



78
2 EUN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

*EL EJECUTIVO
Y
LA DIRECCION*

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN

DIAZ AVILA NORMA LILIA
DURAN ARENAS RAFAEL
ORTIZ BULLE-GOYRI CECILIA
ORTIZ MOUNEU JACQUELINE
VELAZQUEZ CERDA CARLOS

ASESORES:
LIC. LEOPOLDO MONROY KIEL
LIC. JORGE BARAJAS MEDINA
LIC. REBECA NOVOA Y ARZABA
LIC. CARLOS REZA TROSINO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA	3
CAPÍTULO I Generalidades de la Dirección	6
A.- Antecedentes	7
B.- Fundamentos	15
C.- Definiciones	19
D.- Concepto.	26
CAPÍTULO II Elementos de la Dirección	27
A.- Autoridad	28
B.- Liderazgo	34
C.- Comunicación.	42
D.- Motivación.	49
CAPÍTULO III Herramientas para el Ejecutivo. . . .	61
A.- Análisis del Proceso General de Toma de Decisiones.	62
B.- Método Kepner y Tregoe (KTA) de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.	73
C.- Liderazgo Situacional	112
D.- Grid Gerencial.	117
E.- Control de Gestión.	132
F.- Sistemas de Información Geren- cial.	142

CAPÍTULO IV	El Ejecutivo ante los Procesos Individuales y Grupales.	158
	A.- Trabajo en Equipo.	159
	B.- Manejo de Grupos	169
	C.- Manejo de Juntas	177
	D.- Relación Subordinado - Ejecutivo	190
	E.- Resistencia al Cambio.	196
CAPÍTULO V	La Asertividad en la Dirección. . .	204
	A.- La Asertividad.	205
	B.- Relación Asertividad - Dirección.	215
	C.- Perfil del Ejecutivo.	220
CONCLUSIONES	225
RECOMENDACIONES	227
APÉNDICE "A"	229
BIBLIOGRAFÍA	235

INTRODUCCION

Hablar de Dirección Administrativa en las organizaciones, es casi el equivalente a mencionar el cerebro respecto al ser humano.

Durante las últimas décadas, ha existido un profundo interés que comprende estudios e investigaciones enfocadas a lograr una forma de dirección más humana y sobre todo más acertada. Sin que esto nos haga perder méritos, hoy podemos valernos de teorías desarrolladas por otras ciencias como la sociología, psicología, estudios de estadística, matemáticas, ya que todo esto aplicado a la administración, nos ha permitido ampliar nuestro margen de desarrollo. Es así que hoy podemos hablar de elementos como autoridad, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, etc., que ligados intrínsecamente con la dirección, dan la pauta para lograr avances considerables dentro de la misma.

A partir de esto, es que hemos considerado de fundamental interés para el ejecutivo contar con un manual que ahonde en todos aquellos aspectos que están íntimamente relacionados con la administración, cuya realización es vital para el mejor desarrollo de la organización; así, presentaremos una visión general de lo que es la dirección, concretando en temas que muchas veces pasan inadvertidos.

Consideramos que el tipo de liderazgo y autoridad que el ejecutivo ejerza sobre los recursos que coordina serán de gran ayuda en el logro de los objetivos organizacionales, de tal forma que éste vierta su interés en mantener innovaciones -- dentro de la empresa, promoviendo así su desarrollo y expansión.

METODOLOGIA

SELECCION DEL TEMA

El presente tema fue seleccionado en base a experiencias propias por medio de las cuales hemos podido constatar que el ejecutivo en su generalidad no aplica los conocimientos necesarios para llegar a una adecuada dirección y que muchas veces actúa guiándose por el feeling que ha ido desarrollando a lo largo de su trayectoria laboral.

TIPO DE INVESTIGACION

La investigación que llevaremos a cabo será de tipo documental dada la naturaleza y el enfoque que se le dará al tema.

Nuestras principales fuentes de información serán de tipo bibliográfico y material de cursos impartidos dentro de las organizaciones en los cuales laboramos.

OBJETIVO

Elaborar un manual que proporcione conocimientos y herramientas prácticas que ayuden al ejecutivo a llevar a cabo un adecuado ejercicio de la dirección.

LIMITACIONES

Nuestra primera limitante es que nuestro trabajo carece de una investigación de campo que le dé validez práctica a nuestras apreciaciones.

La segunda limitante es que los temas que integran la presente investigación están basados única y exclusivamente en los criterios y experiencias propias del grupo.

