

INVENTARIO

instrucciones: en cada uno de los siguientes 15 conjuntos de preguntas escritas con mayúsculas, califique cada una de las afirmaciones de tal manera que el número 4 identifique a la afirmación de **mayor preferencia** y el número 1 al **menor grado de preferencia**. por favor marque su calificación en el cuadro de la izquierda de cada afirmación.

1. en un programa bajo mi dirección, yo me siento inclinado a considerar como uno de los principales puntos de partida de la planeación a:
 - c. las relaciones entre los sistemas que interactúan en la realidad local, tomando en cuenta o consideración su interdependencia con fuerzas en el contexto más amplio; por ejemplo, el nacional.
 - b. las relaciones entre las variables de la planeación, buscando su congruencia interna; esto es, que no presenten contradicciones entre sí.
 - d. en la planeación tomo en cuenta principalmente a los datos cuantitativos y, para visualizar los índices de planeación, realizo simulaciones comparando alternativas de acción
 - a. considero a las estructuras dominantes a nivel nacional y mundial
2. los administradores pueden tomar mejores decisiones cuando. . .
 - h. disponen de mediciones de tendencias, mediciones tan completas que casi equivalen a una predicción del futuro.
 - g. cuando toman como guía de la decisión a las variables de interdependencia a nivel local.
 - f. cuando se han previsto las consecuencias y la decisión va a causar un mayor grado de armonía y no ruptura entre los elementos en operación y entre las fuerzas sociales.
 - e. cuando los administradores toman como guía o criterio de las decisiones a las fuerzas económico-políticas que pertenecen a los bloques hegemónicos a nivel regional y global.
3. el propósito de la gestión es. . .
 - a. reforzar a la economía dominante para aprovechar las tendencias del progreso que se presenta como una oportunidad

ENFOQUES Y ORIENTACIONES EN ADMINISTRACIÓN

del progreso que se presenta como una oportunidad

- b. lograr la coordinación entre las distintas capacidades instaladas y entre los diferentes actores sociales.
 - c. reforzar y hacer crear la capacidad instalada para aprovechar las tendencias actuales que favorecen el progreso
 - d. cuantificar y rectificar las desviaciones que se vayan presentando al avanzar hacia el logro de lo planeado.
4. al armonizar el trabajo, un administrador toma en cuenta:
- f. que la división del trabajo y la estructura de autoridad sean congruentes entre sí.
 - h. que la distribución del trabajo se realice utilizando modelos cuantitativos, por ejemplo, mediante un estudio previo sobre tiempos predeterminados.
 - e. al organizar el trabajo, un administrador toma en cuenta los modelos existentes en otros países e instituciones.
 - g. que exista una clara definición de competencia y una precisa cadena de mando.
5. en algunas ocasiones y en algunos programas, los objetivos sociales contradicen los rendimientos económicos deseables. en otras circunstancias, los objetivos económicos contradicen metas políticas. en resumen, el administrador casi siempre se vé obligado a elegir objetivos que producen resultados opuestos. en estas circunstancias el administrador.
..
- a. fija los objetivos de tal manera que no desalienten a las tendencias económicas a nivel global.
 - d. entre varias alternativas de objetivos, elige aquellos cuyos resultados muestran los más altos rendimientos.
 - c. fija las metas de acuerdo con los posibles resultados que se pueden alcanzar en forma razonable empleando los medios disponibles.
 - b. analiza las contradicciones entre las variables e integra con ellas los objetivos de tal manera que sean coherentes con el propósito general del programa.
6. al dirigir las acciones concretas de un programa social, yo considero que lo que importa:
- f. es la coherencia entre las variables de las metas finales, de tal manera que las contradicciones se reduzcan al mínimo

manera que las contradicciones se reduzcan al mínimo.

- g. son los resultados cuantitativos de tal manera que los sistemas inmersos en el programa se mantengan en funcionamiento
 - b. es que las acciones concretas que tienen que ejecutar diferentes departamentos o áreas se produzcan en forma enlazada sin interrupciones
 - e. lo que importa es que las acciones obedezcan a un patrón ya dado por las grandes tendencias globales
7. cuando se presentan problemas, el administrador. . .
- d. modela el problema para cuantificar las tendencias y, entre varias alternativas, elige la de mejores resultados.
 - a. implementa soluciones de tal manera que incrementen los resultados de las tendencias que dominan en el área de interés.
 - b. analiza las variables en juego y busca soluciones que amortigüen o suavicen las contradicciones.
 - c. siente el problema y lo define de acuerdo con el funcionamiento de las distintas variables que intervienen.
8. en relación el cumplimiento del desempeño, un aspecto importante es:
- g. el cumplimiento de los propios objetivos aún cuando no se dé la colaboración o enlace con las otras áreas o dependencias.
 - h. el monitoreo para ir comprobando cómo las simulaciones practicadas previamente se van dando en la realidad
 - e. el cumplimiento de lo establecido siguiendo con precisión las políticas de desempeño.
 - f. el cumplimiento de los objetivos mediante la colaboración y el enlace con las otras áreas o dependencias.
9. la especialización en el trabajo es un elemento clave en el desempeño. tal especialización según su criterio:
- a. se logra cuando el personal desempeña sus tareas siguiendo las reglas o procedimientos sin apartarse de ellos.

