . Las tasas de inflación.

**AMBIENTE TECNOLÓGICO:** Puede generar un sin número de nuevas posibilidades para un producto en determinada empresa, la tecnología es creativa y destructiva, representa tanto una oportunidad como una amenaza.

**AMBIENTE SOCIAL:** Al igual que la tecnología el cambio social origina oportunidades y amenazas. Por ejemplo el medio tabacalero se encuentra en decadencia como resultado directo de una mayor conciencia del consumidor en cuanto a las implicaciones para la salud al fumar.

**AMBIENTE DEMOGRÁFICO:** La cambiante composición de la población en cuanto a edad, sexo, etnia, gustos y preferencias, etc. es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas.

**AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL:** Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente, como un ejemplo se puede mencionar la apertura de fronteras que significa una oportunidad para las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos. El control del gobierno sobre la disponibilidad de crédito por medio de la política fiscal tiene un influjo considerable no sólo en las empresas, sino también en las operaciones financieras. De la misma manera la política tributaria del gobierno afecta a todos los segmentos de la sociedad.

### **I.1.5. FACTORES DE LA PRODUCCIÓN**

**CAPITAL:** Todo tipo de organización necesita capital en forma de maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipo de oficina, herramientas de todos tipos y efectivo.

**TRABAJO:** Otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, calidad y precio de la fuerza laboral.

**TIERRA:** Es el suelo utilizado con fines agrícolas o el que se encuentra bajo los edificios y las carreteras.

**CAPACIDAD EMPRESARIAL:** Es el talento personal o de la organización para dirigir una empresa. Los administradores deben saber administrar y para ello es necesario que cuenten con personas capaces de planificar, organizar, dirigir y controlar, ellos están cada día más involucrados en las operaciones diarias o semanales y más compenetrados con lo que significa la estrategia de la empresa.

### **I.1.6 RESULTADOS**

La tarea del Administrador consiste en conseguir y utilizar los recursos de la empresa, transformarlos a través de las funciones administrativas, con la debida consideración de las variables externas, con el fin de obtener resultados.

### **1.1.7 REVITALIZACION DEL SISTEMA**

En el modelo de sistemas de administración operacional algunos de los resultados se convierten otra vez en insumos. Así la satisfacción de los empleados se convierte en un insumo humano importante.

## **1.2 LOS RECURSOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

El recurso mas importante en una organización es el Humano, sin él no se desarrollaría una buena administración, no se puede tener una estructura bien delineada cuando no se logra la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.

### **1.2.1. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Los administradores deben ser planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización todo gerente asume una gran variedad de funciones que le ayudaran a conducir la organización a sus objetivos establecidos.

#### **QUE SON LOS ADMINISTRADORES**

##### **LOS ADMINISTRADORES:**

- . Trabajan con y por medio de otras personas.
- . Son responsables y además deben asumir la responsabilidad de los resultados.
- . Equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades.
- . Deben pensar en forma analítica y conceptual.

- . Son mediadores.
- . Son políticos.
- . Son diplomáticos.
- . Son símbolos.
- . Toman decisiones difíciles.

### **1.3 NIVELES, FUNCIONES Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS**

Los gerentes pueden clasificarse en una organización por el nivel que ocupan en la misma o por las tareas que desempeñan. Deben contar también con destrezas técnicas, humanas y conceptuales.

**ADMINISTRADORES DE PRIMERA LÍNEA:** Es el nivel más bajo en una organización, ellos son responsables del trabajo operativo, muchas veces se les da el nombre de supervisores o capataces, desarrollan la destreza humana, son responsables del cumplimiento de normas.

**ADMINISTRADORES DE NIVEL MEDIO:** Es el nivel en el que se dirigen las actividades de otros gerentes y, algunas veces, también las de los empleados de operación. La principal función es dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización, trabajan en la definición de procedimientos, desarrolla la destreza técnica.

**ADMINISTRADORES DE ALTO NIVEL:** Se compone de un grupo reducido de ejecutivos, es responsable de la dirección global de la organización, establece las políticas de operación y guía la interacción de la organización con su ambiente, desarrolla la capacidad conceptual.

**ADMINISTRADORES FUNCIONALES Y GERENTES GENERALES:** El gerente funcional es responsable de una sola actividad, organizacional, como producción, mercadotecnia o finanzas. El Gerente General, supervisa una unidad compleja, es el responsable de toda la actividad de una organización: producción, mercadotecnia, ventas y finanzas.

#### **1.4 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y NORMAS**

**POLÍTICA** La política organizacional se puede definir como "las actividades que no se requieren como parte del papel formal en la organización, pero que influyen, o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas en el interior de ella". Son ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones.

##### **CARACTERÍSTICAS DE UNA POLÍTICA:**

- . Es superior
- . Es un enunciado de tipo general.
- . Es susceptible de ser interpretada.

**PROCEDIMIENTO** Es una secuencia ordenada de pasos (algoritmo) que nos define cómo solucionar un problema, es guía de acción y describe la manera exacta como debe realizarse cierta actividad.

**NORMA** Es un enunciado determinado que no es susceptible de interpretar, son definidos y no se discuten, guían la acción sin especificar una secuencia temporal.

### 1.5 CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE DE LA ADMINISTRACIÓN

Se dice que la administración es una **ciencia** porque su aplicación es universal y responde a los pasos del método científico.

Se puede considerar a la Administración como un **arte** porque cada persona le da su sello característico o personal.

Las técnicas son las formas de hacer las cosas y se puede considerar a la Administración como una **técnica** debido a que los planes se adaptan de acuerdo a las necesidades del momento.



## CAPITULO II

### PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Se puede considerar la Planeación como el principio del proceso administrativo, implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos. Todo administrador debe elaborar los planes respondiendo a las siguientes preguntas:

¿CUANDO Y COMO DEBE HACERSE?

¿QUIEN LO HARÁ?

La planeación busca reducir la incertidumbre para el desempeño futuro de las organizaciones, es sencilla y se consideran cuatro pasos que pueden aplicarse a todos los niveles y actividades en una organización:

- . Establecer una meta o conjunto de metas.
- . Definir la situación actual.
- . Identificar las ayudas y barreras de las metas.
- . Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.

#### 2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES

**2.1.1. ESTRATÉGICO** Es global, general e integral son planes a largo plazo sus características básicas son:

- . Se ocupa de cuestiones fundamentales.
- . Ofrece un marco de referencia para una planeación

más detalladas y para las decisiones ordinarias.

. Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.

. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

. Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente.

**2.1.2 TÁCTICO** Es restringido, directo, concreto.

**2.1.3 OPERACIONAL** Se da a nivel de departamentos o

secciones, proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos.

Las empresas realizan planes a largo, mediano y corto plazo de acuerdo a los objetivos fijados, todo plan debe acompañarse de un PROGRAMA (enunciado que contiene fechas, plazos, términos y cuantifica).

## **2.2 TOMA DE DECISIONES**

Todo administrador que establece un plan debe estar consciente de la necesidad de modificación para que no se tome inútil o perjudicial. Algo muy importante en la planeación es la **toma de decisiones** que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto.

La toma de decisiones se realiza bajo condiciones de **CERTEZA, INCERTIDUMBRE, AMBIGÜEDAD Y RIESGO.**

El proceso de la **toma de decisiones** puede considerarse como:

- A. Formulación de Premisas
- B. Identificación de alternativas
- C. Evaluación de las alternativas en términos de la meta buscada
- D. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

### **2.3 IMPORTANCIA Y DIFICULTADES EN LA PLANEACIÓN**

La planeación consiste en determinar la forma de alcanzar los objetivos y metas propuestas. La planeación no termina cuando se acepta un plan, por el contrario, los planes deben ser puestos en práctica.