TIEMPO Y LUGAR DE TRABAJO

La investigación se realizó en el período de febrero a junio de 1985, siendo nuestro lugar de reunión el domicilio de uno de los integrantes del equipo. Se realizaron visitas a diversas bibliotecas tales como: la Biblioteca de la UNAM, Facultad de Contaduría de Administración, la Biblioteca de la UIA; y la Biblioteca de PEMEX entre otras.

RECOPIACION Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION

Toda la información recopilada fue concentrada en fichas bibliográficas que incluyen texto principal y referencia bibliográfica las cuales sirvieron como base para el ordenamiento de la información.

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

De las fichas bibliográficas se tomaron los textos más importantes, los cuales fueron sujetos a discusión por parte de los integrantes del grupo, concluyendo con la estructuración de -- una guía base para la elaboración del tema.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA DIRECCION

A. - ANTECEDENTES

B. - FUNDAMENTOS

C. - DEFINICIONES

D. - CONCEPTO

A.- ANTECEDENTES

Los documentos que existen sobre la dirección de la Antigua - Roma nos dan una visión de la complejidad del trabajo administrativo que dió lugar a un considerable desarrollo de las técnicas de la dirección.

Si nos ubicamos en cuanto a prioridad en el tiempo, encontramos que la organización formal más eficiente en la historia - de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica Romana, su éxito no sólo se debe a sus objetivos sino también a la efectividad de sus técnicas organizadoras y de dirección.

El hombre desde un principio, ha buscado la asociación con - sus semejantes para el logro de un propósito común, pero para ello se enfrentan con problemas de coordinación y cooperación, los cuales deben ser resueltos para lograr sus objetivos con éxito.

Los problemas de la dirección de empresa eran muy sencillos, ya que la estructura de las organizaciones antes de la Revolución Industrial eran muy simples.

Los orígenes de la organización y dirección nos ubican en la Edad Antigua, donde encontramos en documentos y escritos, la existencia de la comunidad ateniense con sus consejos, tribu-

nales populares, funcionarios administrativos y junta de generales, que indican ya una apreciación de la función directora.

La escuela Cameralista de Administración Pública subrayó la - universalidad de las técnicas de la dirección observando que las mismas cualidades que aumentaban la riqueza de un individuo, eran necesarias para la adecuada administración del Estado. Al desarrollar ciertos principios, hacían resaltar materias como la especialización de funciones, cuidado en el - - - adiestramiento y selección de los subordinados, establecimiento del interventor en asuntos de gobierno, abreviación de procedimientos legales y simplificación de trámites administrativos.

La base de las modernas técnicas, principios y actitudes de - la Dirección Industrial, fue fijada a fines del siglo XIX por Frederick Taylor. En realidad, lo mejor de la dirección - - científica actual es que representa la última forma de expresión del impacto creciente de la ciencia sobre la sociedad, - pues lo que Taylor realizó no fue otra cosa sino aplicar el - método científico a los problemas de la dirección de empresas, introduciendo en este campo la experimentación, recopilación y clasificación de antecedentes, análisis de los mismos y la formulación de leyes y principios basados en dichos análisis. Aunque la mayor parte de los trabajos y demostraciones de Taylor fueron realizados en el campo de la producción fabril - - -

de la industria metalúrgica, cuidó de hacer resaltar la facultad de poder aplicar su metodología a otros niveles de la dirección.

Aunque los principios del moderno movimiento de Dirección de Empresas habían sido sentados varios años atrás, y algunos de los trabajos de Frederick W. Taylor habían sido presentados, no se despertó el interés popular sobre esta materia sino hasta el año de 1910, al celebrarse audiciones sobre "Dirección Científica" en la Comisión de Comercio Interestatal. (E.U.)

En 1911 se celebró una conferencia sobre Dirección Científica en la Escuela Amos Tuck de la Universidad de Darmouth; en 1912 se creó la Sociedad para el Fomento de la Ciencia de la Dirección que en 1915 fue denominada "Sociedad Taylor", en 1917 un grupo de interesados en los métodos de producción creó la Sociedad de Ingenieros Industriales y en 1954 esta organización se fusionó con la Sociedad Taylor formando así la Sociedad para el Progreso de la Dirección.

En 1922 diversos grupos interesados en el adiestramiento de personal mediante las denominadas Escuelas para el Adiestramiento de Empresas, crearon la Asociación Americana para la Dirección de Empresas. Actualmente, estas asociaciones se han convertido en organizaciones nacionales que actúan como cámara de compensación en asuntos relativos a las prácticas de dirección.

