



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y
Económico Administrativas

**LA IMPORTANCIA DE LA
ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

TRABAJO MONOGRÁFICO

Para obtener el grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

Juan Octavio Osorio Mólgora

SUPERVISORES

Dr. Salvador Ramos Téscum
M. C. Crucita Aurora Ken Rodríguez
M. C. Karen D. Eaton

Chetumal, Quintana Roo, 2004

043932



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

LICENCIATURA EN SISTEMAS COMERCIALES

Trabajo monográfico elaborado bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

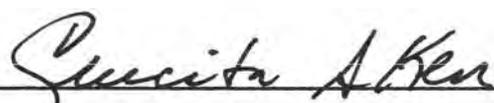
Licenciado en Sistemas Comerciales

COMITÉ:

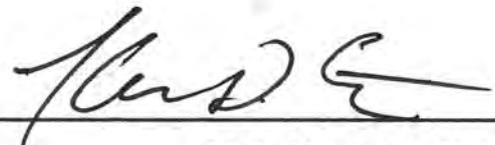
SUPERVISOR: _____


Dr. Salvador Ramos Téscum

SUPERVISOR: _____


M.C. Crucita Aurora Ken Rodríguez

SUPERVISOR: _____


M.C. Karen D. Eaton

Ciudad Chetumal, Quintana Roo; octubre 2004

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente le doy gracias a Dios, por la vida.

Por consiguiente agradezco infinitamente a mis Padres, Carlos y Lizbeth, por la oportunidad que me dieran de existir, por haber sido mi guía, por su amor incondicional y su ejemplo de vida.

Gracias a mi Esposa Cristina que siempre ha sido paciente y conciliadora en los momentos difíciles. Que me dió la dicha de poder ser Padre de Octavio Arturo, mi Hijo, que al igual, forma parte motivadora de mi superación.

Gracias a mi compañero de cuarto por más de veinte años, mi hermanito Carlos Enrique, que siempre estuvo ahí, en las buenas y en las malas.

A Octavio y Virginia, mis Abuelos, que bien pudiera decir: gracias a mis segundos Padres, ya que fueron parte vital en mi desarrollo a temprana edad.

A los Amigos que forman parte en el devenir histórico de mi vida.

A los compañeros que en el transcurso de la carrera Universitaria se convirtieron en Amigos, formando parte de un ciclo vital en la conclusión de ésta.

Por último, no menos importante, a mis Maestros que fueron la pieza clave para transmitir sus conocimientos y experiencias, induciéndonos a la mejora continua y superación.

Gracias.

INDICE.

		Página
	TEMA.....	1
	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
	OBJETIVO GENERAL.....	2
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
	JUSTIFICACIÓN.....	3
	MARCO DE REFERENCIA.....	5
INTRODUCCIÓN.....		12
CAPÍTULO 1	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	14
1.1.-	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN, SU NATURALEZA Y PROPÓSITOS.....	15
1.2.-	LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES.....	27
CAPÍTULO 2	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	28
2.1.-	DIVERSOS ENFOQUES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	28
2.2.-	DEFINICIÓN Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	29
2.2.1.-	PLANEACIÓN.....	30
2.2.2.-	ORGANIZACIÓN.....	41
2.2.3.-	INTEGRACIÓN.....	48
2.2.4.-	DIRECCIÓN.....	51
2.2.5.-	CONTROL.....	51
2.3.-	ESTRUCTURA DE LA ETAPA DE DIRECCIÓN.....	58
CAPÍTULO 3	IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	74
3.1.-	ORIGEN DE LA COMUNICACIÓN Y EL LENGUAJE.....	74
3.2.-	DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	76

3.3.-	DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD....	81
3.3.1.-	IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDUCTAS.....	87
3.3.2.-	LOS COMPONENTES EMOCIONALES DE LA ASERTIVIDAD.....	90
3.3.3.-	LA ASERTIVIDAD, ELEMENTO DINÁMICO DE LA EMPRESA.....	95
CONSIDERACIONES FINALES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	102

TEMA.

La importancia de la Asertividad en la comunicación organizacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Uno de los principales problemas en las organizaciones, sin duda, es la comunicación, ese proceso por el cual se transmiten los mensajes escritos o verbales, que conjunta determinaciones, afirmaciones o negaciones, es la comunicación y hablar de ello implica retomar toda una estructura de planteamientos y definiciones para comprenderla. Sin embargo, existe un concepto que se deslinda de la comunicación para ser estudiado íntimamente en el proceso comunicativo de las personas, siendo básicamente un problema específico de las organizaciones, la comunicación asertiva.

Se ha detectado una problemática muy generalizada en la comunicación organizacional pues es frecuente que se de por hecho el que los sistemas de la empresa, así como las formas de conducta en la comunicación, deban ser comprendidos por el personal.

Un punto relevante también en el estudio del problema es el hecho de que la comunicación al acomodarse dentro de un programa de Desarrollo Organizacional se puede manejar de diferentes maneras, es decir, puede ser informativa, necesaria, para formación, para convencer o reaccionar. Así mismo la implementación de la comunicación asertiva en los problemas de interacción personal, se pretende analizar y aterrizar, como un punto primordial que permite la fluidez en las relaciones personales, provocando un mejor entendimiento en las partes comunicativas.

OBJETIVO GENERAL.

Analizar a través de una investigación bibliográfica, la importancia de la asertividad en la comunicación de las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Estudiar la importancia de la administración en las empresas.
- Conocer la importancia del proceso administrativo en las organizaciones.
- Analizar la función de Dirección como parte del proceso administrativo, que influye en la comunicación.
- Conocer la importancia de la comunicación en las relaciones personales y de la organización.
- Estudiar el concepto de Asertividad, así como la influencia que tiene en las relaciones personales y de la organización.

JUSTIFICACIÓN.

A medida que nos adentramos en un mundo cambiante, con nuevos sistemas, con una tecnología en constante cambio, sale a relucir el problema del conocimiento del hombre y su papel dentro de las organizaciones, así como también la necesidad de hacer un uso adecuado de la comunicación, ayudándose a través de diferentes ciencias de la conducta, con técnicas educativas y dentro de ellas, la comunicación asertiva, que procede a facilitar la manera de interactuar comunicativamente entre las personas.

Cuando hablamos de comunicación, lo primero que asimila la mente es que existen dos personas interactuando, proporcionando un mensaje y recepción del mismo, de tal manera que simultáneamente se van dando procesos comunicativos para concretar un punto. Esto se da en el trabajo, en la escuela o generalmente en la vida cotidiana, todo acto donde se da una interrelación escrita o verbal, existe la comunicación.

Para efectos de la presente investigación, se analiza la importancia de la comunicación en las organizaciones, como un procedimiento efectivo, que induce al mejor logro de los objetivos integrales de la empresa, y que, sin duda, la forma correcta y positiva de transformar nuestro vocablo, provoca que las relaciones comunicacionales surjan como la parte trascendental para concretar el conocimiento asertivo, comulgando en la afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, comunicación segura y eficiente.

Por lo anterior, al hablar de asertividad es remontarnos a las conductas que se adoptan desde el momento que nacemos y el trayecto educativo que nos va formando a través de los días, el cual es trascendente al momento de formar parte de una organización o simplemente en las relaciones personales cotidianas. La asertividad significa una comunicación lograda y esto no quiere decir solamente saber encontrar las palabras adecuadas en una situación determinada. El tono de

voz, el volumen, la expresión facial, los gestos y el lenguaje corporal forman parte del mensaje que se está enviando a otras personas. Si no funcionan todos los componentes de la ecuación, se enviará un mensaje confuso. Esto da por echo la importancia que retoma este concepto en la comunicación organizacional, por tal motivo es de vital importancia investigar su función y manera de aplicación en el conocimiento humano.

MARCO DE REFERENCIA

Para facilitar el desarrollo de la investigación, analizamos a continuación, diversos puntos de vista, así como definiciones referenciales al objetivo general de nuestro tema, de tal manera que logremos integrar una estructura bibliográfica que abarque de lo general a lo particular.

Como pequeño preámbulo, Koontz y Weihrich (1998), comentan que la administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así pues, al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cinco funciones.

Munch Galindo y García Martínez (1982), aseveran que la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como: el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Comúnmente se dice que: "administración es hacer algo a través de otros".

A continuación analizaremos las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de tener un panorama más amplio de la administración.

Henry Sisk y Mario Sverdlik.- Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele.- El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell.- Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Isaac Guzmán Valdivia.- Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

George R. Ferry.- Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

American Management Association.- La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

José A. Fernández Arena.- Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie.- Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Podemos observar que en general la administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados, ya que se maneja por objetivos, así mismo, para que exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Por otra parte, la coordinación de todos los recursos a través de un proceso, planeación, organización, dirección y control, nos adentra a la definición del Proceso Administrativo.

Stoner y Freeman (1994), coinciden en lo que se ha dado llamar a la administración "el arte de hacer las cosas a través de la gente". Esta definición de Mary Parker Follett, destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores que se consideren necesarias, no realizando las labores por sí mismos. La administración es el proceso de planear, organizar, lideriar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos de la organización ya establecidos.

Es más fácil entender algo tan complejo como la administración, si se describe como una serie de partes por separado. Las descripciones de este tipo, denominadas modelos, han sido utilizados durante décadas por estudiantes y profesionales de la administración. El modelo es una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. Recurrimos a un modelo cuando las principales actividades administrativas son planear, organizar, dirigir y controlar. Este modelo fue desarrollado a fines del siglo XIX, y todavía se emplea en la actualidad. A continuación describimos de una forma breve estas cuatro actividades gerenciales en la opinión de Stoner y Freeman (1994):

Planeación.

Implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica, más que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten: 1) que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2) que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos; y 3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y mediado, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso de la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones (sus divisiones, departamentos, entre otros). Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática.

Organización.

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizados. Por tanto, los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

Liderazgo.

Implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso administrativo, el liderazgo es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Control.

El administrador debe asegurarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales: 1) establecer normas de desempeño; 2) medir el desempeño actual; 3) comparar este desempeño con las normas establecidas; y 4) si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas. Mediante la función de control, el administrador mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

De esta manera podemos concretar un marco referencial del contenido general de nuestra investigación, haciendo hincapié en la actividad gerencial del liderazgo o dirección que requiere trabajar directamente con la gente y en la cual se desarrolla una etapa de vital importancia: la comunicación.

Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una gran cantidad de tiempo.

Rara vez los administradores están solos en sus escritorios pensando, planeando o analizando alternativas. Los administradores pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no hablan con otros en persona o por teléfono están dictando o escribiendo memorandums, cartas o informes o, tal vez, leyendo memorandums, cartas o informes que les son enviados. Incluso en las pocas ocasiones en que están solos se ven interrumpidos frecuentemente por comunicaciones. Por ejemplo, en un estudio de los administradores de nivel medio y alto se descubrió que podían trabajar ininterrumpidamente durante media hora o más sólo una vez cada dos días.

Por lo anterior, podemos observar que la comunicación juega un papel muy importante en la administración y por supuesto en las organizaciones, ya que es la clave de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa, así podemos deslindar el tema de la asertividad, que muestra la forma positiva de comunicar en un ambiente de integración y motivación.

Según Davidson, MBA, CMC (1999) Asertivo, asertividad se define en muchos diccionarios de diversas maneras. Pero concretamente comenta que las personas tienen el derecho fundamental de expresarse, siempre que con ello no pisotee los derechos de los demás. También tiene el derecho de dar a conocer sus necesidades, de decir no y de sentirse satisfecho de sus decisiones.

Una corriente de pensamiento sostiene que las personas muestran tres estilos de respuesta: pasividad, asertividad y agresión. La asertividad es la respuesta de nivel medio. ¿En que consisten estos estilos?

Pasividad.- Con esta conducta, uno confina sus actos dentro de ciertos límites estrechos. Por ejemplo, si alguien nos pide que lo acompañemos cuando nosotros no queremos. Con todo, vamos, pero en el fondo estamos resentidos por haberlo hecho.

Asertividad.- Con este comportamiento, uno defiende o habla por sí mismo o por los demás sin lesionar los derechos de otros. Por ejemplo, una respuesta asertiva a una invitación indeseada sería: "Le agradezco su invitación, pero tengo que rechazarla".

Agresividad.- Aquí, uno desdeña los derechos elementales de los demás con una actitud grosera o irrespetuosa. Por ejemplo, la respuesta agresiva a una invitación sería: "Nunca iría con usted. Desaparezca".

Asertividad es una actividad de moda que suena a novedad y que, en efecto, designa un enfoque muy moderno y dinámico. La palabra proviene del latín *asserere*, *assertum* que significa afirmar. Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente.

Según Rodríguez Estrada y Serralde (1991), existen seis características de la persona asertiva:

- 1.- Se siente libre para manifestarse. Mediante sus palabras y actos parece hacer esta declaración: "Este soy yo". "Esto es lo que yo siento, pienso y quiero".
- 2.- Puede comunicarse con personas de todos los niveles: amigos, familiares y extraños; y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.
- 3.- Tiene una orientación activa en la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que sucedan las cosas. Es más productiva que reactiva.
- 4.- Actúa de un modo que juzga respetable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, intenta siempre con todas sus fuerzas lograr sus objetivos, de modo que, ya gane, pierda o empate, conserva su respeto propio y su dignidad.
- 5.- Acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quienes van a ser sus amigos y quiénes no.
- 6.- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión, y por el otro la expresión asertiva y destructiva de sus emociones.

INTRODUCCIÓN.

Al hablar de comunicación nos viene a la mente diversidad de conceptos, en los cuales concretamente se conjunta un emisor y receptor.

En la actualidad, la comunicación en las organizaciones se considera como algo primordial para el logro de los objetivos de ésta, sea cual sea su giro, de tal manera que los recursos humanos juegan el papel clave para conseguirlos. Sin embargo, partiendo de lo general, podemos enmarcar al concepto de administración como algo inherente a cualquier conjunto social, y que, partiendo de este término, se conceptualiza en una forma simple, resultando como un esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles, asimilando la expresión, comúnmente se ha dicho que "administración es hacer algo a través de otros".

Para que la administración logre sus objetivos es necesario que aborde varias fases, etapas o funciones, que son indispensables para poder aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. De esta forma sale a relucir el Proceso Administrativo, concretando que un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad y en un concepto más sencillo, se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción o como un conjunto de fases o etapas continuas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

En la presente investigación se abordan diversas aportaciones del proceso administrativo de acuerdo a la estructura de los diferentes autores, enfocándonos básicamente a la etapa de Dirección, que es la que emprende el tema general de la actual monografía: la comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de Dirección, ya que es la forma por la cual se transmite y recibe información en un grupo social. Sin la comunicación, tendríamos que “hacernos” y comenzar cada vez nuestra existencia, bajo las mismas opciones de acción y circunstancias que probablemente mediaron cuando apareció la vida humana sobre la tierra, tal como viene aconteciendo desde siempre, con todas las demás especies, carentes de razón y voluntad, e incapaces de comunicarse entre sí de manera intencional; para cumplir un propósito, un anhelo, un sueño.

Por tal razón y en vista de la importancia trascendental de la comunicación en la organización, se concluye a lo particular en dar a relucir el tema de la Asertividad, como una forma práctica por la cual las personas interactúan de una manera positiva, afirmando la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente.

CAPITULO 1.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Los conflictos entre los seres humanos se pierden en la historia de la humanidad. La guerra ha sido una expresión de agresión en todos los tiempos. La búsqueda de organizarse para dominar o destruir al otro siempre ha sido una realidad. Combinar recursos humanos, técnicos y logísticos para mejorar su utilización ha sido un aprendizaje administrativo. El lenguaje de la administración utiliza numerosos términos de origen bélico, entre los cuales se destaca "estrategia". Garza Treviño (2000).

Los filósofos se preocuparon por el desarrollo social y político de la comunidad. Desde la antigüedad elaboraron explicaciones sobre las formas de gobierno más adecuadas para una sociedad y analizaron una de las principales actividades del ser humano: el trabajo. Los griegos fueron los primeros en diferenciar el ocio del no-ocio, término que dió origen a un vocablo actual de fundamental importancia: negocio.