Según Stoner y Wankel (1,991-110) existen dos grandes barreras que dificultan la preparación de planes eficaces:

- A. La supuesta resistencia interna del planificador a establecer metas y trazar planes para conseguirlas.
- B. La renuencia general de los miembros de la organización a aceptar la planificación y los planes a causa de los cambios que significan.

#### **PRINCIPALES DIFICULTADES DE LA PLANEACIÓN**

- . Rezagos culturales que la hacían no sólo innecesaria sino indeseable, como es el caso de algunos sectores conservadores.
- . La incapacidad técnica para realizarla.

- La falta de estabilidad en los mercados internacionales como consecuencia de las frecuentes crisis económicas, especialmente bursátiles y financieras.
- La incongruencia de las políticas macroeconómicas
- El nivel micro es decir al interior de las organizaciones.
- El costo

## **2.4 FORMAS DE PLANEACIÓN**

**2.4.1. PROPÓSITOS O MISIONES** La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Toda organización debería de tener propósitos o misiones, en todo sistema social, las empresas deben cumplir con una tarea fundamental que la sociedad les asigna, si bien es cierto las empresas se dedican a comercializar servicios y su fin principal es el lucro pero deben perseguir el cumplir actividades definidas para alcanzar objetivos y cumplir con su misión primordial.

**2.4.2. OBJETIVOS Y METAS** Un objetivo establece propósitos sin cuantificarse, es un fin hacia el cual se dirige una actividad.

Es la cuantificación de los objetivos. Especifica como una compañía intenta alcanzar, lograr sus objetivos

**2.4.3. ESTRATEGIA** Son programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.

El programa de objetivos de una organización, la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo.



## CAPITULO III

### NECESIDAD E IMPORTANCIA DEL CONTROL

Robert J. Mockler (Stoner 1,989) afirma que control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

La función gerencial del control es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados.

El proceso básico del control comprende tres pasos:

- . Establecimiento de estándares
- . Medición del desempeño frente a estos estándares.
- . Corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes.

El control es un proceso completo que incluye tanto el establecimiento de pautas o cifras de rendimiento a nivel personal o de unidad de trabajo, como la evaluación del desempeño organizacional de manera global.

El control busca mantener las cosas en determinados resultados, necesita establecer: una norma, un patrón de medida, un mecanismo de evaluación y acciones a tomar.

El control es una etapa primordial en la administración; la planeación y el control están relacionadas a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si esta planeando o controlando. El control bien aplicado es dinámico y promueve las potencialidades de los individuos y más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

### **3.1 TIPOS DE CONTROL**

**CONTROL PREVENTIVO:** Se realiza antes de efectuar el trabajo por lo mismo no es suficiente, aquí se realizan presupuestos de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán.

**CONTROL CORRECTIVO:** Se realiza al final del proceso se le denomina CONTROL INDUSTRIAL su defecto radica en que se detecta el problema hasta el final el proceso.

**CONTROL CONCURRENTES:** Se realiza a todo lo largo del proceso de la realización del trabajo.

### **3.2 DIFICULTADES EN EL CONTROL**

Una de las primeras dificultades en la implementación del control es el rechazo posiblemente por razones culturales se ve como una amenaza antes que una oportunidad.

La segunda dificultad en la implementación del control es el establecimiento de normas, estándares o cuotas, las personas temen que se les fijen exigencias que no siempre podrán cumplir.

Otra dificultad en el establecimiento de normas de control es el costo que esto implica, en muchas empresas lo ven como gasto y no como una inversión.

Finalmente la creciente complejización del mundo en general provoca que la actividad del control se haga más complicada y onerosa lo cual ha dado como consecuencia el auge del concepto de autocontrol.

### **3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es una consecuencia propia del proceso de control. Normalmente se entiende como evaluación del desempeño a nivel de trabajadores o administradores y no como una medida de la "performance" organizacional.

Como cualquier tipo de medición la evaluación del desempeño debe ser en primer término válida y confiable, es decir, que mida lo que pretende medir y que sus resultados sean consistentes o aproximadamente repetidos cuando se trabaja con diferentes personas o circunstancias.

No siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado, y a menudo resulta incluso más difícil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca molestia.

## CAPITULO IV

### ORGANIZACIÓN

Es el sistema que permite una equilibrada utilización de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe realizar.

Todas las instituciones deberán organizarse de tal manera que puedan ejercer las funciones jerárquicas de Dirección, Control, Asesoramiento y operación.

Para que exista un **papel organizacional** y sea significativo para los individuos, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- A. Objetivos verificables que constituyan una parte central de la planeación.
- B. Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- C. Un área de discreción o autoridad, de manera que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los niveles de la empresa.

#### **ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes componentes de las posiciones de una compañía, en cierta medida muestra el grado de especialización del trabajo.

#### **4.1.1. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- . Especialización de actividades.
- . Estandarización de actividades.
- . Coordinación de actividades.
- . Centralización y descentralización de la toma de decisiones.
- . Tamaño de la unidad de trabajo.

#### **4.1.2 FORMAS DE ESTRUCTURAR UNA ORGANIZACIÓN**

**4.1.2.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL.** Reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Las actividades se dividen de acuerdo a la especialidad de cada persona, es talvez la forma más lógica y básica de la departamentalización. Se da principalmente en pequeñas empresas que ofrecen una reducida línea de productos, facilita la supervisión y facilita la movilización de destrezas especializadas y las coloca donde más se necesitan.

#### **VENTAJAS**

- Adecuada para un ambiente estable.
- Favorece la adquisición de pericia.
- Ofrece a colegas como especialistas.
- Requiere poca coordinación interna.
- Requiere menos destrezas interpersonales.

#### **DESVENTAJAS**

- Disminuye el tiempo de respuestas en las grandes organizaciones.

Ocasiona cuellos de botella debidos a la realización secuencial del trabajo.

No estimula la innovación; tiene una perspectiva estrecha.

Favorece los conflictos respecto a las prioridades de los productos.

No favorece el desarrollo de los directores gerenciales.

Obscurece la responsabilidad de la tarea total.

**4.1.2.2. ESTRUCTURA POR PRODUCTO O MERCADO** En esta organización la departamento es responsable de un producto o familia de productos, se trabaja en siones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus ductos. Una división se asemeja a una empresa independiente, se distingue de esta que el gerente de división no puede tomar decisiones con la misma libertad que el ño de la empresa verdaderamente independiente.

#### **NTAJAS**

Adecuada para el cambio rápido.

Permite gran visibilidad del producto.

Permite dedicarse a las tareas por tiempo completo.

Define claramente las responsabilidades.

Permite el procesamiento paralelo de múltiples tareas.

Facilita el adiestramiento de los directores generales.

La carga de la gerencia central se aligera porque los gerentes divisionales tienen mayor autoridad.

#### **SVENTAJAS**

Favorece la política en la asignación de recursos.

No favorece la coordinación de las actividades entre divisiones.

Estimula el descuido de las prioridades a largo plazo.

Permite que decline la competencia en profundidad.

Crea conflictos entre las tareas divisionales y las prioridades corporativas.

**4.1.2.3. ESTRUCTURA MATRICIAL** En este tipo de organización los empleados tienen dos jefes. Por tal razón se le da el nombre de **sistema de comandos múltiples**. Se utiliza en las unidades de muchas compañías grandes, en las empresas de consultoría administrativa y en las agencias publicitarias.