ENFOQUES Y ORIENTACIONES EN ADMINISTRACIÓN

- b. se mejora cuando el personal especializado relaciona lo que está haciendo con las funciones de otros puestos.
 - d. se logra cuando los especialistas en análisis del trabajo predeterminan los tiempos y movimientos elementales.
 - c. se logra cuando el personal adecúa su desempeño a las interacciones del sistema en su área de trabajo.
10. para lograr la coordinación en programas complejos y en los cuales participan áreas y dependencias de distintos sectores, lo principal es. . .
- g. que cada directivo esté atento a detectar cualquier disfuncionamiento en su sistema y tome decisiones para restablecer el equilibrio.
 - f. que existan directivos con funciones integradoras para que aconsejen y relacionen en la práctica los esfuerzos de los sectores involucrados
 - e. que todos sigan las políticas e instrucciones de la cabeza de sector.
 - h. que todos los responsables tomen como criterios guía de sus acciones y decisiones los resultados que se vayan dando.
11. el conflicto se presenta como parte natural de las organizaciones, en tales casos el administrador lo maneja:
- c. tomando en cuenta cómo funciona el sistema y esforzándose porque el mismo sistema, a pesar del problema, mantenga su continuidad.
 - d. analizando cómo las consecuencias del problema afectan a los resultados predeterminados en la planeación.
 - b. identificando las relaciones entre las variables de los elementos del problema y descubriendo cómo las incongruencias estructurales provocan el problema.
 - a. tomando como guía las reglas y procedimientos, identificando si se cumplen o nó y poniendo los remedios necesarios.
12. en el trabajo diario del directivo se presentan altos niveles de incertidumbre en el sentido de que se desconocen elementos tales como los alcances de la propia esfera de competencia o se ignoran las decisiones de alguna instancia

superior; ante tal incertidumbre, el directivo:

- h. acude a las predicciones hechas anteriormente, tal vez mediante modelos de simulación verifica si las tendencias del presente se están dando de acuerdo con lo previsto.
 - g. toma como punto de partida a las relaciones que se dan en el mismo sistema bajo su control y toma decisiones para que el desempeño se mantenga en niveles aceptables.
 - e. interrumpe el trabajo en relación con decisiones importantes hasta que se aclaren las ambigüedades:
 - f. descubre las relaciones entre los elementos de la incertidumbre y promueve la aclaración de elemento por elemento hasta que todo queda definido con precisión.
13. para dirigir las tareas de las personas que le reportan, el directivo entre otros elementos, formula directrices para guiar las decisiones o las acciones. a tales criterios las llama políticas. el directivo fundamenta la definición de tales políticas en:
- d. ejercicios de simulación del futuro buscando que las políticas faciliten y conduzcan a las tendencias previstas.
 - a. derivando de la normatividad general aquellas políticas que sobre todo no contradigan los mandatos institucionales.
 - c. derivando las políticas del comportamiento propio del sistema, de tal manera que se asegure la continuidad en sus operaciones.
 - b. derivando las políticas de la posición en que se encuentren las relaciones entre los elementos de la tarea y de las personas tratando de armonizar tales elementos mediante la coordinación de los mismos.
14. en algunos trabajos, por su misma naturaleza, es difícil lograr la coordinación. para hacer frente a tal situación se nombran grupos de tarea con el encargo de presentar recomendaciones para resolver problemas, en tal caso, el coordinador de un grupo de tarea . . .
- g. proporciona al grupo datos acerca del funcionamiento de los sistemas y encamina los esfuerzos de los participantes a que presenten recomendaciones a fin de que se mantenga el equilibrio en las operaciones.
 - e. les dice que el criterio guía para presentar recomendaciones es la actual estructura económico-política a la cual es necesario

favorecer.