La iglesia católica desarrolló una de las formas de administración centralizada que ha tenido mayor influencia en la sociedad contemporánea. Los principios de autoridad, jerarquía, obediencia y delegación fueron aplicados en las empresas con base en la experiencia administrativa de esta institución que ha existido por más de dos mil años.

La revolución industrial desarrolló una nueva concepción del trabajo, provocada por un cambio en el orden económico y social originado en Inglaterra. La sustitución de la fuerza animal por la máquina de vapor, la aparición de la máquina que sustituyó al trabajo artesanal, hicieron posible la producción en gran escala. Se inició así el desarrollo industrial en diferentes países.

A partir del siglo XVII, los economistas liberales, entre los que destacan Adam Smith, John Stuart Mill y David Ricardo, defendieron la economía del mercado,

basada en el individualismo y en el libre juego de las leyes de la oferta y la demanda. En el siglo XX el movimiento más importante se denominó Administración Científica. Se desarrolló como disciplina y hoy se le considera como parte del enfoque clásico.

1.1.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN, SU NATURALEZA Y PROPÓSITOS.

La importancia de retomar algunos conceptos de la administración en nuestro primer capítulo es por la relación e importancia de los recursos humanos en las organizaciones, como entes capaces de afrontar y resolver problemas mediante la comunicación, tema que iremos retomando en los siguientes capítulos.

En alguna etapa de nuestra vida, habremos de formar parte de una organización: alguna universidad, una empresa privada o gubernamental, algún equipo deportivo, una asociación cívica o religiosa. Dichos grupos o asociaciones seguramente diferirán entre sí en muchos aspectos, algunas como grandes corporaciones otras con una organización formal o tendientes a ser de un modo más informal. Olvidándonos de alguna diferencia, todas las organizaciones tienen en común varias cosas, entre ellas la comunicación o quizá el elemento común más obvio de ellas es una meta o finalidad. Sin una meta no habrá razón para que exista una organización y por supuesto, al tenerlo, deberá contar con un programa o método para alcanzar sus metas, sin un plan de lo que debe hacer, será difícil ser eficaz. Así mismo, las organizaciones deberán adquirir y asignar los recursos necesarios para conseguir sus metas; no son autosuficientes, sino que siempre existen en un ambiente junto con otras de las cuales obtiene los recursos que requieren.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (1991), una de las actividades humanas más importantes es administrar. Desde el momento en que las personas comenzaron a formar parte de grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los

esfuerzos individuales. En virtud de que la sociedad ha dependido cada vez más del esfuerzo de grupo, y de que muchos grupos organizados han adquirido gran tamaño, la tarea de los gerentes a aumentado en importancia.

Ahora bien, la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. A continuación se amplía la definición:

- 1.- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control.
- 2.- La administración se aplica a cualquier clase de organización.
- 3.- Se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- 4.- La meta de todos los Gerentes es la misma: crear un valor agregado.
- 5.- La administración esta interesada en la productividad; esto implica efectividad y eficiencia.

Gerentes y estudiosos han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Por lo tanto, al estudiar la administración es importante dividirla en cinco funciones – planeación, organización, integración, dirección y control – alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan dichas funciones. Así, los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en estas cinco funciones.

Por su parte Stoner y Wankel (1989), citan que a la administración se le ha llamado “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”, definición de Mary Parker Follett y, que centra en el hecho de que los gerentes

cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieran, no desempeñando ellos mismos esas tareas.

La administración se centra en su definición, pero afirma que es mucho más, y de ahí que ninguna definición haya sido aceptada en forma unánime y propone una definición un poco más compleja, a fin de poner de relieve otros aspectos importantes:

La administración es 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.

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se define la administración como un proceso porque todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas.

A continuación se definen de una manera concreta las etapas del proceso del cual se habla, y que en capítulos posteriores se retomará más ampliamente.

1.- La planeación implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada.

2.- La organización significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Es obvio que, cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será. Obtener esa coordinación forma parte del trabajo del administrador.

3.- La dirección describe cómo los administradores dirigen e influncian a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales. Crean la atmósfera adecuada y de ese modo ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo.

4.- El control significa que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado del camino, los administradores tratan de averiguar por qué y arreglan las cosas.

Esta definición indica que los administradores utilizan todos los recursos de la organización (sus finanzas, equipo, información y personal para alcanzar sus metas). Las personas son el recurso más importante de cualquier organización, pero los administradores limitarían sus logros si no recurrieran además a otros recursos disponibles. Por ejemplo, el gerente que desee aumentar las ventas no solo intentará motivar la fuerza de ventas, sino que también aumentará el presupuesto de publicidad. De ese modo usa tanto los recursos financieros como los recursos humanos para alcanzar la meta.

Por último, esta definición afirma que la administración consiste en cumplir con las "metas formuladas" de la organización. Ello significa que los gerentes de cualquier organización tratarán de conseguir finalidades específicas. Cualquiera que sean las metas de una organización particular, la administración es el proceso en virtud del cual se consiguen los objetivos.

Robbins y Coulter (1999), describen que el término administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas. Desglosando algunas de las partes específicas de esta definición, decimos que un proceso representa las funciones continuas de las actividades primarias en las cuales participan los gerentes. Dichas funciones se denominan de ordinario:

planificación, organización, dirección y control, pasos que describiremos con mayor detalle en el siguiente capítulo.

El hecho de coordinar e integrar el trabajo de otras personas es lo que distingue un puesto administrativo de otro que no lo es. Por medio de la administración (es decir, a través de la coordinación e integración del trabajo de otras personas), las actividades de trabajo de la organización se llevan a cabo con eficiencia y eficacia, o, por lo menos, ése es el resultado de la gerencia.

La eficiencia es una parte vital de la administración. Se refiere a la relación entre insumos y productos. Si podemos obtener más producto con una cantidad dada de insumos, habrá aumentado la eficiencia. Asimismo, si logramos obtener el mismo producto con menos insumo, habrá incrementado también la eficiencia. En virtud de que los gerentes trabajan con pocos recursos en materia de insumos (sobre todo personas, dinero y equipo), les interesa usar en forma eficiente dichos recursos. Por lo tanto, la gerencia se ocupa de minimizar los costos de los recursos. Desde esta perspectiva, la eficiencia se describe a menudo como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos.

Sin embargo, no basta con ser eficientes. La administración también se ocupa de completar las actividades, a fin de que las metas de la organización puedan alcanzarse; es decir, a la administración le interesa la eficacia. Cuando los gerentes alcanzan las metas de la organización, decimos que son eficaces. La eficacia se describe a menudo como “hacer lo que es apropiado”, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas. Así como la eficiencia se enfoca en los medios para lograr que se hagan las cosas, la eficacia se enfoca en los fines, es decir en el logro de las metas de la organización.

De acuerdo a las dos definiciones podemos conjugar que la eficiencia y la eficacia están relacionadas entre sí. Es más fácil ser eficaz si se pasa por alto la eficiencia.

Por ejemplo, una empresa que fábrica equipos de cómputo podría producir costosas computadoras personales si insistiera en incluir en ellas características de la más alta calidad, desentendiéndose de los costos de los insumos, es decir, mano de obra y materiales. Algunas agencias federales han sido criticadas periódicamente por quienes las tachan de ser razonablemente eficaces, pero en extremo no eficientes; es decir, logran realizar su trabajo, pero a un alto costo. Así pues, la gerencia no sólo se ocupa de lograr que las actividades se lleven a cabo y que se alcancen las metas de la organización (la eficacia), sino también de hacerlo con la mayor eficiencia posible.

¿Es posible que las organizaciones sean eficientes y no sean eficaces? Sí, eso sucede cuando hacen bien las cosas que no debieron haber hecho. Por ejemplo, muchas universidades se han vuelto sumamente eficientes en el procesamiento de estudiantes. Por medio del aprendizaje asistido por computadora y material de asignaturas basado en Internet, clases para el aprendizaje a larga distancia, grandes aulas y una gran dependencia de profesores de tiempo parcial, los administradores han reducido apreciablemente el costo de educar a cada estudiante. Sin embargo, estudiantes, ex alumnos y agencias de acreditación han cuestionado si los alumnos están recibiendo la educación adecuada. Por supuesto, en las organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia suelen ir de la mano. La mala administración se debe, con mayor frecuencia, a una combinación de eficiencia e ineficacia, o a la eficacia alcanzada mediante la falta de eficiencia.

Hasta el momento podemos observar que los diferentes autores refieren que la administración es el esfuerzo coordinado de personas para alcanzar objetivos retribuyendo los conceptos de eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones para mejores resultados.

Veremos ahora la aportación que hace Barajas Medina (1986), diciendo que el acto administrativo es un proceso racional y simple que se encuentra implícito en

todo ser humano normal al realizar sus actividades, puesto que nuestros pensamientos y acciones siempre están orientados hacia la consecución de propósitos, metas, fines u objetivos a corto, mediano o largo plazo.

Nuestros propósitos pueden estar relacionados con obtener un empleo, divertirnos, ahorrar tiempo, ganar dinero, gozar de buena salud, obtener un título profesional, alcanzar determinada posición económica, acudir a algún lugar, entre otros; por lo tanto, todos formulamos planes mentalmente y actuamos de la forma que consideramos más propicia para hacerlos realidad.

Los objetivos que nos fijamos son motivados por determinados factores o circunstancias que nos impulsan a orientar nuestros pensamientos y acciones hacia lo que deseamos o debemos lograr; sin embargo, no todo lo que pretendemos es posible hacerlo realidad, por diversas circunstancias externas que nos impiden su logro total. Pero existen causas de las que somos responsables directos; por ejemplo si tenemos como objetivo obtener un título de post grado, nuestras acciones (asistir a clase, estudiar, presentar exámenes) deben estar acordes con la meta fijada; pero si no hacemos lo necesario para lograrlo o en lugar de asistir a clases y estudiar, nos dedicamos a otras actividades que no tienen ninguna relación con lo anterior, nunca lograremos el objetivo.

De acuerdo a lo anterior, se plantea un ejemplo que servirá para distinguir lo que es un acto administrativo y lo que es la administración.

El ejemplo refiere a todas las actividades o labores que realiza un ama de casa, pero se enfocará sólo a una de las actividades diarias que efectúa: prepara la comida para los integrantes de su familia. Si deducimos, analizamos y clasificamos los pensamientos y acciones de esa persona para realizar dicha actividad, nos encontramos lo siguiente:

- 1.- Se fija un objetivo por lograr: hacer la comida.

- 2.- Piensa (planea) en lo que podría hacer de comer.
- 3.- Elige entre varias alternativas lo que hará (toma de decisiones).
- 4.-.- Acude al mercado para comprar (integra) lo que necesita para lograr su objetivo.
- 5.- Según sean sus necesidades y recursos económicos (finanzas), decidirá lo que compra según sean la cantidad y la calidad de lo que se le ofrece: pastas, carnes, frutas y legumbres, tortillas, aceites; es decir, lo necesario (materia prima) para cumplir con su objetivo.
- 6.- Regresa con sus "compras" y dispone (organiza) la forma más efectiva de llevar a cabo la preparación de los alimentos; para ello utiliza ciertos elementos: estufa, licuadora, batidora, ollas, sartenes, cucharas, cuchillos, etc. (aparatos y herramientas); además requiere de gas, agua y energía eléctrica (servicios e instalaciones).
- 7.- Al hacer los alimentos (producción) realiza una serie de actos sucesivos (procedimientos).
- 8.- Vigila (controla) que no se quemen los alimentos, que no les falten o sobren condimentos: sal, azúcar, pimientos, entre otros.
- 9.- Puede notarse que para todas las acciones ella se autodirige.
- 10.- Finalmente, como resultado de su acción, tiene todo listo para ofrecer la comida a los integrantes de su familia (logro del objetivo).

Podemos observar claramente que el ama de casa, solamente para la actividad del ejemplo: planea, organiza, integra, se autodirige y controla.

Si la administración consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, ¿podemos afirmar que el ama de casa es una administradora? La respuesta es no, porque el acto administrativo está implícito en las actividades del ser humano, por tanto, todos realizamos actos administrativos, que en su expresión más simple consiste en: pensar en hacer algo, hacerlo por nosotros mismos y medir lo que hemos realizado; pero esto no es suficiente para afirmar que todos seamos administradores.

Para crear un panorama más amplio, conozcamos algunas definiciones sobre el concepto de administración.

Frederick Taylor, quien fue el primero en publicar una obra específica sobre administración, no dijo ninguna definición acerca de la misma, se limitó a señalar su propósito:

El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador.

Por otra parte, Henry Fayol tomó como base su modelo de proceso administrativo, para definir la administración de la siguiente forma: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Posteriormente, la administración se ha definido de varias formas; muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión que tienen sobre la misma. A continuación se transcriben cuatro de ellas que se han difundido ampliamente.

Koontz y O'Donnell opinan que la administración consiste en establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean

guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.

George R. Ferry, por su parte establece que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Agustín Reyes Ponce, define la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social.

En la opinión de José Antonio Fernández Arena, la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Por lo general, las definiciones modernas que se dan sobre administración contienen términos como "logro de objetivos" y "organismo social", los cuales son ya conceptos básicos en la materia. En virtud de que el término administrar implica la existencia de algo que ha de ser administrado, ese algo será siempre un organismo social.

Con relación a los organismos sociales, se delibera que al afirmar que la administración se da en todo organismo social, este concepto se entiende como un grupo de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes. Las características principales que definen a un grupo de personas como organismo social son las siguientes:

- 1.- Tener un objetivo organizacional. Las actividades individuales que realicen los integrantes serán contribuciones para lograr el objetivo principal de la organización, ya sea económico, político, educativo o social.

2.- Fijar una división del trabajo. Las labores que necesitan ejecutarse para el logro de los objetivos son variadas, por lo que las funciones deben dividirse entre los integrantes, ya sea individualmente o en grupos (áreas, departamentos, secciones o unidades), dentro de los cuales también debe existir la división del trabajo.

3.- Establecer una jerarquía. Los miembros ocuparan un determinado nivel jerárquico de acuerdo con la importancia de sus funciones dentro del grupo: unos con el poder para dirigir y controlar las actividades de otros, y éstos como subordinados bajo el mando de quienes tengan la autoridad para dirigirlos. En concordancia de los niveles jerárquicos establecidos, unos podrán ser jefes de sus subordinados y a la vez ser subordinados de otro jefe con mayor jerarquía dentro del organismo social.

Todo grupo de personas en que se presenten las características señaladas, deberá considerarse como un organismo social; por consiguiente, serán organismos sociales: una empresa, una escuela, un hospital, un partido político, un club, entre otros.

En virtud de que no puede concebirse la creación de un organismo social sin objetivos para lograr, éste existirá mientras se cumplan de manera satisfactoria los principales objetivos que le dieron origen.

Ahora bien, retomando el ejemplo citado anteriormente, digamos que el ama de casa decide invertir dinero y establece un negocio, consiste en un pequeño establecimiento de comida rápida; es obvio que ella sola no podrá realizar todas las actividades que se requieren: ir de compras, preparar la comida, atender a la clientela, registrar y cobrar las cuentas del consumo, recoger y lavar los trastos, mantener limpio el local, etc. Por tanto, la señora requerirá de la colaboración de otras personas que le ayuden a lograr un funcionamiento adecuado para que se alcancen los objetivos del negocio, y éste pueda seguir existiendo como tal; así,

entre otros aspectos relacionados con los recursos financieros y materiales, como llevar el registro y cobro de las cuentas de los clientes, decidirá cuantas y quiénes serán las personas que contratará , por ejemplo: dos cocineros, tres meseros, una persona que recoja y lave los trastos e inclusive realice el aseo del local.