La estructura matricial es a menudo un medio eficiente para reunir las diversas destrezas especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.

#### **VENTAJAS**

Da flexibilidad a la organización.

Estimula la cooperación interdisciplinaria.

Hace que los empleados participen y les plantea retos.

Desarrolla las destrezas de los empleados.

Deja más tiempo libre a los gerentes para que planeen.

Motiva a las personas para que se identifiquen con el producto final.

Permite que los expertos se trasladen a áreas de suma importancia cuando se necesite.

#### **DESVENTAJAS**

Corre el riesgo de crear una sensación de anarquía.

Estimula las luchas por el poder.

Puede dar origen a más discusión que acción.

Requiere grandes destrezas interpersonales.

Su implantación es costosa.

Corre el riesgo de duplicar el esfuerzo de los equipos de proyectos.

Afecta a la moral cuando el personal se reestructura.

**4.1.2.4. ESTRUCTURA SIMPLE** Son organizaciones pequeñas, o las que apenas empiezan, se caracterizan principalmente por lo que no son, no por lo que son, tienen poca formalización y la autoridad está centralizada en una sola persona; Es el tipo más sencillo de organización, se utiliza mucho en empresas familiares, en esta organización no hay visión del trabajo, no hay especialización y todos hacen de todo.

## **2 LA BUROCRACIA Y LA ADHOCRACIA**

Según el sociólogo Alemán Max Weber, la burocracia tenía como objetivo la máxima eficiencia de la organización, siendo sus características principales:

- 1.- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- 2.- Carácter formal de las comunicaciones.
- 3.- Carácter racional y división del trabajo.
- 4.- Impersonalidad en las relaciones.
- 5.- Jerarquía de autoridad.
- 6.- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- 7.- Competencia técnica y meritocrática.
- 8.- Especialización de la administración separada de la propiedad.
- 9.- Profesionalización de los participantes.
- 10.- Completa previsibilidad del funcionamiento.

Además, Weber (según Idalberto Chiavenato a quien seguimos en este apartado), veía ventajas en la organización burocrática, entre ellas:

1. Racionalidad, en relación con el alcance de los objetivos de la organización.
2. Precisión en la definición del cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de los deberes.
3. Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacer, por quien, las órdenes y papeles se tramitan a través de canales preestablecidos.
4. Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita. Por otro lado la información es discreta, pues se suministra sólo quien debe recibirla.
5. Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, reducción de costos y de errores, pues los procedimientos son definidos por escrito.
6. Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que es retirado. Además de eso, los criterios de selección y escogencia de personal se basan en la capacidad y en la competencia técnica.
7. Reducción de la fricción entre las personas, pues cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de otros.
8. Constancia, pues los mismos tipos de decisión deben ser tomados en las mismas circunstancias.

9. Subordinación de los más nuevos a los más antiguos dentro de una forma escrita y bien conocida, de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo.
10. Confiabilidad, pues el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas, siendo un gran número de casos similares y metódicamente tratados dentro de la misma manera sistemática. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio, por ser impersonal en el sentido de excluir sentimientos irracionales, como amor, rabia, preferencias personales, elimina la discriminación personal.
11. Existen beneficios bajo el punto de vista de las personas en la organización, pues la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas de manera ordenada, las personas son entrenadas para volverse especialistas en sus campos particulares, pudiendo entrar en una carrera en la organización en función de su mérito personal y competencia técnica.

### 1.3 AUTORIDAD, PODER Y DELEGACIÓN

**AUTORIDAD** Es el derecho de ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan a otra persona, es un tipo de poder, pero el poder en una situación organizacional. Se funda en el conocimiento de la legitimidad o legalidad de los intentos de ejercer la influencia. Este derecho nace de su posición formal en el seno de la organización. Los individuos están dispuestos a conceder autoridad a las persona o instituciones "más elevadas", debido a:

Creencias fundamentales

Rango

Cualidades personales

Puesto

Tradicición

. **PÓDER** Es un concepto mucho más amplio. Es la capacidad de individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Este surge normalmente del puesto y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes por medio de los cuales la gente acepta "puesto" como algo "legítimo". El poder de un administrador puede ser medido en términos de habilidad para:

Otorgar recompensas

Prometer recompensas

Amenazar con retirar las recompensas comunes

Retirar las recompensas comunes

Amenazar con castigos

Castigar

. **DELEGACIÓN** Se puede definir como la asignación de autoridad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. Al respecto se sabe que pueden señalarse deberes a los subordinados con la delegación de autoridad apropiada, sin embargo la responsabilidad no puede ser delegada. En realidad es posible que la delegación de autoridad aumente la responsabilidad del administrador, o en el menor de los casos que sea compartida.

## CAPITULO V

### DIRECCIÓN

Se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo. Es la que relaciona más directamente a los gerentes con sus subordinados. La dirección constituye una parte central de su función y consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización.

#### 5.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de los Recursos Humanos (RRHH) es una parte muy importante de la administración como disciplina y como práctica, sabemos que dentro de los activos con que cuenta una empresa el más importante es el **recurso humano**.

Dentro de los estudios de Administración General se señala que el personal (el elemento humano) es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres. Por ello la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o de servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aun la misma Administración General.

La administración de los RRHH representa la actividad más complicada de la Administración en general. En muchas organizaciones, empezando con los procesos de selección y reclutamiento de personal, se siguen largos y complejos procedimientos que finalmente no garantizan la calidad ni la confiabilidad en el personal contratado.

Administrar representa conseguir los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de las personas.

### **5.1.1 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Algunas empresas tienen como política de motivación hacia sus empleados el hecho de buscar entre sus trabajadores a los cuadros que ocuparán posiciones de mayor responsabilidad en forma de ascensos. En segundo termino, las organizaciones pueden poseer lo que se conoce como un banco de datos de potenciales candidatos a ocupar los puestos vacantes, y finalmente cada vez es más difundida la práctica de contratar por medio de empresas especializadas en este servicio.

### **5.1.2 PROCESO DE INDUCCIÓN**

Este proceso tiene como objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización.

Tipos de información que transmite la inducción:

1. Información general sobre la rutina diaria del trabajo.
2. Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.
3. Una presentación detallada de políticas, reglas de trabajo y presentación del personal.

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para mejorar la eficacia de ellas.

El estudio de los grupos organizados en un ambiente laboral es de primera importancia para el administrador de empresas.

El comportamiento organizacional de los grupos de empleados determina -de una manera mucho más decisiva de lo que generalmente se quiere entender o aceptar- la productividad y resultados de las empresas.

### **.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional (CO) se ocupa de las acciones observables de las personas. El enfoque principal del CO está en dos niveles:

1. Considera el comportamiento individual, e incluye aspectos como: actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación.
2. Se ocupa del comportamiento de grupo, y temas tales como reglas, conformidad, roles y dinámica de grupo. Esto es materia de estudio de los sociólogos y psicólogos sociales. Aquí se toma en cuenta el enfoque holista. Por ejemplo la actitud de las personas en lo individual y en lo colectivo.

## 5.2.2 METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Explicar, y predecir el comportamiento, ayuda a los administradores en la medida en que aporta descripciones precisas de cómo los empleados y grupos de empleados se comportan en el trabajo, esto con fines prescriptivos o punitivos. El CO busca reemplazar la intuición por el estudio sistemático.

## 5.2.3 COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Su base es el empleado individual. Las actitudes, personalidad, percepciones y procesos de aprendizaje de un empleado afectan su comportamiento.