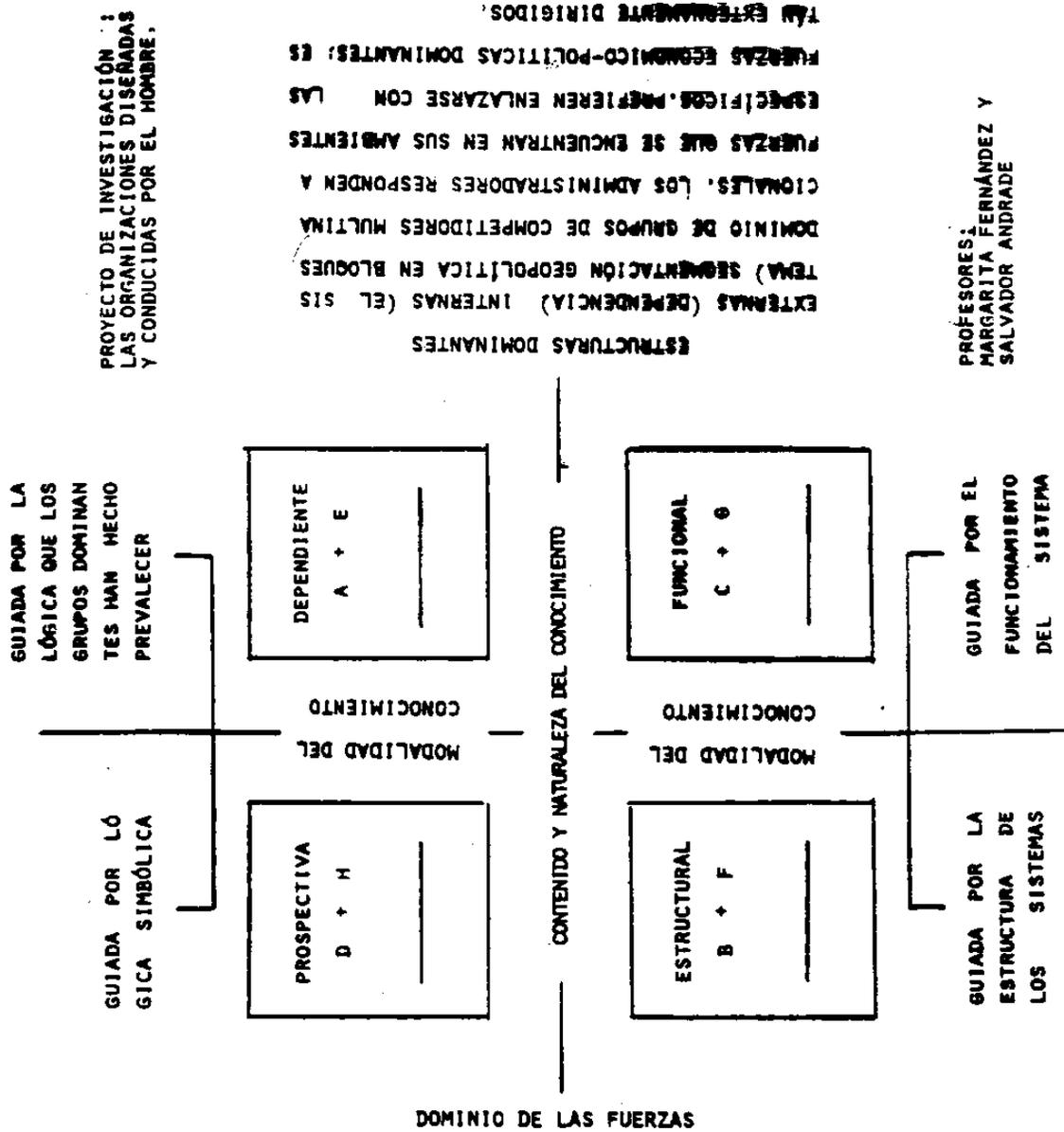
- f. se esfuerza para que los participantes descubran las relaciones entre los elementos y para que identifiquen las incongruencias entre esas relaciones y los anima para que hagan recomendaciones que puedan restablecer la armonía entre las partes, cuando ésta se haya perdido.
- h. recomienda al grupo fundamentar sus recomendaciones en datos cuantitativos, resultado de modelos de simulación para identificar las variables decisivas.

15. los reportes que facilitan la toma de decisiones son aquellos que:

- b. describen el modelo o patrón que gobierna estructuralmente a los sistemas y así identifican aquellas partes que posiblemente se encuentran fuera del orden de la estructura.
- c. muestran las relaciones entre los elementos de un sistema de tal manera que identifican a las partes de la realidad donde es necesario actuar.
- a. son los que demuestran las tendencias dominantes y muestran sus puntos débiles para reforzarlas.
- d. proporcionan datos cuantitativos en tal forma que el decisor puede seguir mediante el lenguaje simbólico las tendencias y sus trayectorias en el tiempo.