Además de determinar el monto de la remuneración económica que percibirá el personal contratado, la dueña del negocio les comunicará las disposiciones establecidas y que deben cumplirse (políticas y reglas), por ejemplo en cuanto a: horario de entrada y salida, días de descanso, formas de comportamiento, pulcritud, atención a clientes, entre otras. Iniciadas las actividades en forma constante, la señora tomará decisiones, dirigirá y controlará al personal que está bajo su mando, es decir, al contar con la aportación del trabajo de los recursos humanos contratados, su actividad central consistirá en administrar las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos económicos, materiales y humanos con que cuente.

No obstante que sea un pequeño negocio, éste cumple con los requisitos para considerarlo un organismo social, ya que existe el objetivo organizacional, se distingue la división del trabajo y existe una jerarquía. En este caso, la señora se considera como una administradora, puesto que logra los objetivos con la colaboración de otras personas pertenecientes al mismo organismo social.

Para terminar con la aportación de Barajas Medina, diferenciamos en concreto el acto administrativo y administración:

Cuando una persona orienta su pensamiento y acción para lograr por sí misma sus objetivos, no es un administrador, únicamente realiza el acto administrativo; la realización de sus actos administrativos puede ser gradualmente eficiente o deficiente.

Cuando un grupo de personas se convierte en organismo social, se dará ahí la administración, mediante la cual se tratará de lograr los objetivos que dieron origen al organismo.

1.2.- LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES.

En el punto anterior hemos analizado diferentes aportaciones del concepto administrativo, cómo surge y cuáles son sus principales propósitos. De tal manera que en el desarrollo del tema, nos pudimos percatar, que cuando pensamos en administración, las ideas más frecuentes que asociamos son autoridad, decisiones, empresa, utilidades, consumidores, servicios, planeación, objetivos, entre otros. Siempre que se coordinan las personas para lograr un objetivo, se crea una organización, esto es, un mecanismo social con el poder de lograr más de lo que podría conseguir cualquier persona de manera independiente. Que el éxito o fracaso de la organización depende de la eficiencia y eficacia con la que obtenga y utilice sus recursos.

En la sociedad contemporánea, la administración es indispensable para cualquier tipo de organización. Sin administración no es posible que una empresa industrial, un hospital, un club de servicio, una organización religiosa, un banco, una escuela o un sindicato, logren los resultados para los que han sido creados, Garza Treviño, (2000).

Las organizaciones pueden ser lucrativas o asistenciales, grandes consorcios o microempresas, fabricantes de un producto o promotoras de un servicio, pero todas ellas reconocen un elemento común: necesitan administración.

CAPITULO 2: EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1.- DIVERSOS ENFOQUES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Al emprender en el presente capitulo los enfoques o definiciones de lo que es un proceso administrativo, no lo tomaremos del todo desconocido, ya que en el apartado anterior, al desarrollar los conceptos administrativos, pudimos observar que para entender algo tan complejo como la administraci3n, es preciso describirla como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total. Las descripciones de este tipo, denominadas modelos, han sido utilizadas desde hace muchos a1os por estudiantes y profesionales de la administraci3n. El modelo es una simplificaci3n del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en t6rminos f6ciles de entender. Recurrimos a un modelo (sin se1alarlo como tal) cuando las principales actividades administrativas son planear, organizar, dirigir y controlar. Este modelo fue desarrollado a fines del siglo XIX.

Robbins y DeCenzo (2002), comentan que a principios del siglo XX, el industrial franc3s Henri Fayol escribi3 que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. A mediados de la d3cada de 1950, se emplearon las palabras planificar, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar como marco para un libro de texto de administraci3n que, sin lugar a dudas, fue el m6s vendido en esta materia a lo largo de veinte a1os. Los libros de texto que gozan de mayor popularidad siguen girando en torno a los procesos administrativos, aunque normalmente se concentran en las cuatro actividades b6sicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. Hablan de que cada una de estas actividades se desarrollan como tareas independientes, sin embargo, los gerentes deben ser capaces de desempe1ar las cuatro al mismo tiempo y necesitan darse cuenta de que cada una repercute en las dem6s. Es decir, estos procesos est6n relacionados entre s3 y son interdependientes.

2.2.- DEFINICIÓN Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Hablar del proceso administrativo implica retomar las aportaciones de diferentes autores, los cuales desglosan las etapas del proceso con pequeñas diferencias en el orden o contexto, pero, se identifican en que una repercute en las demás, es decir, estos procesos están relacionados entre sí y son interdependientes.

Al estudiar la administración bajo el enfoque de un proceso, éste puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en mayor o menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo; sólo para efectos de estudio, cada parte del proceso se estudia por separado para mejor comprensión de quien aprende, por tanto, no debe considerarse que los conceptos de cada función puedan clasificarse y aislarse de los demás, ya que existe una gran interrelación entre ellos.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos de aquéllos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores.

De la diversidad de modelos del proceso administrativo que se han dado a conocer, Barajas Medina (1986) coincide con quienes consideran las siguientes cinco funciones, que consecuentemente procederemos a desarrollar de una manera concreta y comprensible.

Planeación,
Organización,
Integración,
Dirección,
Control.

De esta manera, en la presente investigación nos basaremos en la aportación que presente Jorge Barajas Medina, en su libro "Curso Introdutoria a la Administración" que siendo una aportación de 1986, maneja de una manera clara el desarrollo del proceso administrativo.

2.2.1. PLANEACIÓN.

Cuando la administración se concibe como un proceso, la planeación es la primera función que se realiza.

Planear implica proyectar en forma conciente la acción futura, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretenden lograrlos.

A pesar de que la planeación se orienta hacia el futuro, siempre es necesario tener en cuenta el análisis de hechos e informaciones relevantes del presente y pasado, para elegir entre diversas alternativas el curso de acción que represente un alto grado de éxito en la consecución de los fines de un organismo social; puesto que el éxito difícilmente puede llegar de improvisto. El ejecutar acciones según el movimiento de las circunstancias y sin ningún plan, es trabajar a ciegas.

Actualmente, el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que deben adaptarse; hay organizaciones que obtienen provecho de esos cambios y otras que sucumben por no considerar debidamente su influencia al planear.

La planeación no pretende, ni puede, eliminar todos los riesgos; sólo influye para evitar situaciones en que se corran riesgos indebidos. Múltiples investigaciones

han demostrado que la planeación formal es un factor de éxito en la eficiencia y prosperidad de las organizaciones.

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

La planeación sirve de base a las siguientes funciones del proceso administrativo: organización, integración, dirección y control. Su amplitud esta constituida por diversos tipos de planes, que se clasifican según sus características y aplicación en: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Objetivos.

Establecer un objetivo es fijarse un propósito; cuando lo anterior se aplica a un organismo social, se convierte en la razón de su existencia; así, se manifiestan objetivos económicos, políticos, educativos o sociales, que señalan los resultados esperados para el futuro, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo.

Los objetivos pueden ser generales para la organización como un todo, o particulares para cada unidad administrativa de la misma, pero todos deben de estar coordinados y contribuir para logra los generales. Una empresa cuyo objetivo principal sea el lucro, debe orientarse a:

- Obtener determinado porcentaje de utilidades sobre el capital invertido;
- Determinar la variedad y calidad de los productos o servicios que se ofrezcan;
- Incrementar la productividad;

- Lograr un determinado índice de crecimiento y/o expansión geográfica;
- Ocupar cierta posición ante la competencia.

Para lograr los objetivos generales, se establecerán objetivos particulares para cada departamento de las áreas funcionales que integran la empresa, por ejemplo:

Producción.

- Lograr determinados niveles de producción;
- Implantar mejores sistemas de producción;
- Establecer o mejorar el control de calidad;
- Disminuir desperdicios.

Finanzas.

- Optimizar la rotación de capital;
- Reducir costos generales;
- Mejorar el sistema de cobranzas;
- Lograr el cumplimiento de presupuestos.

Mercadotecnia.

- Incrementar volúmenes de venta;
- Mejorar sistemas de distribución;
- Aumentar visitas a clientes;

- Desarrollar programas de investigación de mercados.

Recursos humanos.

- Generar motivaciones que eleven la moral del personal;
- Mejorar los sistemas de análisis y/o evaluación de puestos;
- Consolidar programas de entrenamiento;
- Disminuir accidentes de trabajo.

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

Al fijar un objetivo, éste debe ser posible, aunque sea difícil de lograr; si no es posible alcanzarlo, por mayores que sean los esfuerzos que se hagan, esta situación ocasionará desánimo y frustración; al ser difícil pero posible, se convierte en motivante; si es sumamente fácil de obtenerse, su potencialidad como incentivo es ineficaz, lo cual puede conducir a desaprovechar los diversos recursos humanos, económicos y materiales con que cuenta la organización.

Establecidos los objetivos, se requiere orientar la acción y las decisiones necesarias y adecuadas que lleven hacia su consecución; los planes de apoyo para facilitar el logro de objetivos son los de: políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Políticas.

Las políticas son normas generales que señalan el camino que se debe seguir para lograr los objetivos. Establecerlas es adoptar un criterio que sirva de base

orientadora del pensamiento, al ejecutar acciones y tomar decisiones que contribuyan a logra los objetivos de un organismo social.

Las políticas pueden ser generales cuando sirven de guía a todos los integrantes, o particulares cuando se establecen para una función específica, para un área, departamento o sección, de la organización. Se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican los límites dentro de los cuales se encuentra el campo de quienes poseen la responsabilidad de tomar decisiones.

La implantación de políticas debe ser efectuada por los principales dirigentes del organismo social; su formulación es un proceso descendente: mientras mayor sea la jerarquía de una persona dentro de la organización, mayor será su intervención para establecer políticas; quienes participan en la formulación de políticas, además de entenderlas, saben cuáles son las razones de su existencia.

Una política puede ser buena o mala, pero es válida cuando se haya decidido que sea utilizada como guía. Las políticas deben revisarse periódicamente, puesto que en algunas ocasiones es difícil saber, al ser implantadas, si son las correctas, es decir, si son las que contribuyen de manera más eficiente a lograr los objetivos. El problema puede no ser la formulación de políticas iniciales, sino su existencia prolongada ante situaciones cambiantes. En principio pudieron haber demostrado su utilidad y por lo mismo existir la tendencia a aceptarlas permanentemente, pero las condiciones cambian y las políticas deben revisarse para ser adaptadas a nuevas situaciones. También, deben fijarse por escrito y en forma clara y concisa. Generalmente, cuando las políticas no están formuladas por escrito o no son conocidas por los integrantes, se crean grandes confusiones al no saber qué hacer ante una situación determinada, lo cual origina acciones o decisiones equivocadas, o pérdida de tiempo en solicitar información.

En muchas organizaciones no se suele fijar por escrito las políticas, porque se considera que van surgiendo a través del tiempo, por la sucesión de acciones y

decisiones repetitivas, dando por hecho que las personas ya las conocen y se sujetan a ellas por costumbre. Algunas de las ventajas de establecerlas por escrito son:

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

Reglas.

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

Las mismas organizaciones deben sujetarse a cumplir con disposiciones reglamentarias (fiscales, laborales, entre otras) que establecen las autoridades gubernamentales; la falta de cumplimiento da lugar a la aplicación de sanciones previamente determinadas. Así mismo, las organizaciones establecen las reglas que se consideren necesarias para su buen funcionamiento. Cuando una regla pierde su rigidez, pero el concepto que le dio origen sigue vigente, se convierte en política, en virtud de su flexibilidad.

Es muy común confundir las reglas con las políticas; en muchas organizaciones lo que llaman políticas son en realidad reglas. Como se ha visto, los términos difieren en el grado de especificidad que implican, lo cual justifica que se les trate por

separado. Sin embargo, debe anotarse que algunos autores hablan de políticas generales y políticas específicas, donde las últimas son las reglas.

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

Producción.

- Compra de materias primas;
- Control de calidad;
- Mantenimiento;
- Medidas de seguridad;
- Almacenes.

Finanzas.

- Presupuestos;
- Control contable;
- Manejo de fondos;
- Créditos a clientes;
- Protección de capital.

Mercadotecnia.

- Precios;

- Ventas;
- Canales de distribución;
- Investigación de mercados;
- Relaciones con clientes;
- Medios publicitarios.

Recursos Humanos.

- Reclutamiento;
- Selección;
- Sueldos y salarios;
- Entrenamiento;
- Incentivos;
- Prestaciones;
- Promociones y ascensos.

Procedimientos.

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

En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.

Un procedimiento puede ser particular para una actividad, sección, departamento o área funcional de la organización, pero puede también pasar secuencialmente por distintas partes y niveles. La vital importancia de los procedimientos hace necesario que se describan por escrito y, de ser posible, en forma gráfica, que sean revisados periódicamente para evitar deficiencias al desempeñar un trabajo, producir un artículo, tramitar documentos u ofrecer un servicio. Los llamados diagramas de proceso y de flujo se utilizan como técnicas de planeación para representar procedimientos, y sirven como guía para analizarlos, mejorarlos o explicarlos. Algunos autores conciben a los procedimientos como una serie de reglas debidamente ordenadas, que en su conjunto forman un procedimiento.

Programas.

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

- Los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto del programa;
- La enumeración de las actividades;
- Los tiempos en que las actividades deben realizarse;
- Los costos de las actividades y del programa total;
- Los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización;

- Las personas o entidades responsables del programa.

Los programas son obsoletos cuando se alcanza el objetivo que los originó, pero pueden mantenerse vigentes por ser rutinarios o permanentes. Pueden ser generales o particulares según comprendan a toda la organización o una función en particular. Se clasifican también en: a corto, mediano y largo plazo. Las estimaciones de los términos son relativas, pero suelen considerarse a corto plazo los programas que se realizan en un lapso de tiempo no mayor de un año; a mediano plazo de uno a tres años, y a largo plazo los de más de tres años.

Un programa complejo o a largo plazo comúnmente contiene otros programas (subprogramas), que particularmente o en conjunto han sido diseñados para satisfacer total o parcialmente metas del programa en general. Como ejemplos de programas se pueden señalar los de:

- Producción;
- Mantenimiento;
- Ventas;
- Distribución;
- Promoción y publicidad;
- Entrenamiento;
- Relaciones públicas.

Presupuestos.

Los presupuestos son la expresión que se da en términos numéricos a los planes: formular un presupuesto es planear, pero además, al ser aprobado y establecido, se convierte en un medio eficaz de control en las actividades de un organismo social. Los más comunes son aquellos que expresan en términos monetarios los planes de ingresos y egresos de una organización; generalmente se elaboran para un período determinado, siendo los más comunes los que abarcan un año.

Existe una gran variedad de presupuestos: de ventas, compras, producción, inversiones, personal, gastos, caja, publicidad, entre otros.

En las empresas privadas, el presupuesto de ventas se convierte en la base fundamental para diseñar un presupuesto general o total, puesto que, en gran parte, todos los demás presupuestos quedan superditados a los pronósticos de ventas de la organización, ya que la venta de productos o servicios proporciona el ingreso principal para sufragar los gastos operativos y obtener utilidades. El presupuesto de ventas es la expresión formalizada y en detalle del pronóstico de ventas.

La responsabilidad de poner en práctica los presupuestos se asigna generalmente al funcionario principal del departamento de contraloría, pero la decisión de aprobar el presupuesto general corresponde al máximo dirigente de la organización.

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

- Determinar un plan de acción definido para la organización;
- Establecer los límites a que deban ajustarse los gastos;

- Determinar los fondos que se requieren y de qué manera se pretende obtenerlos;
- Controlar que las partidas de gastos se realicen dentro de las cantidades autorizadas;
- Informar al ejecutivo principal, de acuerdo con períodos de tiempo establecido, los resultados obtenidos para poder hacer comparaciones con resultados anteriores y, en su caso, aplicar acciones correctivas.

2.2.2- ORGANIZACIÓN.

En administración, la palabra organización tiene dos significados distintos:

- 1.- El que se refiere a un organismo social como un todo: una empresa, una dependencia gubernamental, un hospital, una escuela.
- 2.- El que significa un proceso de estructura formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social; con este significado se utiliza la palabra organización como etapa del proceso administrativo.