**ACTITUDES** Son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo. Las actitudes se adquieren de los padres, maestros y miembros del grupo de personas de la misma edad. En las organizaciones las actitudes son importantes porque afectan el comportamiento en el trabajo. Las actitudes relacionadas con el trabajo, incluyen:

**A. SATISFACCIÓN** Es la actitud general del empleado hacia su trabajo. El hecho que este altamente satisfecho permitirá que muestre actitudes positivas hacia el trabajo mientras que al estar insatisfecho mostrará actitudes negativas.

**B. COMPENETRACIÓN** Es el grado en el cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su autoestima. Los empleados que están mejor identificados con la empresa son los más productivos.

**C. COMPROMISO** Expresa la orientación de un individuo hacia una organización, a reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa.

#### **5.2.4 DISONANCIA COGNOSCITIVA**

La disonancia significa incongruencia (inconsistencia). La disonancia cognoscitiva denota cualquier incompatibilidad que alguien pudiera percibir entre dos o más de sus actitudes o bien entre su conducta y sus actitudes. Cualquier tipo de inconsistencia causa malestar y que la gente trata de reducir la disonancia y, por lo mismo, el malestar. Por lo que, las personas buscarán un estado estable donde haya un mínimo de disonancia.

Las consecuencias organizacionales de la teoría de la disonancia cognoscitiva son que ayuda a predecir la propensión a asumir ciertas actitudes y a realizar el cambio de conducta.

#### **5.2.5 PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN**

Desde la década de 1,930, hasta mediados de la década de los 60's, se axiomatizaba que los trabajadores contentos eran trabajadores productivos. Como resultado de los estudios de Hawthorne se generalizó que si los empleados están satisfechos en su trabajo, entonces esto se traduciría en alta productividad. Esto no se pudo demostrar, aunque sí se encontró una relación positiva constante, si bien no muy grande. Resultados de estudios recientes muestran una causalidad inversa: los trabajadores productivos están contentos.

#### **5.2.6 PERSONALIDAD**

Es la combinación de rasgos psicológicos que se utilizan para clasificar a una persona. Como las características de la personalidad crean los parámetros de la conducta, nos proporcionan un marco de referencia para predecir el comportamiento. Por ejemplo, los

tímidos, introvertidos y poco espontáneos en situaciones sociales no serán buenos vendedores. Las personas sumisas y conformistas posiblemente no serían muy idóneas para trabajos de publicidad.

Algunos de los atributos clave de la personalidad son:

- A. Locus de control, según se crea que existe o no el libre albedrío.
- B. Autoritarismo, considera que debe haber diferencias de estatus y de poder entre las personas en la organización, esta es "cortés" con sus superiores y despiadada con sus subalternos, desconfiada, resistente al cambio intelectualmente rígida.
- C. Maquiavelismo, es pragmático, utilitarista, elitista y cree que cualquier fin justifica cualquier medio. En realidad es una mala interpretación del término; tiene gran relación con la negociación.
- D. Propensión al riesgo, muy relacionado con la toma de decisiones y con el tipo de puesto desempeñado.

#### **5.2.7 PERCEPCIÓN**

Es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado al ambiente. Un mismo objeto puede ser percibido de distintas formas en el tiempo, en el espacio, o bien por diferentes personas en el mismo tiempo. En conclusión, nadie ve la realidad, lo que hacemos es interpretar lo que vemos y llamarle realidad.

## 8. ATAJOS PARA JUZGAR A OTROS

Como no podemos procesar toda la información disponible, recurrimos a diferentes procedimientos para inferir acerca de las personalidades. Entre ellos tenemos:

La selectividad: que consiste en tomar aspectos que consideramos esenciales, no al azar.

Similitud opuesta: que realiza una comparación o bien una evaluación en base a nuestros criterios y preferencias personales.

Estereotipo: respecto a la apariencia, origen o pertenencia de las personas.

Efecto del carisma: como puede suceder con las personas físicamente agraciadas.

## 9 APRENDIZAJE

Es cualquier cambio observable en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se construye sobre la ley del efecto, que dice que el comportamiento es una función de sus consecuencias, con el reforzamiento.

El reforzamiento positivo constituye un medio muy eficaz para modificar el comportamiento. Al identificar y premiar las conductas satisfactorias conexas con el desempeño, la administración aumenta las probabilidades de que se repitan.

Las claves para entender el proceso de aprendizaje son las dos teorías que lo explican.

La formación o moldeamiento, que implica pasos graduales (echando a perder se aprende) es la teoría del ensayo-error.

El modelaje o ejemplificación, que es más rápido que el anterior.

- C. Heurística: es una forma de resolver problemas que enfatiza en el camino o método de resolver problemas, se basa en la retroalimentación.

#### 5.2.10 COMPORTAMIENTO GRUPAL

Un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. **Formal** significa aquí definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. Los **grupos informales** son alianzas que carecen de estructura formal y que han sido determinadas por la empresa.

Los grupos informales satisfacen una gran variedad de necesidades de las personas. La membresía en un grupo informal proporciona la oportunidad de satisfacer necesidades sociales, tales como amistad, afecto e instrucción. Se sirve a las necesidades de seguridad cuando el grupo informal evita una competencia dañina entre los empleados les ayuda a permanecer juntos en la resistencia ante los cambios impopulares o presiones para aumentar la productividad.

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Cada grupo proporciona ciertos beneficios a sus integrantes. Las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo son la necesidad de seguridad, estatus, interacción, poder y obtención de metas.

### 5.2.10.1 CLASIFICACION DE LOS GRUPOS

• **GRUPO DE MANDO** Esta determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que reportan directamente a un gerente.

• **GRUPOS DE TRABAJO** Representan personas que trabajan juntas para efectuar un determinado trabajo.

• **GRUPOS DE INTERÉS** Los conforman los empleados que se unen para cambiar su programa de vacaciones o apoyar al compañero que ha sido despedido o bien tratar de mejorar sus prestaciones.

• **GRUPOS DE AMISTAD** Se conforman por la afinidad recíproca que pueda existir entre las personas.

### 5.2.10.2 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL GRUPO

- A. **ROLES** Conjunto de patrones del comportamiento esperado que se atribuyen a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social; cuando un individuo se enfrenta a diferentes expectativas de rol, surgen conflictos.
- B. **NORMAS Y CONFORMIDAD** Indican a los miembros lo que deben hacer o no en ciertas circunstancias.
- C. **ESTATUS** Es un grado de prestigio, una posición o jerarquía dentro de un grupo. El estatus puede adquirirse informalmente por características como escolaridad, sexo, edad, destreza o experiencia. Se ha comprobado que los símbolos del estatus cumplen varias funciones en la organización. Actúan como premios, incentivos y facilidades de la comunicación.

- D. **COHESION:** Es la fuerza de unión que existe entre los diferentes miembros del grupo. Las investigaciones revelan que los grupos muy cohesivos son más eficaces que los de menor cohesión. La cohesión influye en la productividad y esta a su vez en la cohesión.

#### 5.2.10.3 PENSAMIENTO GRUPAL

Se refiere a las normas, describe situaciones donde las presiones del grupo por lograr el conformismo impiden al grupo juzgar con espíritu crítico las opiniones originales poco populares o minoritarias. El pensamiento de grupo es una verdadera enfermedad que ataca a muchos grupos y que puede dificultar enormemente el desempeño.