ENFOQUES Y ORIENTACIONES EN ADMINISTRACIÓN

CONCEPTOS CLAVES	FUNCIONAL	DEPENDIENTE	ESTRUCTURAL	PROSPECTIVA
Enfoque	Centro de atención de la mente de tal manera que produce una imagen de las interrelaciones al interior del sistema	Centro de atención de la mente de tal manera que produce una imagen de las interrelaciones entre los sistemas del campo dominantes	Centro de atención de la mente de tal manera que produce una imagen de la lógica de las relaciones entre los sistemas	Centro de atención de la mente de tal manera que produce un modelo de las interrelaciones entre los sistemas
Orientación	Idea general de la estructura del sistema compatible con los resultados de nuestros conocimientos que se obtienen mediante generalizaciones o por medio de una serie de hipótesis	Idea general de la estructura de los sistemas dominantes, compatible con los resultados de nuestros conocimientos y que se obtiene mediante generalización de estos resultados o por medio de una serie de hipótesis	Idea general de la estructura de los sistemas, no solo de los dominantes; idea compatible con los resultados de nuestros conocimientos mediante generalizaciones de estos resultados más ciertas extrapolaciones o por medio de una serie de hipótesis	Idea precisa de la estructura reflejada en el modelo; esta idea puede no ser compatible con los resultados de nuestros conocimientos; se obtiene mediante generalización a priori de la estructura reflejada en el modelo por medio de una serie de hipótesis
Tipo de conocimiento	Análisis de las partes	Síntesis acerca de las estructuras dominantes	Síntesis de la lógica de las relaciones o en otras palabras de la estructura	Síntesis para la construcción de modelos y medición de tendencias, inferencias que conducen a descubrimientos
Contenido del conocimiento	Las partes y sus interrelaciones	Los sistemas; identificación de tendencias dominantes	Comprensión de la estructura como el patrón que gobierna a cualquier sistema en forma abstracta	Las partes esenciales de la realidad a condición de que el modelo las contenga; elementos de la formulación de escenarios para medir tendencias y predecir el futuro
Modalidad del conocimiento	Bajo la guía del funcionamiento del sistema	Bajo la lógica que los grupos predominantes han hecho prevalecer	Bajo la lógica de las relaciones para hacer emerger estructuras ocultas	Bajo la lógica proposicional y su expresión simbólica
Acción subyacente de los decididores	Dependiente del funcionamiento de un sistema específico	Los decididores responden a las fuerzas que se encuentran en sus ambientes porque prefieren engancharse a las tendencias económicas políticas dominantes	Tratan de imponer estructuras. Prefieren la autonomía. Construyen posiciones estratégicas para ejercer control. Siguen su propia lógica	Construyen un mundo lógico. Expresión metódica y clara, no solo de los juicios lógicos, sino de enlaces por medio de amplias proposiciones lógicas matemáticas



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN : LAS ORGANIZACIONES DISEÑADAS Y CONDICIONADAS POR EL HOMBRE.

ESTRUCTURAS DOMINANTES EXTERNAS (DEPENDENCIA) INTERNAS (EL SISTEMA) SEGMENTACIÓN GEOPOLÍTICA EN BLOQUES DOMINIO DE GRUPOS DE COMPETIDORES RESPONDE A FUERZAS QUE SE ENCUENTRAN EN SUS AMBIENTES ESPECÍFICOS. PREFIEREN ENLAZARSE CON LAS FUERZAS ECONÓMICO-POLÍTICAS DOMINANTES; ES TAN EXTREMAMENTE DIRIGIDOS

PROFESORES: MARGARITA FERNÁNDEZ Y SALVADOR ANDRADE

INMERSAS EN LOS SECTORES SOCIALES QUE PARTICIPAN EN LA CONTIENDA ESTRATÉGICA ANTE LAS ESTRUCTURAS DOMINANTES. LOS ADMINISTRADORES EN LUGAR DE SOLO RESPONDER TRATAN DE ADELANTARSE A MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS RIVALES. PREFIEREN LA AUTONOMÍA O CUANDO MENOS LA INTERDEPENDENCIA Y SE ESFUERZAN POR CONSTRUIR POSICIONES ESTRATÉGICAS QUE LES PERMITAN CONTROLAR. LOS ADMINISTRADORES SE GUIAN POR SUS PROPIOS JUICIOS.