Al describirse el concepto de organismo social, se ha señalado que es un conjunto de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes; pero la suma total de esos esfuerzos será mayor cuando están organizados y coordinados que cuando no lo están, por tanto, la razón de organizar es hacer eficiente la cooperación humana.

Principios de organización.

En 1938, Lyndall Urwick señaló diez principios fundamentales de organización que han sido considerados como guías para establecer una adecuada organización. Los principios señalan que:

- 1.- La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos.
- 2.- La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos.
- 3.- La coordinación de personas y actividades es un propósito básico de toda organización.
- 4.- Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los ejecutivos.
- 5.- La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben quedar establecidas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo.
- 6.- La responsabilidad de cada jefe es absoluta, en lo que respecta a la actuación de sus subordinados.
- 7.- Toda autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.
- 8.- En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos, y en los niveles más bajos el número debe de estar entre ocho y doce subordinados.
- 9.- Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo.
- 10.- Todo organismo social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y su estructura.

Los principios señalados por Urwick han sido objeto de estudio constante; lo evidente es que el propósito de la función de organización es establecer una estructura formal que permita a los integrantes colaborar eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos.

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

No debe olvidarse que toda estructura de organización administrativa es producto del pensar humano y, puesto que ningún otro organismo social es estático, sino esencialmente dinámico, será indispensable preparar y adaptar los cambios organizacionales, que en forma inevitable se irán presentando y que modificarán la estructura; de ahí que en su mayor parte, organización es realmente reorganización, pero el primer término es el que se ha adoptado y sigue vigente.

Departamentalización.

La Departamentalización es usualmente el primer paso al diseñar la estructura de un organismo social. Se entiende por estructura la distribución y orden de las partes de un todo, y se denomina Departamentalización al proceso de agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, con base en una efectiva división del trabajo para fines administrativos; las unidades creadas forman la estructura total del organismo social. Existen diversos criterios para elegir las bases de Departamentalización en las empresas. Cuatro de las bases más comunes son:

1.- Por funciones.

De acuerdo con la homogeneidad de las actividades de trabajo, éstas se agrupan en áreas funcionales; en las empresas industriales son típicas las de: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

2.- Por productos.

Cuando una empresa tiene líneas diversificadas de productos, con gran volumen de operaciones y variedad de mercados, la Departamentalización se hace en relación con ellos: producto A, producto B o producto C; el objetivo es obtener los resultados de cada producto.

3.- Por zonas geográficas.

Cuando las personas que deben ser supervisadas se encuentran dispersas, se crean unidades geográficas o territoriales: zona norte, zona centro, zona sur.

4.- Por clientes.

Las características de esta agrupación es la creación de unidades por clases especiales de clientes a quienes se da servicio: minoristas, mayoristas, gobierno, entre otros. Otro ejemplo son las tiendas de autoservicio donde se establecen departamentos de: niños, damas, caballeros. El objetivo es determinar la responsabilidad de los vendedores sobre cada departamento creado.

De las bases señaladas, se pueden hacer combinaciones para crear una departamentalización mixta según se considere conveniente. Por último, debe destacarse que la departamentalización por funciones es la más utilizada en las empresas.

Niveles jerárquicos y tramo de control.

Los niveles jerárquicos constituyen una escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia, según sea el grado de autoridad, responsabilidad y/o facultad para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social. El

tramo de control equivale al número de subordinados que dependen directamente de un jefe. En todo organismo social se presenta el problema de decidir cuántos niveles jerárquicos habrán de establecerse, los cuales estarán en relación directa con el número de subordinados que tendrá bajo su mando cada jefe. El determinar el número de niveles jerárquicos y la cantidad de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, ha sido objeto de amplios estudios.

Fayol, por ejemplo, fue partidario de establecer pequeños tramos de control, al señalar que en cualquier posición un jefe debe mandar a un número pequeño de subordinados directos, por lo general menos de seis, excepto en el caso de trabajos rutinarios donde recomendaba un tramo de 20 a 30 trabajadores reportando a un jefe. R. C. Davis distinguió dos tipos de tramo de control: ejecutivo y operativo; consideró que el primero podría variar entre tres y nueve, y para el segundo recomendó hasta un total de 30 subordinados. En contraste Lyndall Urwick, como señaló anteriormente, establece que un jefe de nivel superior no debe supervisar a más de cinco subordinados, y en los niveles inferiores el tramo de control debe estar entre 8 y 12.

Así, existe diversidad de criterios sobre tramo de control, y la consecuencia del que se adopte quedará reflejada en el número de niveles jerárquicos que establezcan.

Organizaciones altas y planas.

La estructura de un organismo social, al representarse en forma vertical o piramidal, tiende a ser alta cuando se establece que en promedio cada jefe tenga un número pequeño de subordinados.

Considerando el mismo tamaño del organismo, la estructura será plana en la medida en que aumente el número de subordinados que deban reportar ante un jefe. O sea, que en una estructura plana existirá menor número de niveles jerárquicos y en el alta aumentarán.

En el estudio de las estructuras hay quienes están a favor de incrementar el número de niveles, mientras que otros recomiendan las estructuras planas; teóricamente no puede darse un número exacto de niveles y tramos, ya que al estructurar debe tenerse en cuenta una serie de variables fundamentales que influyen en los organismos. En la práctica, la tendencia que con mayor frecuencia se observa es la formación de estructuras altas con tramos de control reducidos, porque se considera que cuando éstas se adoptan existe mayor cohesión en los grupos de trabajo y los procesos de dirección y control son más rápidos y ordenados.

La historia nos demuestra que la gran mayoría de las organizaciones militares, económicas, políticas, sociales y religiosas han mantenido una estructura de organización piramidal, en la cual se concentran en el vértice los poderes de mando y de decisión que, según diversos criterios, se van descentralizando hacia las posiciones jerárquicas inferiores.

Centralización, delegación y descentralización.

Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en un organismo social. Tres aspectos utilizados para este aspecto son: centralización, delegación y descentralización, los cuales en principio pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Centralización es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción.
- Delegación es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad.
- Descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

De una manera concreta y simplificada se ha descrito cada uno de estos conceptos, pero para facilitar la comprensión, a continuación definiremos con más información su contenido.

Centralizar es retener, concentrar o reservar en una persona o pequeño grupo de personas el poder de tomar las decisiones en un organismo social. Es difícil encontrar una centralización absoluta porque es prácticamente imposible que una sola persona o pequeño grupo puedan tomar todas las decisiones sobre todos los asuntos o problemas que se presenten; necesariamente se tendrá que delegar parte de las soluciones a los demás jefes subordinados, con especial referencia a los relacionado con el trabajo de la gente que dirigen. Para un jefe será importante clarificar la trascendencia o importancia de las decisiones, con el fin de establecer cuáles se reservará o concentrará y cuáles delegará. Mientras la autoridad no sea delegada estará centralizada; cuando existe un mínimo de delegación, la toma de decisiones estará extremadamente centralizada.

Con relación al concepto de *delegación* de autoridad, es definido como un proceso que permite la transferencia de autoridad de un superior a un subordinado. Delegar autoridad en otra persona es otorgarle poder para que actúe en representación de quién la concede; quién posee autoridad delegada actúa por, o a nombre de, la persona que le delegó autoridad. Quién delega sigue conservando siempre el control y la responsabilidad sobre la autoridad delegada y puede recuperarla cuando se considere conveniente. La delegación de autoridad sólo permite facultar a otros para realizar determinados actos, pero no implica desprenderse de la autoridad y menos aún de la responsabilidad, de ahí que se afirme que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

La falta de delegación de autoridad es característica del jefe superior que no confía en los demás y por tanto quiere conocer y decidir todo o casi todo; en la mayoría de los casos, lo anterior es producto de una deficiencia organizacional que repercute negativamente en la labor administrativa.

Por ultimo, la *descentralización* se considera más amplia, ya que va de jefe a subordinado, siendo el conjunto de delegaciones estructuradas deliberadamente en un organismo social, como expresión de una filosofía organizacional para delegar autoridad de toma de decisiones en todos los niveles inferiores; es decir, la descentralización es un sistema que tiene como finalidad impulsar la toma de decisiones en los niveles inferiores de un organismo social.

Descentralizar depende del proceso de delegar, pues sin delegación no puede haber descentralización; la extensión en que la autoridad para decidir sea delegada en un número cada vez mayor de cuestiones hacia los demás niveles jerárquicos de un organismo social, será la medida del grado de descentralización en el mismo. La descentralización permite:

- Tomar decisiones más rápidamente y mejor en cualquier nivel donde se disponga de la información necesaria y en forma oportuna;
- Menor intervención en tomas de decisiones de detalle o rutina;
- Ahorrar tiempo en las comunicaciones;
- Motivación al participar en las decisiones;
- Mejorar el desarrollo de los administradores.

2.2.3.- INTEGRACIÓN.

La función de integración ha sido considerada por algunos autores como una función administrativa secundaria, por lo que no la incluyen en su modelo de proceso administrativo; Barajas Medina (1986), no esta de acuerdo con esto, ya que él la considera tan importante como las demás.

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

Históricamente, todo organismo social ha tenido que adaptar su estrategia administrativa a las condiciones económicas, tecnológicas, legales, políticas y culturales prevalecientes en su época, es decir, la administración tiene que adaptarse al proceso evolutivo que se genera en otros campos; por ejemplo, no podríamos seguir administrando una empresa como se hacía a principios de siglo, puesto que las alternativas disponibles para decidir sobre los recursos a integrar y por consiguiente a administrar, se van ampliando y/o modificando en virtud de los que sucede en otros campos.

El avance tecnológico, por ejemplo, se convierte en uno de los aspectos de importancia que influye continuamente para cambiar el marco de la estrategia administrativa, ya que modifica las funciones de planeación y organización al contar con innovaciones en maquinaria y herramientas, mobiliario y equipo, sistemas o métodos; los avances tecnológicos son tan acelerados que demandan cambios radicales en las organizaciones, y por tanto en su administración.

Como hablamos al principio, para lograr los objetivos de una empresa u organismo social, se debe de apoyar en una serie de recursos o elementos que lo constituyen en su conjunto; estos recursos, al administrarse adecuadamente, le permitirán cumplir con los objetivos para los que fue creado; comúnmente los han clasificado en cuatro clases:

Recursos Financieros. Son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores, reinversión de utilidades, entre otros. Los

factores que deben tenerse en cuenta para la integración de estos recursos son responsabilidad principal del área de finanzas.

Recursos Materiales. Terrenos, locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materias primas. La parte rutinaria de este tipo de integración corresponde al departamento de compras de la organización.

Recursos Técnicos. Sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos. La integración de este tipo de recursos es implementada por las diversas áreas funcionales.

Recursos Humanos. El conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen, con todas sus características (conocimientos, habilidades y experiencias), el patrimonio más valioso, en tanto que son la parte eminentemente activa, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana; por consiguiente, la clave del éxito de una organización depende de las personas ligadas a la misma, que serán las encargadas de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles. El reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, de los recursos humanos es función primordial del departamento de personal de la organización.

La integración de los diversos recursos es una actividad que destaca con mayor grado al iniciar las operaciones de un organismo social; posteriormente se convierte en función permanente durante la existencia del mismo, puesto que de manera constante se necesitará dotar al organismo de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos que requiera. Será función de los administradores adquirir, mantener y utilizar estos recursos de la manera más eficiente, por tanto, es común decir que administrar consiste en lograr el óptimo manejo de los recursos con que cuenta un organismo social.

2.2.4.- DIRECCIÓN.

Para efectos de nuestro trabajo de investigación, la etapa de dirección, representa la parte más importante, de acuerdo al tema central y el objetivo general de la misma, ya que esta función implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social.

A continuación daremos únicamente una breve descripción de lo que es la dirección, ya que en el subtema siguiente, abordaremos la estructura y contenido de esta etapa del proceso administrativo, que como hemos mencionado, en su contenido se contemplan elementos básicos para lograr el éxito de las empresas, entre ellos resalta la comunicación, tema básico en la presente monografía.

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

2.2.5.- CONTROL.

De acuerdo al modelo del proceso administrativo, por el cual nos encaminamos en la presente investigación, el control es la última etapa, acorde a Barajas Medina (1986), dice que siendo la última fase, está estrechamente relacionada con la planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando; por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control. Los factores sobre los cuales puede

controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo. El control se utiliza para:

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

El control se aplica básicamente a funciones específicas; por consiguiente, son comunes los sistemas de control de:

- Producción;
- Calidad;
- Inventarios;
- Mantenimiento;
- Costos;

- Ventas;
- Salarios;
- Personal.

Entre los principales mecanismos de control se encuentran:

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

El proceso de control.

Sigue cuatro pasos básicos:

- 1.- Establecimiento de normas o estándares de ejecución.
- 2.- Medición de lo que se ha hecho.
- 3.- Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay.

4.- Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas.

El establecimiento de estándares, consiste en fijar las unidades de medida que sirven como puntos de referencia y que están basadas en los objetivos; los estándares fijados estarán relacionados, por ejemplo con:

- Niveles de producción;
- Cuotas de ventas;
- Índices de productividad;
- Posición en el mercado;
- Cargas de trabajo;
- Utilidades.

De acuerdo a lo anterior, la medición que se hace, es la valoración de las actividades y los resultados que se pretende controlar; la información que surja debe ser actual, correcta y oportuna, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor forma, y permita obtener conclusiones con respecto a los logros presentes y los deseados, tal como están determinados en los estándares.

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

El valor tangible del control está en la aplicación de las acciones correctivas necesarias para ajustarse a los estándares; como ejemplos de acciones correctivas se pueden citar las siguientes:

- Revisión de objetivos;
- Modificación de políticas y reglas;
- Cambio de procedimientos;
- Proporcionar entrenamiento al personal para mejorar el desempeño en el trabajo;
- Utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento en las personas; en este caso la función de dirección se convierte en parte integral del control.

Métodos de planeación y control

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

Gráficas de Gantt

Henry L. Gantt (1861-1919), desarrolló una técnica gráfica que inicialmente se utilizó para programar la producción; actualmente es muy usada para planear diversos proyectos en cualquier organismo social. La gráfica de Gantt o diagrama de barras, como también se le conoce, sirve para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución de una serie de actividades. Los pasos que se debe seguir para diseñarlas son:

- 1.- Listar las actividades de un proyecto en el orden en que deban realizarse.

2.- En forma horizontal, señalar las unidades de tiempo (meses, semanas, días, horas) que se estimen más adecuadas para representar el inicio, duración y terminación de cada actividad del proyecto.

3.- Determinar la cantidad de tiempo que debe destinarse a la ejecución de cada actividad, representándola con una barra horizontal, cuya longitud será proporcional a la escala de tiempo proporcionada.

Expresándolo de una forma más clara, es un diagrama de barras con el factor tiempo como eje horizontal y las actividades a realizar en el eje vertical.

Redes de actividades

Con el constante adelanto tecnológico y el aumento de las operaciones, los problemas de planeación y control de programas o proyectos en las organizaciones se van haciendo más complejos; las gráficas de Gantt, a pesar de su valiosa utilidad, presentan ciertas limitaciones, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- No poder determinar tiempos reales cuando se carece de experiencia;
- No hacer evidente la interdependencia que existe entre las diferentes actividades;
- La longitud de las barras no señala en forma exacta el trabajo que deba realizarse en determinado momento;
- Es imposible determinar los efectos que cause el retraso o adelanto de una o varias actividades, en las demás de un programa.

En vista de lo anterior, fue necesario desarrollar nuevas técnicas que proporcionen una mejor forma de planear y controlar proyectos. Los métodos modernos de

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

- La secuencia de las actividades;
- El tiempo de iniciación, duración y terminación de cada actividad y de todo el proyecto;
- Las actividades críticas, que cuando no se ejecutan dentro del lapso previsto, ocasionan retraso en todo el proyecto;
- Las relaciones de dependencia que hay entre las actividades que integran un proyecto.