De acuerdo a Wexley y Yukl (1,992) y a quienes seguimos a continuación, Jani (1,972) descubrió las principales características del pensamiento grupal en una serie de estudios de casos de proceso decisorios que condujeron a decisiones desastrosas:

- A. Ilusión de invulnerabilidad. Los miembros del grupo sobreenfatizan la fuerza del mismo y exageran su capacidad para seguir con éxito un curso de acción riesgoso.
- B. Racionalización de información negativa. Los miembros del grupo colectivamente descuentan y racionalizan los avisos de un peligro inminente y las condiciones de posibles pérdidas derivadas de seguir un curso de acción determinado.
- C. Uniformización de los grupos externos. Los miembros del grupo comparten una percepción distorsionada de los rivales y enemigos considerándolos demasiado débiles y tontos como para constituir una amenaza, y/o demasiado poco confiables como para negociar con ellos.

Suposición de moralidad. Los miembros del grupo creen que la moralidad inherente al mismo y a sus objetivos excluyen cualquier necesidad de cuestionar la moralidad de los métodos utilizados para alcanzar dichos objetivos.

Autocensura. Los miembros del grupo guardan silencio respecto de sus dudas y reservas acerca del curso de acción preferido por el grupo.

Ilusión de unanimidad. Los miembros del grupo interpretan incorrectamente la ausencia de disidencia como indicación de acuerdo.

Protección de la conciencia. Los miembros de grupo toman sobre sí mismo la protección del grupo frente a información negativa mediante la supresión de esta.

Presión social directa. Los miembros del grupo aplican presión social para desanimar cualquier expresión de duda o crítica acerca de las ilusiones del grupo, sus estereotipos y sus juicios.

## I **MOTIVACION**

Termino que se aplica a todos los impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. La motivación comprende una reacción en cadena que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones, que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos. Salvo por las necesidades fisiológicas, como el hambre, las necesidades no son dependientes del medio de una persona. La motivación es de origen interno.

**MOTIVADORES** Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer estos deseos. Son

también los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una necesidad para que tenga prioridad sobre otra. Un motivador es algo que influye en la conducta del individuo. Es el factor decisivo de lo que hace la persona.

**TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES:** Se le llama también la **PIRÁMIDE MOTIVACIONAL DE MASLOW** quien vio las necesidades humanas en forma de jerarquía, que asciende desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidades deja de ser un motivador.

**A. NECESIDADES FISIOLÓGICAS** Son las necesidades básicas para mantener la vida humana misma como son alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow adoptó la posición de que, mientras no se satisfaga estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

**B. NECESIDADES DE SEGURIDAD** Se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de la pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo.

**C. NECESIDADES DE AFILIACION O ACEPTACIÓN** Las personas tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptadas por los demás.

**D. NECESIDADES DE ESTIMA** Según Maslow, una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de sí misma como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio, estatus y seguridad.

**E. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:** Maslow la considera como la necesidad más elevada en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo.

**5.3.1 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN - HIGIENE** El enfoque de necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colegas. Su investigación buscó encontrar una **teoría de dos factores** de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos como las políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, estatus, seguridad en el trabajo y vida personal. Herzberg y sus colegas determinaron que estos son solamente insatisfactores y no motivadores. En otras palabras, si existen en un medio laboral en gran cantidad y calidad, producen satisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción. Por ello fueron catalogados como factores de **higiene**.

**5.3.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, BASADA EN LAS EXPECTATIVAS** El psicólogo Víctor H. Vroom, afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de la meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Esta teoría es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

### **5.3.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN CON BASE EN LAS NECESIDADES DE**

**McCLELLAND** David C. McClelland identificó tres tipos de necesidades básicas motivantes. Las clasificó en necesidad de poder (n/Pod), necesidad de afiliación (n/Afi) y necesidad de logro (n/Log).

Los tres impulsos (poder, afiliación y logro) tienen una importancia particular en la administración; la necesidad de logro es de primordial importancia debido a que cualquier empresa y todos los departamentos de la misma representan grupos de individuos que trabajan juntos para alcanzar metas.

**NECESIDAD DE PODER:** McClelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados y exigentes y gozan al enseñar y hablar en público.

**NECESIDAD DE AFILIACIÓN:** Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

**NECESIDAD DE LOGRO:** Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles y adoptan un enfoque realista ante los riesgos, evalúan los problemas y asumen responsabilidad personal por la

lización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar muchas horas.

**4 TEORÍA DE MOTIVACIÓN X - Y** Douglas McGregor propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano:

**TEORÍA X:** Describe al ser humano como negativo, según esta teoría los gerentes hacen cuatro suposiciones:

- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y, en lo posible, tratarán de evitarlo.
- Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
- Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
- La mayor parte de ellos antepone la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

**TEORÍA Y:** Describe al ser humano como positivo y menciona otras cuatro suposiciones:

- Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego.
- El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos
- El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.

La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

#### **5.4 LIDERAZGO**

Es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La esencia de liderazgo es el seguimiento, las personas tienden a seguir a aquellos a los que consideran que ofrecen un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

##### **TIPOS DE LIDERAZGO:**

**AUTOCRÁTICO:** Es llamado también autoritario, considera que el jefe siempre tiene la razón, es un dictador, asume responsabilidad completa por todas sus acciones. Espera la aceptación inmediata de toda orden. Vigila constantemente a su personal. Rara vez expresa felicitaciones. Fija las políticas y piensa que la formulación de decisiones requiere de un solo hombre.

**COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS:** Sumisión, antipatía hacia el líder, hostilidad, con frecuencia se esquivo la responsabilidad.

**DEMOCRÁTICO:** Le da mayor participación a sus empleados, se da mayor comunicación entre el líder y subordinados, se ve en papel de moderador, alienta a los miembros del grupo a que fijen políticas y metas. Expresa felicitaciones y críticas constructivas en forma objetiva.

**COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS:** Animo amistoso en el grupo. Reina un sentido de dirección, mucha iniciativa individual, se usa más el **nosotros** y todos están dispuestos a ayudar a los demás. Les cae bien el líder.

**PARTICIPATIVO:** Es un líder facilitador, fomenta el trabajo del auditorio, el grupo es el que establece las metas y toma las decisiones relacionadas con el trabajo. Da a los empleados recompensas económicas y da la sensación de autoestima y de importancia personal.

**COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS:** Casi todo su personal simpatiza con él, pero los que han penetrado en su ideario básico no lo respetan mucho. Se depende mucho del líder para motivar a la acción y hay poca iniciativa individual entre el personal.

**LAISSEZ FAIRE:** Es el líder que deja hacer, es un guía de campo, No alienta ni desalienta a su personal en sus esfuerzos, tiende a ser líder por ser simpático.

**COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS:** Se esquivo mucho la responsabilidad, no se trabaja en equipo.



## CAPITULO VI

### LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA

#### 6.1 LA ERA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones no son una invención moderna, pues las construcciones monumentales del pasado no pudieron realizarse sin ellas, la sociedad moderna tiene mas organizaciones que satisfacen diversidad de necesidades personales y sociales.

El crecimiento en número y poder de las organizaciones ha llegado al punto que incluso puede considerarse que el individuo se encuentra atrapado por ellas, no obstante que fueron creadas para servirlo a el.

Todo indica que las formas tradicionales de integración económicas las compañías comerciales y las multinacionales, seguirán creciendo; pero la dinámica está cambiando rápidamente hacia sociedades que ya no tendrán por base el nexo de los bienes comerciales ni el nexo de poder de la propiedad por las multinacionales.