Uno de los más notables asociados y contemporáneos de Taylor - fue Henry L. Gantt, quien aunque apreciaba las contribuciones de Taylor en todo su valor, sus propios análisis le condujeron a conclusiones diferentes y a hacer resaltar otros aspectos de los elementos que integran los problemas de la dirección. -- Poseía un mejor conocimiento de la psicología de los trabajadores, e introdujo la dirección científica en diversos campos de la fabricación; en las fábricas donde aplicó su metodología lo hizo no solo en las funciones de producción, sino también en las ventas, finanzas y en todos los niveles de la Dirección.

En su trabajo como consultor, entró en contacto con el Mayor - Fred J. Miller, Director General de la fábrica Remington Typewriter Company, y de esta asociación fue de donde Gantt aprendió la utilidad del tacto, de la paciencia y de la consideración de puntos de vista opuestos, al tener que tomar decisiones y efectuar cambios.

Otro de los hombres ampliamente conocidos en el campo de la dirección científica es Frank Gilbreth. Su estudio de tiempos y movimientos mediante el empleo de películas es la esencia de las actividades actuales en estos campos.

Antes de entrar en contacto con Taylor, Gilbreth realizó notables contribuciones a la dirección con sus estudios sobre fatiga, y en unión con su esposa Lilian Gilbreth, inició y estimu-

ló el estudio de la psicología de la dirección. Se han publicado la mayor parte de sus trabajos con gran profusión de detalles, resaltando su libro Bricklaying Systems, (Sistema de Colocación de Ladrillos), como muestra de su trabajo.

Otro de los miembros del grupo creador de la dirección científica fue Morris L. Cooke, y su trabajo es de particular interés para nosotros por su demostración de la aplicabilidad de la metodología científica a los problemas de dirección en centros urbanos.

También ha aportado notables contribuciones al campo de las relaciones entre la dirección y los obreros y ha realizado la integración de los sindicatos laborales y de la administración de los negocios al movimiento de la dirección científica.

El último de los fundadores del moderno movimiento de la dirección científica fue Harrington Emerson, quien realizó la mayor parte de sus trabajos sin estar en contacto con los hombres anteriormente expuestos, y una de sus obras más notables fue su trabajo sobre las mejoras que introdujo en los talleres del Ferrocarril de Santa Fe. Se trataba principalmente de un problema de mano de obra enfocado al mejoramiento y normalización de las condiciones en que se desarrollaban los trabajos, la creación de técnicas directivas para el control de las operaciones y la implantación de un sistema de "remuneraciones se-

gún el rendimiento".

Aunque otras muchas personas contribuyeron a la creación del movimiento de la Dirección Científica, éstos cinco hombres que mencionamos junto con sus asociados, fueron los pilares de dicho movimiento que a continuación se resume como:

1. Una serie de demostraciones sobre el método científico de enfocar los diversos aspectos de la dirección y sobre la importancia de reemplazar lo tradicional por lo científico.
2. La posibilidad de aplicación de las técnicas y principios utilizados en la producción y organización fabril a otras fases funcionales de los negocios y a la dirección general.
3. El reconocimiento creciente de la importancia de los factores fisiológicos, psicológicos y de organización en la productividad.
4. La expansión de técnicas y principios a industrias no manufactureras, así como a campos no industriales, principalmente al de la administración gubernamental.
5. La extensión de las técnicas y principios a actividades y relaciones entre grupos, ya que fueron aplicadas tanto a ramas industriales completas como a fábricas aisladas, a--

relaciones entre sindicatos y directivos como a relaciones entre trabajadores individuales y directivos, así como a las relaciones entre la industria y el gobierno.

Puede considerarse que el movimiento de la Dirección Científica en Europa comenzó en Francia con los trabajos de Henry Fayol, quien dió principal importancia al nivel administrativo y cuyos Principios de Administración fueron publicados en 1908.

La notable contribución realizada por Rothlisberger y Dickson bajo el patrocinio y cooperación de la "Western Electric Company", puso de manifiesto nuevos factores que afectaban a la moral del trabajador y, por consiguiente, a la productividad.

Así, los propios directivos industriales van reconociendo, cada vez más, la necesidad de capacitarse para el desempeño de las funciones directivas, y una gran parte de la moderna literatura sobre dirección trata de los problemas de organización y de los procedimientos a seguir para desarrollar y emplear las cualidades de mando adecuadamente.