Los métodos más conocidos que utilizan redes de actividades son:

- PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas)
- CPM (Método de Camino Crítico)

De acuerdo a lo mencionado por Barajas Medina (1986), los dos métodos son muy similares; la diferencia básica es que el PERT se utiliza para la planeación y control del tiempo en proyectos donde intervienen varias actividades, mientras que en CPM se determinan además los costos esperados para cada actividad que forma parte del proyecto. Otra diferencia es que en el PERT se hacen tres estimaciones de tiempo: optimista, probable y pesimista, para obtener mediante una fórmula algebraica el tiempo esperado; en el CPM se hace sólo una estimación del tiempo, que es la más probable o normal requerida para realizar la actividad.

2.3.-ESTRUCTURA DE LA ETAPA DE DIRECCIÓN.

En el subtema anterior hemos desarrollado un modelo de proceso administrativo aportado por Barajas Medina (1986), el cual, de una manera clara aborda cinco etapas del proceso, situación que algunos autores, como ya hemos mencionado, critican, ya que consideran que la etapa de integración radica en un término secundario. No obstante, al ir desarrollando el presente modelo podemos observar que es interesante la opinión de manejar los cinco pasos ecuanímenes en su importancia.

Ahora bien, la razón por la cual hemos escogido la etapa de Dirección para hacer mayor hincapié en ella, es por la importancia que radica en su contenido, de acuerdo al tema central de la presente investigación, claro, sin descartar que cada uno de los pasos del proceso tenga su razón de ser.

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social, Barajas Medina (1986).

Contrastando con la definición que nos hace Reyes Ponce (1982), articula que la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección se sitúa en el punto central y más importante de la administración. Pero, quizá por lo mismo, en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento "actuación", otros "ejecución". Terry define la "actuación" como "hacer que todos

los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo”.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término “Dirección”, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: “una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección”, la que “consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y finalmente, éstas son quienes influyen en el éxito o fracaso de todo organismo social. Así, podemos mencionar que son elementos claves de la dirección: la Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones.

Autoridad.

Al hablar de autoridad, Barajas Medina (1986), la clasifica en tres tipos: formal, informal y profesional.

La autoridad formal, que también es llamada legal o institucional, es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, pues al no existir, la situación dentro de las organizaciones sería confusa; la autoridad formal, es un concepto que implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quién recibe las órdenes. Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser practicada sobre un grupo de subordinados.

Se han realizado estudios que revelan la importancia que tiene la aceptación de la autoridad por parte de los subordinados, porque no sólo ellos dependen de sus

jefes, sino que éstos, cualquiera que sea su jerarquía, dependen de la actuación de los subordinados para lograr sus objetivos; la desobediencia es una negación a la autoridad formal de quien dirige. Comúnmente, al contratarse el personal de una organización, las personas aceptan de antemano que serán dirigidas por alguien, pero en las relaciones formales suele darse la no aceptación a las órdenes, lo cual acarrea una serie de conflictos. La desobediencia no cancela la autoridad formal, pero la hace inefectiva en situaciones particulares.

El concepto de responsabilidad está íntimamente ligado con la autoridad formal, y consiste en la obligación de cumplir con las funciones asignadas; mientras que la autoridad es delegable, la responsabilidad no lo es, puesto que quien delega autoridad, no puede desprenderse de su obligación y sigue siendo principal responsable de los resultados, de ahí que se afirme que la autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte.

Por último, la autoridad formal se basa en las funciones de los puestos, no en las personas; un jefe puede renunciar a su puesto y con ello renuncia a su autoridad formal, que no puede llevarse o seguir conservando; quien ocupe el puesto abandonado por dicho jefe, usará la autoridad que en aquél está implícita.

La autoridad informal también llamada "autoridad personal", es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, entre otras; es una autoridad aceptada, no impuesta.

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

Cada tipo de autoridad puede tenerse por separado en forma individual; lo ideal es que quien ejerza la autoridad formal, posea también la informal y la profesional, porque el ejercicio exclusivo de la autoridad formal no garantiza el buen funcionamiento de la organización, y la carencia de cualquiera de las otras dos, traerá como consecuencia conflictos, frustraciones e ineficiencias.

Motivación.

Es de suma importancia para todo administrador tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducirlas a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Gran cantidad de los dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices de ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad.

Con relación a la motivación en las organizaciones, la pregunta generalmente enunciada es: ¿cómo puede ser motivado el personal?

Tradicionalmente se ha considerado que el dinero, como parte integrante del sistema de recompensas y castigos, es la fórmula más efectiva para motivar a las personas; es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, se ha hecho evidente mediante investigaciones que gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios. En muchos casos, tienden a lograr cierto nivel establecido por los mismos integrantes de un grupo, que por lo común es inferior al de sus capacidades; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

Ante esto, se han planteado varias teorías, surgidas principalmente en Estados Unidos, que son intentos por tratar de comprender el porqué del comportamiento humano en el trabajo; tres de las teorías más conocidas son las siguientes:

Teoría de Maslow.

Abraham Maslow concibió y sostuvo que las que las necesidades humanas podían clasificarse dentro de cinco niveles, cada uno de ellos con una determinada jerarquía en función de su importancia. En forma ascendente, los niveles de necesidades que se deben satisfacer son:

- Necesidades fisiológicas;
- Necesidades de seguridad;
- Necesidades sociales;
- Necesidades de estima;
- Necesidades de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas son todas las relacionadas con la supervivencia, y antes que ningunas otras son las que busca satisfacer toda persona: alimentarse, calmar la sed, vestirse, dormir; una vez satisfechas las necesidades de este nivel, dejan de operar como motivadoras de la conducta y surgen fuerzas motivantes de un orden más alto.

Las necesidades de seguridad se presentan cuando se han satisfecho las fisiológicas; ante el desconocimiento del futuro, las personas buscan proveerse de elementos o bienes que les brinden la seguridad de poder afrontar los riesgos que pudieran presentarse en cuanto a su protección, salud y economía.

Al estar satisfechas las dos necesidades anteriores, surgen las necesidades sociales, es decir, el deseo de relacionarse con los demás, perteneciendo a grupos donde el individuo sea reconocido y aceptado por otras personas. Cuando una persona ya esta integrada a grupos, no basta el que la conozcan, siente la necesidad de mantener relaciones afectuosas con otras personas, es decir, de sentirse estimado, querido o respetado, lo que producirá tener mayor confianza en sí mismo.

Satisfechas adecuadamente las necesidades anteriores, se manifestará la necesidad de sentirse realizado, de llegar a la cúspide, de desarrollar todas sus potencialidades, por lo que tratará de superarse en todos los aspectos.

Según Maslow, las necesidades de un nivel superior van surgiendo cuando las de nivel anterior han sido adecuadamente satisfechas; a esto lo denominó "prepotencia de necesidades".

Aunque algunas personas no están de acuerdo con ella, esta teoría se ha popularizado y es muy aceptada; las principales críticas que ha tenido giran alrededor de no haberse podido comprobar satisfactoriamente la relación de prepotencia de necesidades.

Teoría de Herzberg.

Frederick Herzberg se preocupó por investigar cuáles son los factores que motivan a las personas a trabajar con mayor entusiasmo. Los resultados obtenidos al analizar las motivaciones de ingenieros y contadores de la empresa Pittsburg, le sirvieron de base para formular su teoría. Así afirma que existen factores que producen motivación y otros que causan descontento en las personas al trabajar. Los primeros son:

- El tipo de trabajo en sí (placer de hacerlo);

- La responsabilidad;
- La iniciativa;
- La participación;
- El reconocimiento de méritos.

Cuando los factores señalados están presentes, Herzberg dice que impulsan a las personas a desarrollar un mejor trabajo. Si los factores no están presentes, su ausencia no provoca insatisfacción, solamente se evita la satisfacción que producirá su existencia; por tanto, sólo hay no satisfacción.

Los factores que producen descontento son:

- Suciedad en el medio ambiente de trabajo;
- Inconformidad con el salario;
- La supervisión exagerada;
- La inseguridad en el empleo;
- Las deficientes relaciones interpersonales.

Cuando estos factores se encuentran presentes producen insatisfacción en las personas, pero la eliminación de esos factores no causa satisfacción, es decir, no motiva a desarrollar un mejor trabajo o esfuerzo, simplemente evita la insatisfacción que su existencia producía.

Puede notarse que los factores motivantes están íntimamente relacionados con las actividades del puesto que se desempeña, mientras que los factores de descontento son periféricos al trabajo. Por ello, Herzberg considera que es erróneo pensar que la insatisfacción es el polo opuesto de la satisfacción; cada una de ellas debe medirse en diferente escala.

A la teoría de Herzberg también se le conoce como "teoría dual" porque mide los grados de satisfacción e insatisfacción en diferente escala. Para que el trabajo tenga un significado relevante para las personas, Herzberg recomienda que se dé mayor responsabilidad y reconocimiento, que se enriquezcan las labores para obtener mejores resultados en el desempeño del trabajo.

Teoría de McClelland.

David C. McClelland formuló su teoría teniendo como base la identificación de tres factores que motivan a las personas a manifestar una conducta determinada; los factores son: logro, afiliación y poder. Según la teoría, de los tres factores siempre predominará uno sobre los demás.

Cuando en las personas predomina el factor logro, se fijan metas que signifiquen la realización de cosas importantes, trascendentes, o la obtención de dinero y bienes que las representen; encauzan sus esfuerzos y luchan con todos los medios para conseguirlos, ya que mediante ellos queda materializado su esfuerzo, éxito, prestigio y realización; si no lo logran, se sienten fracasados.

En las personas motivadas por el factor de afiliación, resalta su interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, por dar y recibir afecto, por ser amables y cooperativas; tratan de evitar y ser rechazadas por los demás; cuando surge algún problema con otras personas, se deprimen fácilmente.

En las personas motivadas principalmente por el factor de poder, su interés consiste en lograr posiciones de liderazgo, para mantener bajo su mando,

influencia y control a los demás; mientras mayor sea el numero de subordinados que dirijan, sienten mayor prestigio y satisfacción personal.

Para concluir en este punto, las teorías motivacionales han servido de base a diferentes prácticas administrativas que buscan comprender las motivaciones humanas y la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales.

Comunicación Administrativa.

Por comunicación se entiende todo proceso que en forma implícita o explícita origina transmisión de información.

En todo organismo social, la comunicación explícita entre sus integrantes es esencial, puesto que es de suma importancia el intercambio de información para coordinar las múltiples actividades que se realizan para lograr los objetivos; por consiguiente, la comunicación es un medio que, al fluir, eslabona a las personas y grupos de la organización.

En este caso, el administrador o responsable de un área específica de alguna organización, utiliza gran parte de su tiempo en transmitir mensajes a otras personas en forma oral y escrita principalmente, y en recibir información de igual forma. A continuación se tratarán tópicos importantes de la comunicación administrativa.

Elementos de proceso de comunicación.

El proceso de comunicación contiene cinco elementos básicos:

- Emisor, es la persona o grupos de personas que transmiten información;
- Mensaje, es el cúmulo de información que se comunica;

- Medio o canal, es la forma que se utiliza para transmitir la información: oral, escrita y/o simbólica;
- Receptor, es la persona o grupo de personas que reciben la información,
- Reacción, es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve de retroalimentación al emisor sobre el grado de captación del mensaje.

Comunicaciones formal e informal.

La comunicación formal es el intercambio de información entre los integrantes de un organismo social, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas; este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos: órdenes, instrucciones, cartas, memorandos, circulares, boletines, reportes, programas, informes, periódicos o carteles.

La comunicación informal es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la organización por una relación independiente de la jerarquía de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni procedimientos establecidos en la comunicación formal.

Las personas que interviene en la comunicación informal se reúnen en forma espontánea, por afinidades entre ellas, por razones de simpatía, sexo, edad, profesión y/o preferencias comunes en actividades deportivas, artísticas, recreativas o culturales. La información en estos grupos puede estar relacionada con las personas o actividades de la organización, o ser ajena totalmente a ellas, y se da, por ejemplo, en: pláticas entre los integrantes en la hora de descanso o refrigerio, invitaciones o acuerdos para organizar una reunión o fiesta, al integrar equipos deportivos, ir al cine, a comer, a tomar café, entre otras.

En muchas ocasiones se dan noticias que circulan por vías secretas, que difícilmente pueden ser destruidas y a las que deben darse atención consciente,

para conocer la validez o falsedad de la información que circula de manera informal y que puede ocasionar descenso moral y frustraciones al comentarse rumores sobre cambios, despidos, aumento de salarios o disposiciones futuras.

Comunicaciones interna y externa.

La comunicación administrativa formal se clasifica en: interna y externa, dentro de la interna: vertical y horizontal, dentro de la vertical: descendente y ascendente.

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

La comunicación vertical descendente es la que fluye de arriba hacia abajo; puede ser general cuando es dirigida desde los más altos niveles a todo el personal: circulares, memorandos, reglas, políticas, avisos; o particular, es decir, de jefe a subordinado a través de órdenes, instrucciones o procedimientos.

La comunicación vertical ascendente es la que fluye de abajo hacia arriba, es decir, de subordinado a jefe, a través de: reportes, consultas, informes, quejas o sugerencias.

La comunicación horizontal es la que se da entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico, a efecto de intercambiar información por diversos medios, para cumplir y coordinar sus actividades. Mediante un organigrama se puede identificar el flujo de autoridad y comunicación del organismo social; a medida que éste va aumentando de tamaño, la comunicación se torna más compleja y el medio escrito se convierte en el principal canal de comunicación para mantener informados a los miembros de la organización.

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

Barreras en la comunicación.

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en: semánticas, físicas, fisiológicas y psicológicas.

La semántica es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

Las barreras físicas son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, interfono, televisión, entre otros.

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

Las barreras psicológicas representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la

deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se dice; tales situaciones originan que la persona no oiga lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

Entre las diversas medidas que se recomiendan para eliminar las barreras que se interponen al logro de una comunicación eficiente, se puede citar las siguientes:

- Utilizar un lenguaje sencillo y adecuado a nivel cultural del receptor;
- Seleccionar los medios de comunicación que le faciliten al receptor la comprensión del mensaje;
- Atender las actitudes y expresiones no verbales, puesto que comúnmente reflejan diversas respuestas acerca del mensaje: comprensión, confusión, rechazo o aceptación.
- Comprobar mediante la retroalimentación que el mensaje ha sido fielmente interpretado por el receptor.

Coordinación.

Coordinar es armonizar los esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos; en síntesis, éste es el propósito fundamental de la administración.

Un director de orquesta, el entrenador de un equipo deportivo, el jefe de un grupo de trabajo, en fin, todos aquellos que dirigen a un grupo necesitan coordinar la acción de los integrantes para lograr en común los fines deseados.

Muchos de los primeros autores clásicos de administración, entre ellos Henry Fayol, Lyndall Urwick y Mary Parker Follet, concibieron la gran importancia de la coordinación e incluso la consideraron como una de las etapas en sus modelos de

proceso administrativo. Actualmente se sigue reconociendo su importancia, pero existen diversidad de opiniones, ya que algunos autores la ubican como parte de una de las etapas, ya sea en la planeación, organización, dirección o control; otros consideran que está implícita en cada una de las etapas del proceso administrativo y que sirve de unión entre ellas. Es de aceptación general considerarla como el núcleo o esencia de la administración, siendo el ordenamiento simultáneo de varias cosas o elementos.

En general, se puede afirmar que donde se encuentren dos o más personas realizando actividades articuladas para lograr un objetivo común, será indispensable que halla coordinación entre ellas, puesto que la sincronización de sus esfuerzos en cantidad, tiempo y dirección de ejecución, dará como resultado la unión y armonía para lograr los objetivos que se hayan fijado.

La falta de coordinación o su manifiesta deficiencia puede resultar extremadamente costosa en tiempo, dinero y/o esfuerzo; de ahí la importancia que posee el logro de una coordinación eficiente.