Mañana, los negocios seguirán dos reglas. Primera: Llevar el trabajo al lugar en que esta la gente, y no la gente al lugar en que esta el trabajo. Segunda: Contratar por fuera las actividades que no ofrecen oportunidades de ascenso a posiciones administrativas y profesionales relativamente altas.

Las organizaciones son unidades sociales formadas de manera deliberada para alcanzar fines específicos. Se caracterizan por:

- . División del trabajo, del poder y de las responsabilidades
- . La presencia de uno o mas centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización.

Substitución de personal.

## 6.2 LA CREATIVIDAD Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El proceso creativo, a pesar de la gran cantidad de esfuerzos realizados para tal fin, aun no se comprende por parte de los estudiosos del tema: psicólogos, neurólogos, filósofos, investigadores, educadores, artistas, etc. Algunos principios se han sistematizado a manera de métodos; el mas popular de ellos es el conocido como lluvia, promoción (tormenta) de ideas "Brainstorming". Existen otros como el Osborn (en el ámbito comercial), el de Gordon (para el ámbito técnico) y, sobre todo, los trabajos realizados por el súbdito inglés Edward de Bosco y por el venezolano Luis Alberto Machado.

La creatividad esta estrechamente relacionada con el llamado capital imaginación. Los principios del pensamiento creador incluyen en primer término reflexión e imaginación; los pasos principales del proceso creativo en un problema son:

- . Resolver
- . Disolver
- . Ignorar

En la solución de problemas se utiliza mucho la reflexión que ayuda a saber si algo es o no un problema; La incubación que es el periodo en el que la mente trabaja en una solución del problema sin precisión alguna.

## 6.3 LOS PARADIGMAS

Es un patrón o modelo común entre personas u organizaciones que muchas son útiles para el logro de los objetivos, pueden convertirse en la única manera de hacer algo.

que crean paradigmas son foráneos. Toda persona es libre de cambiar sus normas y costumbres por lo tanto los paradigmas pueden ser cambiantes.

## **LA ADMINISTRACIÓN HACIA EL SIGLO XXI**

Los hombres de negocios de Europa ya decidieron que existe una economía abierta. Una compañía tiene que resolver por si misma, examinando su propio negocio, mercado, su competencia, y calcular donde puede surgir una nueva competencia, que revise su estrategia al contemplar un cambio fundamental.

Sin embargo, el mercado único europeo es sintomático de un cambio capital en la manera de funcionar la economía mundial. El mundo esta cambiando muy rápidamente su manera de integración económica. Marcha hacia una economía integrada no por libertad de presas ni proteccionismo como en el pasado, sino por un híbrido entre ambas cosas que vamos llamar reciprocidad.

De todos los cambios surgidos hasta ahora los mas veloces y extensos han sido los que transformaron el sistema financiero mundial. Así como el dinero moderno penetro en el mundo entero en menos de un siglo y cambio totalmente la vida y las aspiraciones de los pueblos, así podemos suponer que la información esta penetrando en todas partes. La información se mueve por todas partes, y sus efectos penetran dondequiera. Existen muchas razones para que las empresas grandes se organicen a base de información. Una de ellas es el fenómeno demográfico. Los trabajadores instruidos que constituyen una proporción cada vez mayor de la fuerza laboran no son dóciles a los métodos de ordenes y control del pasado. Otra razón es la necesidad de sistematizar la innovación y el espíritu de empresa y la necesidad de adaptarse a la tecnología de la informática.

Vamos hacia organizaciones y unidades de organizaciones mas concentradas basadas en metas empresariales y metas individuales mucho mas claras, en autodisciplina y en feedback sistemático.

## **6.5 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PUBLICITARIAS**

Las empresas publicitarias se deben a los clientes, la publicidad es parte de la vida contemporánea, la mayoría de gente recibe miles de mensajes publicitarios al día, se puede definir a la publicidad como: Comunicación persuasiva de las cualidades y beneficios de un determinado producto de marca o de un servicio con el fin de generar ventas.

Quienes practican la publicidad la ven como una disciplina, siguen un proceso de examen, análisis, planeación reflexión y creación deliberado y consistente. También la ven como un arte, pues se trata de crear algo nuevo. Como un trabajo artístico, la publicidad comienza sobre un lienzo limpio; no se trata de un procedimiento científico y sistemático que de resultados predecibles cada vez que se utiliza.

Lo que diferencia el proceso creativo de otras formas de creatividad es que la publicidad, esta guiada por una estrategia de mercadeo. Se puede decir que la publicidad es un complejo arte de las comunicaciones, comprende muchos aspectos de la vida personal (respuestas sensoriales, conocimiento, respuestas racionales y emocionales frente al mundo), y postula una reacción predeterminada de la persona a quien es dirigida. También es considerada como una profesión de raíces y tradiciones honorables, se originó hace mas de 100 años en Estados Unidos. Las prácticas publicitarias se han refinado con los cambios tecnológicos, pero la premisa básica de ayudar al consumidor a tomar decisiones mas acertadas ha permanecido.

### 1.5.1 LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

Una agencia de publicidad es una empresa de servicio debido a que un cliente la elige para planear, crear, investigar, producir y colocar anuncios en todos los medios tradicionales.

Está muy difundida la idea de que una agencia de publicidad constituye un lugar muy peculiar y sorprendente y distinto. En definitiva una agencia de publicidad es más que nada un grupo de personas que ofrecen un servicio muy concreto; su saber hacer profesional en un campo específico de la comunicación.

La agencia de publicidad suele organizarse internamente en diversas áreas especializadas de trabajo o departamentos, cada uno con funciones muy precisas, lo que no implica que actúen como compartimientos estancos, ya que las características de su labor obligan a un continuo trabajo en equipo. Los departamentos más comunes en las agencias publicitarias, son los de contacto, investigación, creatividad y planificación de medios. Como en cualquier empresa a estas secciones específicas se añade la administración.

Las agencias de publicidad se pueden diferenciar atendiendo al ámbito en que operan y a la especialización de los servicios que ofrecen. Desde esa perspectiva podemos establecer 3 tipos de agencias.

- A. Multinacional
- B. Nacional
- C. Boutique creativa

## **A. MULTINACIONAL**

Es la que se ha establecido en diferentes países y da servicio a las empresas llamadas como ella Multinacionales, estas agencias suelen tener su origen y sede central en los países más desarrollados. (Principalmente EE.UU.)

Esta agencia altamente tecnificada, funciona más científica que intuitivamente. Su dimensión exige un trabajo metódico y sistemático, que si bien dificulta, la flexibilidad requerida por cierto tipo de cuentas, en cambio ofrece la seguridad de que la campaña será siempre profesionalmente buena.

## **B. NACIONAL**

Suele ser una copia, a escala reducida de las multinacionales en cuanto a organización de tipos de servicios, si bien su actuación se reduce a los límites del país en que trabaja.

## **C. BOUTIQUE CREATIVA**

Se denomina a ese nuevo tipo de agencia que pone el acento en la creatividad hasta el punto de que en ocasiones su estructura carece de otros departamentos.

## **COORDINACIÓN DE CUENTAS:**

La coordinación juega un papel importante en el crecimiento de toda agencia muchas agencias, tienen cuentas claves que se trabajan global y regionalmente ejemplo Empresas transnacionales, lo que permite expandir el número de mercados en los que

ren y ayuda a agregar marcas en mercados donde ya manejan parte de la cuenta de un  
naciente dado.

Las Agencias desarrollan programas de coordinación con el fin de satisfacer a un  
eminado cliente, los mismos son flexibles con el fin de mantenerse acorde a los  
mbios del mercado. En algunas agencias han desarrollado el departamento de negocios  
avos, con el fin de darle seguimiento a los que sucede en la industria publicitaria y en la  
ustria en general, ayudando a identificar nuevos prospectos y ha desarrollar  
sentaciones efectivas.

## **2 FUNCIONES DENTRO DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD**

Las agencias de publicidad cuentan con un equipo de especialistas incluyendo  
ritores, artistas, fotógrafos, productores, músicos, actores, etc. La tarea del equipo es  
near, crear, producir y colocar la publicidad del cliente. El responsable de liderar el  
uerzo del grupo con el cliente es el Director de Cuentas, que se reúne constantemente  
el cliente.

### **DIRECCIÓN DE AGENCIA**

Son las personas encargadas de guiarla, normalmente son líderes, construyen y  
ministran la agencia, son consejeros de los líderes de la agencia para la toma de  
cisiones sobre manejo de clientes y administración interna.



## **2. MANEJO DE CUENTAS**

Los directores de cuentas son los responsables de todos los aspectos de la relación cliente-Agencia, trabajan directamente con el cliente en la formulación del Briefing para cada uno de los medios de comunicación. Deben conocer perfectamente el producto y las necesidades que este debe satisfacer debido a que ellos hacen el trabajo de pensar, planear, crear y ejecutar publicidad para un cliente.

## **3. INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN**

En publicidad se emplean diferentes clases de investigación.

- A. Investigación de mercado.  
Explora los patrones, los problemas y las posibilidades de venta.
- B. Investigación del producto.  
Averiguan lo que las personas opinan del producto.
- C. Investigación sobre Copy  
Muestra que tan bien transmite un anuncio el mensaje.
- D. Investigación Motivacional  
Descubre las razones del comportamiento del consumidor.  
La investigación proporciona dos clases de información.

### **CUANTITATIVA:**

Proporciona datos sobre tendencias, auditoria de detallistas, paneles de consumidores, niveles de conocimiento, recordación del contenido de mensajes publicitarios, mediciones de actitud etc.

## **CUALITATIVA:**

Intensidad de respuesta a una marca, respuestas no verbales, rechazo y aceptación de nuevas ideas, credibilidad etc.

Lo fundamental para pensar en términos de publicidad es una combinación del conocimiento del mercado y los consumidores.

## **4. DEPARTAMENTO CREATIVO**

Es el corazón de la agencia: Una agencia crea una imagen, es evaluada y crece en función del producto creativo que ofrece. Los creativos recomiendan como orientar las necesidades del cliente, presentando varias ideas que al ser aprobadas tienen a su cargo supervisar la ejecución.

## **5. DEPARTAMENTO DE MEDIOS**

Es uno de los departamentos cardinales de la agencia, son los encargados de la planeación, negociación y compra de espacios en los diferentes medios. El ejecutivo de medios trabaja en coordinación con el ejecutivo de cuentas y creativos; la calidad de la planeación de medios, la negociación y compra del plan de medios, son importantes en el logro del éxito en la publicidad.

## **6. TRAFICO**

Son los responsables de que los materiales lleguen a los medios de comunicación, son buenos administradores debido que ejercen la función de control en el proceso de producción, (fechas, horas) se basan en un cronograma establecido.

## 7. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Es de gran importancia para el buen desarrollo del trabajo de la agencia; el ejecutivo de cuenta tiene contacto frecuente con este departamento, su colaboración es a menudo útil para dar al cliente una rápida y buena calidad de trabajo. Dentro de sus funciones están:

**CONTRATACIÓN DE ARTES:** Sobre el *Briefing* de los creativos responsables y del ejecutivo de cuentas, el departamento ofrece asesoría para la selección de fotógrafos, ilustradores y modelos; emite las ordenes y controla que la realización del trabajo y facturación sean coherentes con los acuerdos.

**EJECUCIONES DE PRENSA:** Sobre las instrucciones de tráfico y de los creativos responsables cuida la realización del trabajo a tiempo para hacer las ejecuciones de los materiales y de todo el engranaje básico para lograr la campaña de prensa y la impresión en general.

**CONTROL DE CALIDAD:** Ofrece consultas para la preparación de los materiales y verifica los resultados de la impresión.

**PRESUPUESTOS:** El departamento prepara los presupuestos y contingencias para cada trabajo, hace las ordenes a los proveedores y verifica la facturación.

## 8. DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

Cumple con la tarea de ayudar a varios sectores de la agencia a cumplir en términos legales, civiles y fiscales con las reglas dictadas con los principios con que cuentan.

En la agencia de publicidad la administración tiene dos funciones principales.

## **CUALITATIVA:**

Intensidad de respuesta a una marca, respuestas no verbales, rechazo y aceptación de nuevas ideas, credibilidad etc.

Lo fundamental para pensar en términos de publicidad es una combinación del conocimiento del mercado y los consumidores.

## **4. DEPARTAMENTO CREATIVO**

Es el corazón de la agencia: Una agencia crea una imagen, es evaluada y crece en función del producto creativo que ofrece. Los creativos recomiendan como orientar las necesidades del cliente, presentando varias ideas que al ser aprobadas tienen a su cargo supervisar la ejecución.

## **5. DEPARTAMENTO DE MEDIOS**

Es uno de los departamentos cardinales de la agencia, son los encargados de la planeación, negociación y compra de espacios en los diferentes medios. El ejecutivo de medios trabaja en coordinación con el ejecutivo de cuentas y creativos; la calidad de la planeación de medios, la negociación y compra del plan de medios, son importantes en el logro del éxito en la publicidad.

## **6. TRAFICO**

Son los responsables de que los materiales lleguen a los medios de comunicación, son buenos administradores debido que ejercen la función de control en el proceso de producción, (fechas, horas) se basan en un cronograma establecido.

## 7. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Es de gran importancia para el buen desarrollo del trabajo de la agencia; el ejecutivo de cuenta tiene contacto frecuente con este departamento, su colaboración es a menudo útil para dar al cliente una rápida y buena calidad de trabajo. Dentro de sus funciones están:

**CONTRATACIÓN DE ARTES:** Sobre el *Briefing* de los creativos responsables y del ejecutivo de cuentas, el departamento ofrece asesoría para la selección de fotógrafos, ilustradores y modelos; emite las ordenes y controla que la realización del trabajo y facturación sean coherentes con los acuerdos.

**EJECUCIONES DE PRENSA:** Sobre las instrucciones de trafico y de los creativos responsables cuida la realización del trabajo a tiempo para hacer las ejecuciones de los materiales y de todo el engranaje básico para lograr la campaña de prensa y la impresión en general.

**CONTROL DE CALIDAD:** Ofrece consultas para la preparación de los materiales y verifica los resultados de la impresión.

**PRESUPUESTOS:** El departamento prepara los presupuestos y contingencias para cada trabajo, hace las ordenes a los proveedores y verifica la facturación.

## 8. DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

Cumple con la tarea de ayudar a varios sectores de la agencia a cumplir en términos legales, civiles y fiscales con las reglas dictadas con los principios con que cuentan.

En la agencia de publicidad la administración tiene dos funciones principales.

Responsabilidad conectada con la actividad de la compañía

Responsabilidad y control de los presupuestos confiados a la agencia.

Se ocupa de las operaciones puramente contables y si bien no guarda una relación específica con la función técnica si están relacionados con el aspecto comercial o administrativo, contable y financiero, siendo responsable de la facturación del cliente de las rentas por cobrar, pago a medios y productores.

También se encarga de contratar el mejor talento profesional para la agencia.