Toma de decisiones.

La toma de decisiones siempre ha sido de vital importancia para los administradores o quienes están al mando de algún organismo social, gubernamental o privado, puesto que, ante diversas circunstancias, determina el grado de éxito o fracaso de las personas y organizaciones.

En todo organismo social cada día se toman una gran cantidad de decisiones, todas importantes, que afectan a la organización en diversos grados. Los subordinados en muchas ocasiones consultan y esperan las decisiones de sus jefes para emprender acciones.

Aun cuando se reconoce que la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las etapas del proceso administrativo, existen diversos criterios para ubicarla

en alguna de ellas; por lo general se trata este tópico dentro del contexto de la planeación o la dirección. En este caso, refiriéndonos a la aportación de Barajas Medina (1986), se tratará como parte de la dirección, puesto que finalmente se decide al establecer: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, división del trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, integración de cosas y personas, incentivos, estándares, controles, acciones correctivas; es decir, todo se convierte en toma de decisiones, que, si bien pueden ser planeadas, finalmente se toma una decisión. Las decisiones son adoptadas por quien dirige, y quien dirige es responsable en diversos grados del conjunto de sus decisiones. Por tanto, dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales de la función administrativa.

Existen diversos modelos descriptivos sobre las formas de adoptar decisiones; los modelos ilustran como en teoría y en la realidad las personas toman sus decisiones, ya sea en forma gradualmente irracional o como producto de una completa irracionalidad.

Tomar decisiones en forma irracional es cuando influyen factores temperamentales, corazonadas o estados anímicos (tristeza, alegría, enojo) en quien toma las decisiones. No puede afirmarse que todas las decisiones tomadas irracionalmente resulten negativas, pero habrá mayor tendencia a errar y mostrar arrepentimiento por haber actuado así, después de haber obtenido los resultados.

Tomar decisiones en forma racional es cuando en forma consciente se define el problema, se obtiene la información adecuada, se buscan y analizan alternativas y finalmente se decide por la que se considere más conveniente. Habrá situaciones en las que la experiencia resulte válida en este aspecto. Desde luego que existen situaciones y decisiones planeadas, que son aquellas que de antemano están definidas, son rutinarias y existe información adecuada para decidir (políticas y reglas, por ejemplo). Las situaciones planeadas simplifican las decisiones. Pero existe otro tipo de decisiones que no son rutinarias y se tienen que tomar en forma

especial para determinadas situaciones, las cuales pueden involucrar un amplio conjunto de alternativas, a veces difíciles de manejar; para ello se recurre a técnicas que ayuden a tomar una mejor decisión.

Tampoco puede afirmarse que todas las decisiones tomadas racionalmente sean las adecuadas, pero habrá siempre una mayor tendencia a evitar decisiones erróneas.

CAPITULO 3: IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Hemos llegado al capítulo final, donde básicamente abordaremos el tema clave de la investigación, comunicación – asertividad, anteriormente pudimos analizar los enfoques administrativos, su importancia en las empresas, así como el desarrollo del proceso administrativo, modelo que sin lugar a duda es necesario para encaminar al logro de los objetivos de toda organización.

3.1.- ORIGEN DE LA COMUNICACIÓN Y EL LENGUAJE.

Para adentrarnos al concepto de comunicación, es necesario trasladarnos al origen que da vida a la necesidad de empezar a interactuar para expresar necesidades, información o simplemente la expresión de alguna cosa o situación. Flores de Gortari y Orozco Gutiérrez (1985), contribuyen a definir que el lenguaje no es una función instintiva; es adquirida, es cultura y, presumiblemente, tal como es el sentir de muchos expertos, el lenguaje fue quizá anterior a las manifestaciones más rudimentarias de la cultura material, y precisamente hizo posible dichas expresiones. Es el único camino conocido para llegar al pensamiento, aun cuando este podría ser un dominio natural, separado del dominio artificial del habla (de origen prerracional).

Numerosas teorías han tratado de explicar el origen del lenguaje. En algunos casos se le atribuye origen divino (teoría tradicionalista); por instinto fisiológico, según Muller, el hombre es creador del lenguaje. La descripción del objeto, por medio del sonido, es aportación de la escuela sociológica de Tarde, y el lenguaje como fruto de la evolución, esto es, de mutaciones tendientes a la adaptación con y en el ambiente, es otra posición.

Desde el punto de vista del sonido producido por el hombre, para expresarse, se han formulado cuatro agrupaciones de hipótesis, las cuales respectivamente se

refieren al sonido asociado que tiene cada objeto del mundo sensible; a la reproducción de los sonidos animales; a la expresión de los sonidos, instintivamente, y a la emisión, como resultado de la posición de la lengua, con motivo de los gestos que suceden a cualquier estímulo. Estas y otras respuestas son puras suposiciones; pero de su análisis, Berlo desprende ciertos enunciados. El lenguaje es un conjunto de símbolos significantes (vocabulario), más los métodos significativos para su combinación (sintaxis); dichos símbolos fueron escogidos al azar en virtud de los principios de interpretación, respuesta y recompensa que norman todo aprendizaje. El hombre creó su lenguaje, gradualmente, para expresar su significado, adaptarlo a los demás y obtener que otros tuvieran iguales significados y pudieran externar respuestas.

De esta manera, el hombre, al ser capaz de emitir sonidos, del proceso de guturación inicial debió pasar a unirlos, componiendo fonemas en la etapa de fonación y alcanzó la expresión del pensamiento, sentimientos, acciones y deseos, con lo cual comienza la historia de la comunicación en sus verdaderas dimensiones. El lenguaje es una posesión específica y característica de la especie humana, e incluso a niveles de inteligencia bajos se presenta un dominio del mismo, que es inaccesible en el caso de un mono, y así como el lenguaje resulta privativo del género humano, la civilización y particularmente su origen, no se hallan en el Homo Faber, sino en el lenguaje.

De los demás seres humanos, recibimos en primer término el lenguaje, como una manifestación cultural primaria que comprende una síntesis interpretativa del mundo sobre cosas materiales, ideas, artefactos, conceptos morales, creencias y representaciones sobre mutuas relaciones con los demás. Constituye, el lenguaje, una especie de estructura unitaria y total que comunica recíprocamente entre sí, al hombre, las cosas y el mundo. Por medio de la palabra se expresan y comunican los hombres, respecto de las cosas expresándolas unos a otros. Aunque sea mediadora entre las cosas, no las alcanza directamente porque las cosas no son capaces de oír o leer; solamente en la contextura de la frase puede la palabra,

unida con otras, tejer una especie de red alrededor de la cosa y convertirla en mía y en suya (los demás con quienes hablo). Mis palabras y tus palabras son "nuestras palabras". "He aquí la dimensión social que por esencia tiene el lenguaje".

El lenguaje es además "una función mental colectiva... inseparable del pensamiento, sigue sus procesos; de modo que la historia del lenguaje humano es asimismo la de la inteligencia;... sin un lenguaje la sociedad parece absolutamente imposible, como también lo parece el lenguaje sin la sociedad", (Flores de Gortari y Orozco Gutiérrez, 1985).

Con la pretensión de abarcar el significado completo del vocablo, el profesor Bram intenta definir el lenguaje como "sistema estructurado de símbolos arbitrarios con cuya ayuda actúan entre sí los miembros de un grupo social"; porque un símbolo es una cosa que representa a otra y para ese efecto, basta para que pueda ser percibida por los sentidos del hombre, como los símbolos del hablar, que son de tipo vocal (los símbolos gráficos son secundarios y de aparición relativamente reciente). El hablar es fenómeno acústico y arbitrario, esto es, meramente convencional, cuyos sonidos guardan muy poca relación con los sonidos naturales. En fin, mirada la conducta social como una acción dirigida a otros, el intercambio de estímulos y respuestas entre actores humanos es la trama misma de la existencia, es el fenómeno que se conoce como interacción social, mucho más probable que ocurra entre miembros del mismo grupo social, antes que entre extraños, por la razón de que los primeros se pueden comunicar mediante un sistema común de símbolos verbales.

3.2.- DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

El verbo "comunicar" proviene de la voz latina "comunicare", puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno

alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer (de communicatione o communicationis).

De acuerdo a Wriglet, "es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra", en tanto que para Berelson y Steiner "es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas..."

En este orden de ideas, a pesar de que no hay un consenso en cuanto a su origen etimológico, comunicación es toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva.

Dando secuencia a la aportación de Flores de Gortari y Orozco Gutiérrez (1985), no hay diferencia sustancial en cuanto a la manera en que se da la comunicación, ya sea que emplee formas verbales, el lenguaje ordinario, la palabra escrita, el lenguaje formalizado (matemática, lógica matemática y ciencia positiva) o la telecomunicación; pero en todos los casos es una corriente que fluye o debe fluir recíprocamente. Comunicar es un verbo activo o transitivo (úsase en español como reflexivo o recíproco: comunicarse), lo que lleva a considerar que toda comunicación siempre se da en dos direcciones, e incluye hasta la respuesta silenciosa; implica comprensión, pero en muchos grupos o instituciones solo parecen reconocer importancia a ciertas actividades tendientes a informar, enseñar y ordenar a los subordinados.

En relación a lo anterior, podemos decir que las tareas que competen a ejecutivos o supervisores, aún cuando sean del más variado aspecto, desembocan en la comunicación. Deben conseguir, esencialmente, que el trabajo se realice a través de otras personas; es decir, hacer a través de otros y constatar que las cosas se realicen conforme a lo planeado y dispuesto. Es indispensable así, el contacto en forma efectiva entre los sujetos que conjuntan sus esfuerzos para alcanzar metas comunes.

Retomando la opinión de un prestigioso filósofo que conceptúa a la comunicación simplemente como "expresar", Frank Fisher y Lydia Strong enfatizan, respecto a la comunicación: "Aquí tenemos, pues, el factor X en el trabajo del ejecutivo..." En este aspecto se ha incurrido en frecuentes errores. Desde luego, se confunde la forma de comunicación con su contenido, de tal suerte que nos ocupamos acuciosamente de los recursos para comunicar y damos escasa o nula importancia al objetivo de la comunicación y a su parte medular; también proliferan las comunicaciones, que en este caso pueden ser publicaciones para empleados, periódicos, murales, boletines y otras especies similares, en perjuicio de la comunicación esencial, que implica una acción reciproca, bastante compleja, activa y dinámica, cuya necesidad surge a cada instante en el curso del desempeño de labores. Por último, hay una tendencia generalizada de la administración para comunicar en sentido descendente u horizontal y proporcionar instrucciones e información sobre los temas más variados pero, al mismo tiempo, apenas escuchar en sentido inverso. Esta situación, puede calificarse de seria porque si el significado es la médula de la comunicación, es menester, para mejorar las técnicas de transmitir y comprender el significado (considérese también como sentido), analizarlo en dos perfiles. Por una parte, en la comunicación misma como un proceso mancomunado entre personas (las terminales pueden ser aparatos electrónicos) y, por otra, como compuesto de tres elementos: hechos objetivos, sentimientos y propósitos, de los cuales con frecuencia el primero resulta el menos relevante.

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo o la organización gubernamental. No importa el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles solidez que garantiza su permanencia. Hace, en este aspecto, como señala un autor, el efecto del cemento, del concreto, de la goma o de las cargas de un campo magnético. Esto no significa de ninguna manera que su papel es estático. A más de ser la argamasa que une, posee

carácter activo; tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo. Atempera oportunamente las desviaciones, elimina los motivos de discrepancias y facilita los acuerdos; advierte la inminencia de catástrofes y, llegado un siniestro, facilita las medidas para disminuir sus consecuencias. Aporta toda la información que sea menester, a fin de que la toma de decisiones no responda a la inspiración o al capricho. La cooperación y la coordinación, ésta última considera el eje del trabajo administrativo, jamás lograrán acciones unificadas y armónicas hacia el objetivo establecido, sin servirse prevalentemente de las técnicas de comunicación.

Puede existir el ánimo de cooperar para un propósito; pero la falta de comunicación, traducida en falla de coordinación, arroja resultados contraproducentes. Como el ejemplo del estudiante que tenía necesidad de abordar un tren a temprana hora. Antes de acostarse colocó el timbre de su despertador con media hora de anticipación a la conveniente, a fin de no correr prisas. Sabedor el padre, de la urgencia de que su hijo se levantara a tiempo, tomó el despertador y lo adelantó otra media hora para prever contingencias. Del mismo modo la madre, antes de acostarse, preocupada de que no hubiese tiempo para que el joven realizara sus tareas cotidianas y se vistiera, adelantó media hora más la manecilla del despertador. Desenlace del pequeño drama: el estudiante despertó una hora y media más temprano, en lugar de la media hora que cada cual había previsto, perdiendo una hora de sueño.

En lo que hace a las relaciones humanas dentro de cualquier organismo social, particularmente áreas de trabajo, la necesidad de comunicación es de primordial relevancia. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden a través de toda la estructura y son medulares para el buen funcionamiento de la organización. Se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo, y entre cada persona y su jefe. Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer a

cerca de sus labores, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar, o es pobre, se atenta contra la eficiencia, por falta de colaboración. La carencia de comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene por consecuencia una participación pasiva.

La interpretación de los informes por un director o funcionarios presupone un caudal de información que debe provenir de los subordinados, siempre que se promuevan las condiciones favorables para que se produzca. La comunicación genera, en este orden de ideas, una convivencia mayor en el seno de la organización y que las personas se lleven bien unas con otras.

Por otra parte, entendemos las relaciones públicas externas como función de dirección, cuyo propósito es crear o mantener una imagen corporativa de una institución e identificar con los intereses del público, o usuarios, sus objetivos de servicio, sus políticas y actuación en la comunidad, es mediante la comunicación como puede conseguirse una incesante corriente de buena voluntad hacia el organismo y sentarse las bases de la mutua comprensión.

Existen infinidad de aspectos que pueden aducirse para acreditar la presencia de la comunicación como factor de movimiento constante. Los organismos internacionales realizan esforzados intentos para la apertura de canales que posibiliten el entendimiento entre partes antagónicas. Es también un medio de poner a prueba las ideas y los prejuicios, compararlos con la práctica, para hacer que cada sujeto perteneciente al grupo conozca la manera de ser real de las cosas que le rodean, y los motivos que impulsan a sus semejantes.

Para concluir en este punto, la comunicación es la esencia que hace "vivos" los procesos de toda organización, que como tales son formas y adolecen la ausencia de aliento propio. La buena comunicación, en suma, es resultante de una administración eficaz; pero también es perfectamente válido considerarla como la causa de dicha eficiencia.

3.3.- DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD.

Para dar inicio al tema central de nuestra investigación, es pertinente conocer la definición etimológica, para adentrarnos a la raíz de su procedencia. La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín *assertus* y quiere decir "Afirmación de la certeza de una cosa", de ahí se observa que está relacionada con la firmeza y la certeza o veracidad, y podemos deducir que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

Pero en la realidad de la vida cotidiana, el concepto asertividad tiene muchas acepciones, y existen diversas creencias de lo que este término implica; por ejemplo, en Bower y Bower se señala que unas de las creencias típicas es pensar que el comportamiento asertivo debe cambiarnos a ser "buenas personas", aunque por dentro tengamos sentimientos de ira, de queja o de rebeldía; o peor aún, menciona que el comportamiento asertivo nos ayuda a convertirnos en calculadores y manipuladores (1980, p. 5). Como estas acepciones, se pueden encontrar muchas más en los textos y en el saber cotidiano compartido a través de las charlas diarias. Lo que resulta claro es que hay muchas definiciones de asertividad, como por ejemplo, podemos mencionar algunas significativas:

Dee Galassi nos dice que "una conducta asertiva envuelve en forma directa la expresión de nuestros sentimientos, preferencias, necesidades u opiniones en la manera en que nosotros nos dirigimos a otras personas, sin forzarlas, ni menospreciarlas, ni usarlas como medios" (1997, p. 7).

De otra forma, Adler define asertividad como "la habilidad de comunicarse y expresar los pensamientos y emociones con confianza y con máxima capacidad" (1997, p.6). En el análisis de la definición, el autor reconoce dos elementos: la habilidad para expresarse a sí mismo, lo cual significa que se pueda escoger la manera apropiada para actuar en diversas situaciones, en lugar de estar limitando a una sola forma o nivel de respuesta. El segundo elemento es el poder

comunicarse en el rango o nivel total del mensaje, lo cual desecha la problemática común a la que algunas veces se hace frente: la de poder ser asertivos en algunas situaciones y con algunas personas, mientras que en otras situaciones y con otras personas no. Un ejemplo clásico es cuando se ha estereotipado a un alumno; ello impide que el maestro se pueda dirigir a él de una manera racional y conciliadora, ya que está condicionado a responder de manera desesperada o crítica, lo cual definitivamente no aporta elementos que permitan al alumno aprender a enfrentarse a situaciones difíciles de manera honesta y responsable.

Ahora bien, ¿Qué es ser asertivos? De acuerdo a la aportación que hace la Lic. América Anguiano, en la página de Internet www.infosel.com.mx (México 2003), dice que es la relación con nuestra conciencia de nosotros mismos primero, de quienes nos rodean, y del medio en que nos desenvolvemos.

Asertividad, una voz relacionada con las comunicaciones que se ha incorporado al lenguaje común de las personas. Al decir asertividad nos referimos a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación, incluyendo aquellos momentos en las relaciones entre los seres humanos que representan un reto para quien envía un mensaje, debido a que a través de éste se puede confrontar o incomodar a quien lo recibe.

Cuando se habla de aprender a ser asertivos se refiere a promover el desarrollo de las habilidades que permitirán a las personas ser directas, honestas y expresivas en las comunicaciones; además de ser seguras, auto-respetarse y tener la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás.

Ser asertivo implica:

Tener una comunicación intrapersonal muy efectiva consigo mismo: Ser concientes de nuestros pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos sin juzgarlos, administrar nuestras emociones y asumir la situación de manera responsable.

Encontrar el valor que se tiene por quien se es, la conciencia de ser tan importantes como cualquier otra persona en este planeta. No más importantes, pero tampoco menos, ni el mejor ni el peor, todos igual de importantes. Es administrar nuestras emociones y asumir la situación de manera responsable.

Saberse y sentirse bien por los talentos recibidos y por las cualidades desarrolladas. Es reconocer que nuestra inteligencia es suficiente para valorar nuestras situaciones, y tomar decisiones sin necesidad de la aprobación de otros.

Haber aprendido a reconocerse, y esto representa tener una imagen positiva de si misma(o), y un sentimiento positivo que se han logrado a través de un aprendizaje continuo, idealmente el ser asertivos debería de llevarnos a trabajar conscientemente hacia una solución de "Ganar – Ganar" esto significa asegurarnos que todas las partes involucradas encuentren satisfacción a sus necesidades tanto como sea posible.

Es un sentido de igualdad fundamental en todo. Es también la disposición a sintonizarnos con la experiencia de otros sin saltar a conclusiones ni juicios acerca de ellos o nosotros, desarrollar la habilidad de aplicar el raciocinio derivado de la experiencia para tomar decisiones responsables y beneficiosas.

Es la disposición de lograr lo que deseamos, manteniéndonos conscientes que los resultados dependen de muchos factores, sin embargo, es válido mantenernos flexibles al elegir y si es necesario permitirnos cambiar de opinión.

Es asumir riesgos calculados, pero sin evadir la realidad, aceptar que existen situaciones más allá de nuestro control, y mantenernos confiados que al permanecer centrados en aquellas que si podemos influenciar, la mayoría de nuestras necesidades serán satisfechas.

saber escuchar, ser positivo, manejar una actitud amistosa con todo el cuerpo de acuerdo a las costumbres locales.

Ser asertivo constituye una opción de comportamiento que garantiza las buenas relaciones entre las personas que integran los diferentes grupos; tales como los familiares, escolares, laborales, entre otras. ahí radica su importancia, además de hacer sentir bien a la persona que lo practica.

De acuerdo a las dos aportaciones anteriores, podemos observar que la asertividad, básicamente quiere decir ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores. Esto supone un mayor autoconocimiento; conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, tener el control del propio yo real. Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros propios intereses o comprometer nuestros principios. Está relacionado con la capacidad de mejorar nuestra habilidad en el trato con otros; incluye una comunicación más eficiente, un control del estrés a través de un mejor manejo de otras personas y situaciones problemáticas. Hace referencia también a las elecciones; el ser capaz de expresar necesidades, opiniones o sentimientos, seguro de que no será dominado o utilizado contra su voluntad.

Así pues, podemos enumerar seis características de una persona asertiva, de acuerdo a lo planteado por Rodríguez Estrada y Serralde (1995):

- 1.- Se siente libre para manifestarse. Mediante sus palabras y actos parece hacer esta declaración: "Este soy yo". "Esto es lo que yo siento, pienso y quiero".
- 2.- Puede comunicarse con personas de todos los niveles: amigos, familiares y extraños, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.

3.- Tiene una orientación activa en la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que sucedan las cosas. Es más proactiva que reactiva.

4.- Actúa de un modo que juzga respetable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, intenta siempre con todas sus fuerzas lograr sus objetivos, de modo que, ya gane, pierda o empate, conserva su respeto propio y su dignidad.

5.- Acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.

6.- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión, y por el otro la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.

3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDUCTAS.

Hemos identificado básicamente tres tipos de conductas, las cuales es necesario definir las para testificar diferencias y valorar que el enfoque o comportamiento más adecuado sería el término intermedio, la asertividad, veamos pues, los tres tipos de conductas:

Conducta pasiva, no asertiva.

“La conducta pasiva consiste en no comunicar lo que se desea o hacerlo de una manera débil, con demasiada suavidad o timidez, ocultando lo que se piensa en contenido o intensidad” (Rodríguez, 1990, p. 10). Este tipo de comportamiento puede ser considerado como más fácil de sobrellevar, pero en sí, las personas pasivas no asertivas, tienen más problemas de los que se pueden suponer, por lo que deben de ser más observados para poder concertar un primer acercamiento y

establecer un clima de confianza y apertura, como dándoles una invitación a la comunicación asertiva.

El comportamiento pasivo no asertivo presenta una expresión personal escasa o nula, lo cual puede ser un obstáculo para el logro exitoso de sus objetivos, de sus habilidades y valores. Existen por lo menos cuatro razones que pueden actuar aislada o conjuntamente en el debilitamiento de la fuerza de expresión personal, y son:

- 1.- Falta de control emocional.
- 2.- Predominio del temor y la ansiedad.
- 3.- Falta de habilidad para comunicarse.
- 4.- Desconocer sus derechos como persona.

Conducta agresiva.

“La agresividad es cualquier conducta enfocada a dañar o lastimar a una persona que está motivada a evadir cierto trato” (Baron, 1997, p. 7). La acción agresiva se manifiesta de muchas maneras y en todos los contextos, como el país, la ciudad, la colonia o el sector en que está ubicada nuestra empresa y hasta el tipo de problemas intrafamiliares o incluso administrativos.

Según la definición de Dominic Infante (1987), dice que la agresividad es “la tendencia de atacar el autoconcepto de los individuos en lugar de, o a demás de, su posición o tema de comunicación”, a lo que (Gudykunts, 1994, p. 153), agrega que le parece por de más importante, que “toda agresividad verbal implica una respuesta hostil por parte de los demás, pero no toda hostilidad implica atacar los autoconceptos de los demás”. Es decir, un sujeto puede tener la intención de ser verbalmente agresivo, querer dañar a alguien con la palabra (ironía o sarcasmo),

pero (afortunadamente) no puede ser percibido como tal por su interlocutor e incluso éste ni siquiera se da cuenta de algún tipo de cambio de conducta que le sugiera la intención de la ofensa.

Según Baron (1997), podemos mencionar algunas de sus más comunes manifestaciones:

- No saber escuchar.
- Mostrarse rígido e inflexible.
- Actuar a la defensiva frecuentemente.
- Sentir la necesidad de tener el control.
- Juzgar y culpar a los demás.
- Hacer bromas ridiculizando.
- Reaccionar exageradamente.
- Ver únicamente las fallas de los demás.
- Emitir críticas constantes.
- Querer tener la razón.
- Culpar a los demás por las fallas propias.

Conducta asertiva.

La conducta asertiva es "cuando una persona posee la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones de una manera honesta, oportuna y respetuosa" (Rodríguez, 1990, p. 5). Por otro lado, Alberti y Emmonts (1986) señalan que "La asertividad implica comunicarse de tal suerte que estemos a favor de nuestros derechos, pero no pisoteando los derechos de los demás" (en Gudykunst 1994, p. 154).

La asertividad significa una comunicación lograda y esto no quiere decir solamente saber encontrar las palabras adecuadas en una situación determinada. El tono de la voz, el volumen, la expresión facial, los gestos y el lenguaje corporal forman parte del mensaje que está enviando a otras personas. Si no funcionan todos los componentes de la ecuación, enviará un mensaje confuso.

Generalmente, si una persona degrada a otra, o se degrada a sí mismo de alguna forma, su estilo de comunicación no será asertivo. Aunque haya ocasiones en las que prefiera ser pasivo o utilizar un tono más agresivo, una respuesta asertiva es invariablemente la preferible y conduce a una situación en la que todos ganan y ambos interlocutores se sienten satisfechos.

3.3.2. LOS COMPONENTES EMOCIONALES DE LA ASERTIVIDAD.

Es frecuente que en los procesos de comunicación formal o informal dentro de una organización las personas tiendan a reprimirse comentarios, los cuales les llevarán a frustraciones que al fin y al cabo quedarán en un "si lo hubiera dicho".

Algunas personas pueden hablar con facilidad de lo que piensan, pero no de lo que sienten. Se les dificulta manifestar su emotividad y dejarla fluir libremente.

Otras ni siquiera están seguras de cuáles son sus sentimientos; y se da el lamentable caso de individuos para los que resulta imposible articular una sola

emoción; como que han perdido el contacto con sus sentimientos y acaban por ser insensibles a los mismos.

Quien ha perdido el control sobre un área importante de sus relaciones interpersonales, se siente cada vez más resentido y angustiado. Decrece su autocontrol y aumenta su insatisfacción consigo mismo y con los demás. Limita mucho la intimidad que logra en las relaciones, y arroja una carga tremenda sobre amigos y familiares: ellos tienen que saber leerle la mente para descubrir lo que en verdad siente. Como nunca revela su auténtico yo, nunca puede sentirse realmente cómodo con los demás.

El entrenamiento en asertividad procura la experiencia tonificante de los sentimientos y de la expresión espontánea de los mismos porque no ve los sentimientos como emociones aisladas, sino como una parte constitutiva del individuo, que debe integrarse con todas las demás. El entrenamiento asertivo pretende a través de conductas específicas, unir el pensamiento, la acción y el sentimiento, de modo que se conviertan en una unidad vital, lo mismo que los sentidos del gusto y el olfato forman una unidad durante el acto de comer.

Aunado a lo anterior, de la misma aportación de Rodríguez Estrada y Serralde (1995), aseveran ciertas características del entrenamiento asertivo, las cuales especifican lo siguiente:

- 1.- La experiencia de los sentimientos no es suficiente por sí misma para el bienestar del individuo, y que
- 2.- La expresión de los sentimientos tampoco basta por sí sola.

Toda psicoterapia tiene como fin incrementar la sensibilidad del paciente hacia sus propios sentimientos, pero la asertividad establece que también una persona debe

ser capaz de comunicar a otras lo que siente, en el momento mismo, y de una manera directa, honesta y apropiada.

La expresión y la comunicación de sentimientos no es una mera cuestión de palabras, sino que comprende toda la persona e implica: tono y expresión de la voz, expresión facial, ademanes, miradas, entre otras.

El entrenamiento asertivo llama a estas conductas hablar del sentimiento y pretende enseñar y adiestrar en torno a ellas. En cuanto un individuo incorpora a sí mismo el hecho de experimentar un sentimiento y domina las conductas involucradas en esta situación, se vuelve una persona más viva, más sensible y consciente de sus propios sentimientos y más abierta a lo que sienten los demás, reaccionando en forma espontánea en las diversas situaciones.

En consecuencia, el entrenamiento asertivo se encamina a cambiar la conducta, esto es, que a diferencia de quienes no pueden expresar lo que sienten, algunas personas sufren sólo pequeñas deficiencias en la expresión de sus sentimientos. El problema consiste en que experimentan los sentimientos en forma subjetiva y no lo manifiesta lo suficiente, por lo que sólo les permiten jugar un papel marginal en su vida.

Es frecuente que el terapeuta obtenga resultados con el simple hecho de dar instrucciones como: "pon más sentimiento en tu voz", "sé más vivo cuando hablas", "usa más gestos", "dilo más directamente". Muchas personas se sienten al principio poco natural al seguir estas directivas. Sin embargo, éstos son elementos que propician el cambio de conducta, y quien las practica acaba por hallar un estilo propio natural y se encuentra con que ha crecido en espontaneidad y registra emociones muy ricas y cambios favorables en sus actitudes.

El logro de la intimidad forma parte de una secuencia importante en este desarrollo, lamentablemente existen muchos individuos para quienes la intimidad

resulta en extremo difícil y lejana. Inseguros de lo que sienten, probablemente ni siquiera sepan que sus conflictos se deben a la falta de contacto con sus propios sentimientos y a su deficiente capacidad expresiva en este campo. Para disminuir y hacer desaparecer esta incapacidad emocional, el entrenamiento asertivo busca enriquecer el contenido de la comunicación.

Al concentrarnos en dicho contenido:

- Nos volvemos más concientes de nuestra decisión de expresar los sentimientos.
- Tomamos conciencia clara del sentimiento que estamos tratando de expresar (es decir, de que ese sentimiento existe en nosotros) y nos entrenamos para ser más sensibles con respecto a nuestra persona.
- Conseguimos, en la medida de lo posible, que la otra persona llegue a conocer realmente los sentimientos que hemos expresado.

Con ello se logra un gran avance en la búsqueda y en el logro de la intimidad. Y una vez que se logra estar más capacitado para expresar lo que se siente, se desarrollan en forma espontánea otros aspectos y otras vías para manifestar el sentimiento; la voz, la postura, las expresiones faciales y corporales.

Existen formas de lo que no es hablar de sentimientos, dado que muchas personas creen que se está expresando así misma sin que en realidad consigan hacerlo, es útil señalar algunos comportamientos que se pensarían como formas de hablar del sentimiento pero que en realidad no lo son.

- Concentrarse en decir lo que uno piensa: no es lo mismo lo que se piensa que lo que se siente. Pensar y expresar los propios pensamientos es importante y con frecuencia puede abrir el camino a la expresión de lo que estamos sintiendo,

pero es necesario estar sobre aviso de que desde el momento que empleamos la frase "yo pienso", no estamos refiriendo nuestros sentimientos.

- Hablar ampliamente de hechos que nos conciernen: puede darse el caso de que hablemos largo y tendido sobre circunstancias que nos atañen, sin que en realidad estemos revelando nada directo de nosotros mismos, ni de lo que pensamos, ni de lo que sentimos.
- Decir lo que pensamos que deberíamos sentir o lo que otra persona espera que sintamos. Al hacer esto se borra la propia identidad y se vuelve uno un espejo del mundo que lo rodea.
- Pensar que estamos expresando verdaderos sentimientos cuando explotamos y dejamos salir con rabia nuestra hostilidad: la falta de expresión de los sentimientos hace que éstos se acumulen hasta encontrar salida en forma violenta. Algunas personas creen –lo que es incorrecto- que para expresar verdaderamente un sentimiento, hay que hacerlo de manera exagerada.
- Sustituir sentimiento por racionalizaciones: como el sujeto no sabe expresarse a sí mismo, pone como pretexto y pantalla las posibles reacciones de los demás, disculpándose con frases como: "mejor no le digo nada; lo voy a herir", o "entonces dejará de quererme", o bien; "total, no tiene importancia". Estos no son sentimientos, son excusas.