## CAPITULO VII

### LA COMUNICACION EN LA ADMINISTRACION

La función de la comunicación es el medio de unificar la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el cual se alimentan de los recursos sociales los temas sociales. Es también un medio de modificar la conducta, de efectuar cambios, hacer productiva la información y de lograr metas.

No hay un grupo que pueda sobrevivir sin la comunicación: la transmisión de significado de una persona a otra es posible gracias a la comunicación de información de esas. Por lo tanto la comunicación ha de incluir tanto la transferencia como la comprensión de significado.

#### FUNCIONES DE LA COMUNICACION:

Las cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización son:

Control

Motivación

Expresión emocional

Información

La comunicación enseña en diversas formas a controlar el comportamiento de los empleados, en una organización es importante que los empleados estén enterados de las jerarquías de autoridad y sepan cuales son las funciones de su puesto.

La motivación es propicia por medio de la comunicación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

La expresión emocional de sentimientos y satisfacción de las necesidades sociales se da cuando un grupo de empleados puede externar su frustración y sentimientos de satisfacción en el lugar de trabajo.

La última función que cumple la comunicación se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales se identifican y evalúan las diversas opciones.

## **7.1 LA COMUNICACION Y EL PROGRESO ADMINISTRATIVO**

En las empresas actuales un elemento importante es la cantidad de información, la cual ha aumentado en gran medida con los años ocasionando frecuentemente, excesos de carga informativa. Lo que con frecuencia se requiere no es una mayor cantidad de información sino información relevante. Es necesario determinar qué clase de información requieren los administradores para lograr una toma de decisiones efectiva. Obtener esta información con frecuencia exige obtener información de los superiores de los administradores y de los subordinados, y también de departamentos y personas que se encuentran en otras partes de la organización.

Para ser efectivos, los administradores requieren la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades de administración.

## **1.2 LA COMUNICACION ES BILATERAL**

La comunicación es un proceso en dos sentidos, en el que cada persona es tanto emisor como receptor de comunicaciones. La información fluye en forma vertical a lo largo de la cadena de mando y en forma cruzada.

La mejor forma de abordar el análisis de las diversas facetas de la comunicación es a través de un modelo de comunicación.

### **MODELO DE COMUNICACION**

En todo proceso de comunicación intervienen los siguientes elementos:

**EMISOR:** La comunicación comienza con el Emisor que tiene un pensamiento o idea codificada de manera que pueda ser comprendido tanto por el mismo Emisor como por el Receptor.

**CANAL:** Medio por el cual se transmite un mensaje al receptor, quién traduce el mensaje iniciado por el emisor.

**MENSAJE:** Se origina en una fuente y debe estar codificado ó convertido en una forma simbólica.

**RECEPTOR:** Tiene que estar "listo" para el mensaje, de manera que pueda decodificarlo y convertirlo en pensamiento.

El nexa final de la comunicación es la retroalimentación que es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje tal como se pretendía. Determina si se logra la comprensión del mismo.

### **7.3 LAGUNAS EN LA COMUNICACION**

**FILTRACION:** Denota la manipulación de la información por el emisor a fin de que sea vista más favorablemente por el receptor. En las empresas sucede muy a menudo que a medida que la información llega a ejecutivos de rango superior, va siendo condensada y sintetizada por subordinados para que los ejecutivos de alta gerencia no se vean abrumados por el exceso de información.

El principal determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una corporación. Cuanto más niveles verticales haya más posibilidades habrá de filtración.

**PERCEPCION SELECTIVA:** Los receptores en el proceso comunicativo ven y oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales.

**EMOCIONES:** El estado de ánimo del receptor en el momento en que llega un mensaje incidirá en la interpretación que le dé. Un mismo mensaje recibido cuando esté enojado o perturbado será interpretado en forma distinta a cuando su estado de ánimo sea neutral.

Las emociones extremas, como el gozo y la depresión, fácilmente obstaculizan una buena comunicación.

**LENGUAJE:** Las palabras significan cosas diferentes para cada persona. La edad, escolaridad y sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el sujeto en las definiciones que damos a las palabras.

### **7.4 COMUNICACION ASCENDENTE Y DESCENDENTE**

**COMUNICACION DESCENDENTE** Fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores de la jerarquía de la

anización y puede encontrarse especialmente en organizaciones con atmósferas autoritarias. Cuando imaginamos a los gerentes comunicándose con sus subordinados generalmente pensamos en el patrón descendente. Lo utilizan los líderes de grupos y los gerentes para asignar metas, dar instrucciones, acerca de tareas, dar a conocer las políticas y procedimientos, señalar problemas que es preciso corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento.

**COMUNICACION ASCENDENTE** Pasa de subordinados a superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía de la organización. Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas actuales. Gracias a ella los gerentes conocen las opiniones de los subordinados acerca de su trabajo, de sus compañeros y la empresa en general. Los gerentes también pueden recurrir a ella para averiguar como mejorar las cosas.

#### **COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA**

**COMUNICACION VERBAL** Puede ser una reunión cara a cara entre dos personas, o puede ser un administrador que se dirige a una audiencia numerosa; puede ser formal o informal y puede ser planeada o espontánea.

La comunicación verbal puede proporcionar un intercambio veloz con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar dudas.

**COMUNICACION ESCRITA** Tiene la ventaja de proveer registros, referencias y evidencias legales. Es posible preparar en forma cuidadosa el mensaje y dirigirlo a una audiencia numerosa a través de envíos pasivos por correo. La comunicación puede

promover la uniformidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos puede reducir costos.

## BIBLIOGRAFIA

- Aula Abierta Salvat**  
1,980 El mundo de la Publicidad, Colección Salvat, temas clave Barcelona.
- Arias Galicia Fernando.**  
1,986 Administración de Recursos Humanos, Biblioteca de Ciencias de la administración, décimo sexta edición México: Trillas
- Joseph Barcado L. Jr.,  
Ellsworth Richard R..**  
1,994 El liderazgo y la lucha por la integridad. El porque de la gestión ética, primera edición Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Burbano Ruiz Jorge E.,  
Ortiz Gómez Alberto**  
1,995 Presupuestos, Enfoque moderno de la planeación y control de recursos, Segunda Edición Bogotá: McGraw Hill.
- Drucker, Peter**  
1,994 Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y mas allá, Tercera reimpresión Bogotá: Grupo editorial Norma
- Engstrom, Ted W.**  
1,986 Desafío del Liderazgo, su don de administración y como lograrlo, Primera edición Puerto Rico: Editorial Betania.
- Fernández Arena José A.**  
1,974 El Proceso Administrativo, Novena Edición, México: Herrero Hermanos Sucs.
- Koontz Harold y Henz  
Wehrich**  
1991 Administración, Novena Edición. México: McGraw-Hill
- Munch Galindo, García  
Martínez**  
1,992 Fundamentos de Administración, Quinta Edición, México: Trillas.

- Sánchez Flores, Víctor H.** La Industria Publicitaria y los Medios de Comunicación Social en Guatemala, Primera Edición, Guatemala: Depto. Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas U.S.A.C.  
1,984
- Robbins Estephen** Comportamiento Organizacional, Tercera Edición, México: Prentice Hall.  
1,987
- Stoner James y Charles Wankel** Administración Tercera Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.  
1,989
- Weston F.J., Brigham E.F.** Fundamentos de Administración Financiera, Séptima Edición, México: McGraw-Hill.  
1,990





# FLUJOGRAMA PROCESO DE PRODUCCION EN UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