Ahora bien, lo que sí es hablar de sentimientos, es la comunicación apropiada de nuestro ser emocional que continuamente reacciona y cambia. Quien habla genuinamente de sus sentimientos manifiesta ciertas características y se atiene a ciertos postulados como los siguientes:

- Es específico: es decir, directo; enfoca una persona, objeto o acción específicos. Emplea frases como: "degusta su vestido", "yo quiero ir a ver la película tal en el

cine X", "yo desprecio al político fulano y todo lo que él representa", "yo admiro la manera en que le exigiste puntualidad a la señora Pérez".

- Acentúa el uso deliberado del pronombre de primera persona (yo, me, a mí), seguido por verbos que expresen sentimiento: por ejemplo, "me gusta esto"; "me siento mal a cerca de lo que te hice sin querer"; "me gustaría salir con ella, luce tan atractiva"; "yo quiero hacer esto", "querida, yo te amo".
- Es sencillo: evita calificar sobreponiendo adjetivos y ofreciendo tal cantidad de explicaciones gratuitas que al final nadie sabe cuál es el sentimiento. Nótese la diferencia entre esta farragosa afirmación: "cuando hablaste note que muchas personas estaban oyendo atentamente. Algunos parecían que estuvieran de acuerdo contigo, pero unos pocos tenían una mirada de extrañeza. Sin embargo, en general, pienso que lograste imponer tu criterio", y ésta otra muchísimo más afortunada: "me gustó la forma en que expusiste el punto tal. Fuiste claro y conciso. Muchas personas no lo hubieran hecho tan bien".
- Es sincero: al contrario, quien expresa sus sentimientos sin sinceridad, recurre a disfraces y hace cada vez más fuerte su mascara emocional.
- Es apropiado: muchas personas que tienen dificultades en esta área confunden la expresión de las emociones con la pérdida del control. El asertivo no arremete, ni se propone humillar, ni condenar. Por eso prefiere el "yo siento así y asá" al "usted es así y asá".

3.3.3. LA ASERTIVIDAD, ELEMENTO DINÁMICO DE LA EMPRESA.

Hemos llegado al final de nuestra investigación, desarrollando la asertividad como un componente dinámico de toda organización, el cual en su esencia, hemos observado que impulsa a la mejora continua en las relaciones personales de los individuos, y que sin duda, en las empresas provoca el desarrollo constante del

eficaz desenvolvimiento de los objetivos, implicado en parte, en una buena comunicación.

Se puede decir que existen dos áreas básicas en la vida de un individuo: la familia y el trabajo. La forma de enfrentarse a ellas también revela su grado de asertividad. Para ser asertivo en cualquiera de las dos áreas mencionadas, hay que poseer una orientación activa y fijarse metas que consoliden la auto estima.

En la relación íntima de la familia y el amor, el propósito debe de ser la franqueza, la comunicación y el compartir todo el propio ser emocional. Los sentimientos vienen primero.

En el trabajo, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. La actuación viene primero; los sentimientos después. El propósito consiste en la productividad y el logro de los objetivos. Debido a esto, las relaciones con los demás en el trabajo tienden a ser más superficiales que íntimas. En los sentimientos que expresa el individuo se da mayor énfasis a la adaptación que a la franqueza.

El trabajo se convierte en extensión de uno mismo y en expresión de sí. A esto van el estilo, el ritmo, la velocidad, el modo peculiar de enfrentarse a los problemas. Cuanto más asertivo sea alguien en relación con el trabajo y más dispuesto se halle a afirmar con su actuación "este soy yo", mayores satisfacciones obtendrá. De esta manera es pertinente mencionar cinco artes básicas de la aserción en el trabajo, de acuerdo a lo que aportan Rodríguez Estrada y Serralde (1995):

Orientación activa.

Refleja el hábito de meditar bien las metas de trabajo, los pasos que se han de dar para conseguir las y cómo utilizar al máximo el talento al llevarlas a cabo.

Capacidad para hacer el trabajo.

Es importante, en primer lugar, dominar las artes necesarias para ese empleo en particular. Pero también es primordial tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

Control de las ansiedades y temores.

Las reacciones emocionales inadecuadas interfieren en la realización del trabajo, las tensiones generales pueden producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. El temor a una situación específica de trabajo puede llevar a evitar las tareas necesarias para que se realice el trabajo e impedir al sujeto conseguir sus metas en el empleo.

Buenas relaciones interpersonales.

Un experimentado consejero de personal comenta: "La mayoría de los despidos obedecen a que algunos no saben llevarse bien con los demás." Hay que ser capaz de relacionarse con los iguales, subordinados y superiores, saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse y sin molestar, decir no cuando es necesario y rechazar los desaires con dignidad.

El arte de negociar.

Este requiere un conocimiento de la sociedad laboral y las artes específicas que le permitirán al sujeto trabajar dentro, a través de o contra la misma, con el fin de conseguir sus metas particulares, respetando a los otros.

Dando parte a lo contrario, proseguimos a mencionar seis categorías, ahora de personas carentes de aserción en el trabajo, para poder contrastar opiniones.

El encasillado.

Sabe realizar su trabajo, todos lo aprecian y respetan, pero no llega a ninguna parte. No lo promueven, tiene pocos aumentos de sueldo; más trabajo sí, pero no más responsabilidad ni grandes emolumentos. Desea avanzar; de vez en cuando

expresa sus deseos, pero lo hace de modo tan tentativo que el mensaje no llega a su destino, o es fácilmente ignorado. Y aparece siempre en el mismo lugar porque a la compañía le conviene, pero no a él.

El que pasa inadvertido.

Realiza un trabajo excelente, pero nadie se da cuenta. Otros se atribuyen el mérito de sus actos. El problema radica en que tiene el potencial y la ambición necesarios para progresar, pero, como es inseguro, no sabe llamar la atención hacia sus propios logros. Su jefe y sus compañeros de trabajo se aprovechan de su cerebro, pero él lo permite... y se traga el disgusto de ser así y ser tratado así.

El "difícil".

Confunde la aserción con la agresión. Su trabajo es bueno, pero es desorganizado en la oficina y en la fábrica. Provoca disgustos y se muestra en desacuerdo con todo mundo. Aunque sus ideas sean excelentes, sus modales desagradables y hostiles molestan a los demás, tanto que ni siquiera escuchan lo que les dice.

El indisciplinado.

Tal vez se demora, o llega tarde al trabajo, o se pasas el día soñando. Cuando al fin se lanza, su labor es correcta, pero los hábitos deficientes de trabajo le impiden promoción. Los que reconocen su talento se preguntan por qué no ha triunfado. En cierto momento sus superiores se sintieron desilusionados, luego dejaron de esperar una gran actuación, y con frecuencia les irritó el hecho de que su falta de disciplina les creara algunos problemas. Teme que le despidan... y de hecho se ve despedido con frecuencia.

El quejoso.

Su problema es la pasividad. Se queja constantemente de las exigencias del trabajo, del ambiente de la oficina, del modo en que los demás hablan o actúan con respecto a él. Pero nunca piensa en lo que puede hacer al respecto. Cree que "ellos deberían hacer algo". Pero no discute la situación en serio, ni hace

sugerencias a las personas adecuadas. Se queja y gruñe en situaciones y lugares en donde sus murmullos no pueden llevar a un cambio.

El explotado.

Dice que sí a toda petición. No sólo está sobrecargado de trabajo, sino que con frecuencia cede su tiempo libre y pocas veces recibe siquiera un "gracias" por sus esfuerzos. La decisión del tipo de trabajo que quiere conseguir y mantener, y el modo en que se quiere comportar y actuar en el empleo, es algo que sólo depende de la persona. La falta en tomar esa decisión lleva a consecuencias desafortunadas, tales como la frustración, el aburrimiento o la infelidad. Como la vocación es un área tan importante en la vida, estas situaciones afectan a todas las demás áreas de la existencia.

CONSIDERACIONES FINALES.

El ser humano es social por naturaleza, producto de una sociedad donde vive y se desenvuelve. El lenguaje, la cultura e incluso la misma inteligencia no se explican sin la sociedad de la que forma parte.

Esta sociedad para funcionar se organiza en grupos de trabajo, tales como: la familia; el negocio; las instituciones educativas, de difusión de la cultura, las dedicadas al mejoramiento y preservación de la salud, entre otras. Por lo consiguiente, las aportaciones tendientes a mejorar las relaciones entre las personas que integran estos grupos de trabajo, incidirán en elevar la calidad de los servicios, además de crear un ambiente más agradable.

De esta manera, en la presente integración bibliográfica, hemos repasado elementos conceptuales de importancia en la administración, así como del proceso administrativo y los elementos que intervienen en las relaciones humanas, a fin de hacerlas más fluidas, directas, honestas y sobretodo más funcionales. Para el logro de esto, se tocaron de igual manera aspectos sobre comunicación, entrenamiento de habilidades necesarias para relacionarse, características agresivas, pasivas y asertivas de las relaciones, entre otros.

Como no hay conducta única, los comportamientos se dan en contextos efectivos, sociales, económicos o laborales. Por lo que una actitud asertiva en las relaciones interpersonales es un elemento que puede contribuir a mejorarlas, el resto depende del compromiso de cada individuo y de la posibilidad de guardar el equilibrio de las mismas en la vida cotidiana.

Haciendo una aportación personal, considero que la asertividad viene a ser el punto de equilibrio en el comportamiento humano, dejando la pasividad y agresividad como dos actitudes determinantes, que sin lugar a duda pueden ser absorbidas por las personas, pero que en lo consecuente no llevarán a la clara

efectividad de la comunicación, esto es, que la asertividad nada tiene que ver con la agresividad o pasividad, consiste por el contrario, en aprender a afirmar con decisión y a la vez con serenidad las propias exigencias vitales. Son por ejemplo aspectos clave del comportamiento asertivo el tomar partido claramente y hacerlo saber, el atreverse a decir "no" así como solicitar expresamente lo que se desea.

Administrar una organización de manera efectiva implica un manejo adecuado de la comunicación como herramienta de transmisión de los objetivos a los equipos de trabajo y a todo el personal. En una administración de calidad, la comunicación es vital para mantener un nivel competitivo; y, hoy en día, es urgente elevar la productividad del trabajo en equipo, mejorando la toma de decisiones.

Refiriendo como aportación personal, hemos visto que en la etapa de dirección del proceso administrativo, la comunicación se desenvuelve como un punto de vital importancia, en el cual se debería considerar un espacio para el desarrollo de conductas asertivas en todos los niveles del personal, para asimilarlo como una forma más de consolidar los aspectos comunicacionales para la derrama de información verbal y no verbal encaminados hacia el logro de los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, 1994,
"Administración",
Editorial Prentice Hall, México, D. F.

Juan Gerardo García Treviño, 2000,
"Administración Contemporánea",
Editorial Mc Graw Hill.

Jorge Barajas Medina, 1986,
"Curso Introdutoria a la Administración",
Editorial Trillas.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2000,
"Administración",
Editorial Prentice Hall.

Stephen P Robbins y David A. Decenzo, 2002,
"Fundamentos de Administración",
Editorial Prentice Hall.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1998,
"Administración, una perspectiva global",
Editorial Mc Graw Hill, México, D. F.

Munich Galindo y García Martínez, 1982,
"fundamentos de Administración",
Editorial Trillas, México, D. F.

Agustín Reyes Ponce, 1982,
"Administración de Empresas, teoría y práctica",
Editorial Limusa, México, D. F.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1991,
"Elementos de Administración",
Editorial Mc Graw Hill, México, D. F.

Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, 1973,
"Hacia una Comunicación Efectiva Integral"
Editorial Trillas.

Jeff Davidson, MBA, CMC, 1999,
"Asertividad",
Editorial Prentice Hall, México, D. F.

Mauro Rodríguez Estrada y Martha Serralde, 1991,
"Asertividad para negociar",
Editorial Mc Graw Hill, México, D. F.

The Sunday Times, Nuevos Emprendedores, 2000,
"Desarrolle su Asertividad",
Editorial Gedisa, España.

Comunicación Asertiva, Lic. América Anguiano,
nota publicada en Internet 2003, página web: www.infosel.com.mx

La asertividad es innata y aprendida. De manera que el camino hacia la asertividad, puede convertirse en un aprendizaje, un proceso nuevo de descubrimiento, de las potencialidades que se tienen en una relación consigo mismo, es un comportamiento aprendido. Si corremos con la suerte de contar con buenos modelos de personas asertivas durante nuestra infancia, será natural para nosotros desarrollar ese hábito, de otra manera posiblemente nos encontremos en la situación de desear cultivarlo.

Los hombres y las mujeres tradicionalmente tienen la orientación social de formas diferentes. En ocasiones es socialmente aceptable para los hombres ser agresivos, mientras que se espera que las mujeres sean pasivas y sumisas, en la actualidad la realidad es otra. Algunas mujeres al intentar romper el "molde" sumiso con el que pretende "etiquetarlas" la sociedad, frecuentemente creen que la única manera de hacerlo es adoptando la postura diametralmente opuesta, la de la agresividad, al mismo tiempo que reconocen que el comportamiento agresivo es poco femenino.

Es entonces cuando consideran ser asertivas, lo cual, a diferencia de la agresividad, si es compatible con la feminidad. Podemos decir que el primer paso hacia la asertividad se genera en la relación del ser humano consigo mismo.

Algunas personas evitan ser asertivas porque temen desagradar a otros y no ser aceptados por esto. Sin embargo, aunque se podría evitar una desavenencia inmediata al evitar ser asertivos, a la larga podría lastimarse la relación. Esto también podría suceder si evita hacer valer sus derechos y permite que se aprovechen de usted una y otra vez. Algunas personas encuentran dificultad en ser asertivas por actitudes negativas aprendidas durante la infancia, en esos casos ayuda a concentrarse en lo positivo en nosotros, los demás y la situación.

Por otra parte, en un folleto publicado por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y elaborado por el Lic. Arturo Martínez

Leal (1993), expresa que el comportamiento asertivo es un tipo de habilidad social, es el comportamiento adecuado donde se puede expresar lo que se siente, piensa, cree o se necesita, sin ofender a los otros, abriendo posibilidades de diálogo y amistad con los demás. Esto implica que no utilizará el comportamiento pasivo cuando lo necesario es expresar lo sentido, pero tampoco el agresivo que haga enemistad con los compañeros. La opción asertiva es saber qué comportamiento utilizar, según la situación.

Existen personas con patrones de comportamiento tímido y ante todas las situaciones actúan de la misma manera, pero no siempre éste es el comportamiento asertivo, existen casos donde lo ideal es huir o retirarse sin siquiera hablar. Por ejemplo, cuando en la calle una persona agresiva pretende pegarnos por un tropezón con él, y en tal circunstancia cualquier palabra puede ser mal interpretada, por ello lo mejor es retirarse rápidamente. Sin embargo, existen situaciones donde los derechos de la persona son pisoteados. Por ejemplo, se hace a un lado a quien por derecho es el siguiente en pasar al dentista; lo correcto no es agredir, pero sí aclarar que se es el siguiente y se está haciendo fila, por lo tanto la persona recién llegada deberá hacer lo mismo...¡esperar su turno!

La mayoría de la gente tiene la idea de ganar y esto no es siempre un comportamiento asertivo. Por ejemplo, los que corren de manera desesperada por la calle por avanzar más rápidamente, cuando van a encontrar a los mismos carros en el siguiente alto; solo gastan energía en comportamientos no asertivos.

Ser asertivo es mantener la continuidad de los acercamientos satisfactorios y de la dignidad humana, sin que lo más importante sea ganar sino el logro de un comportamiento práctico y benéfico. Por lo consiguiente una persona asertiva deberá respetarse así mismo, respetar a los demás, tanto en su persona como en sus opiniones, ser honesto, oportuno, tener control emocional, saber hablar y