Podemos concluir de lo anterior las siguientes generalidades:

1. La "revolución mental", característica imprescindible de la dirección científica, va teniendo cada vez mayor significado en el campo de la industria. Como resultado de la misma, la tradición va siendo desplazada por la ciencia en

el campo de la dirección y va aplicando la metodología científica a nuevos sectores y siguiéndose nuevos procedimientos.

2. La necesidad de especializarse para el desempeño de cargos directivos está siendo cada vez más apremiante, y hoy en día, la dirección general con sus funciones principales de coordinación y control, es en sí misma una función sumamente especializada.
3. La dirección de las empresas industriales en sus diversos aspectos es una cuestión de vital interés público, y con el transcurso del tiempo, la opinión pública exigirá una capacitación profesional para el desempeño de dicha Dirección.
4. En diversas naciones del mundo se han desarrollado diferentes programas basados en sus propios conceptos sobre los métodos científicos de la dirección, considerándose estos programas como el medio de elevar el nivel general de vida y de construir la potencia industrial del estado.

Una vez que hemos analizado los antecedentes, nos damos cuenta que la dirección como tal, debe estar fundamentada en ciertas características de tipo general, mismas que a continuación presentaremos al detalle. Estos fundamentos en conjunto con los antecedentes, son la base que dieron la pauta para que se llevara a cabo el estudio de la dirección.

B.- FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION

Sobre el particular, consideraremos los fundamentos que George R. Terry cita, como parte para la comprensión de la dirección.

Estos son básicamente los siguientes:

- a) "La dirección es una relación que existe y es afectada por el jefe, los dirigidos y la situación". (*)

Es muy importante el grado de confianza que el grupo tenga en el jefe, lo cual facilita mucho las cosas y la dirección se vuelve más activa y flexible. Algo de suma importancia es también la disposición del grupo para realizar lo que el dirigente indique; sin embargo, los subordinados son valiosos en la dirección. El jefe debe tener la facultad de sentir las necesidades y las tradiciones del grupo para poder actuar conforme a estas restricciones o normas, tomando siempre en cuenta la situación o el ambiente de trabajo en el cual actúan los recursos humanos. Las cualidades para el éxito en la dirección, varían con la situación de trabajo en particular.

(*) Terry George R. "Principios de Administración" Ed. C.E.C.S.A. México, 1971.

- b) "La función del líder y su grado de aceptación por el grupo". (*)

El jefe debe asumir el liderazgo definido por el trabajo de la organización democráticamente y darse a conocer como origen de autoridad pero sin ser autoritario, buscando ser lo más imparcial y tratando de dar ayuda práctica para que el grupo no lo rechace.

Por tanto, el buen jefe se hace conocer como quien puede satisfacer las necesidades del grupo, los ayuda a obtener condiciones adecuadas de trabajo y a fijar metas objetivas.

- c) "El líder tiene una influencia importante hasta donde puede definir las tareas a realizar por subordinados". (**)

El líder aumenta su influencia cuando puede decir al subordinado lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. Esto es muy frecuente en compañías donde los puestos están muy estructurados.

(*) Terry George R. "Principios de Administración" Ed. C.E.C.S.A. México, 1971.

(**) Idem

Un trabajo que está programado al detalle, poco deja para que lo decida el jefe del grupo; en cambio, hay trabajos que el -- tipo de dirección o desempeño del mismo, lo decide el criterio del empleado, como podría ser un diseñador, un investigador, - etc.

- d) "El líder tiene la capacidad para determinar cuáles acciones ayudarán mejor al logro de los objetivos del grupo."(*)

Esto implica que el jefe tenga que tomar decisiones efectivas y poner los medios para llevarlas a cabo.

Lo que decide un líder, por lo general está íntimamente relacionado con la percepción y el análisis de los problemas del - grupo dentro del marco o fondo de toda organización.

- e) "El estilo de dirección y la situación de la organización afectan los resultados obtenidos."(**)

Pocos individuos sobresalen como líderes en todas las situaciones, "los problemas que se presentan son que el estilo del li-

(*) Terry George R. "Principios de Administración" Ed. C.E.C.S.A. México, 1971.

(**) Currier Davis, Ralph "Fundamentos de la Dirección de Empresas" - Ed. Herrero Hnos. México

der requiere modificación por no ser afin a la organización, - la estructura de la organización necesita tales modificaciones por no ser compatible al lider, o ambas sugieren cambios en un momento dado en el cual la dirección deja mucho que desear."(*)

Hay distintos autores que dan sinónimos al que encabeza el grupo de trabajo, suelen llamarlo: lider, director, supervisor, - jefe, gerente, etc., ésta persona es la responsable de que el trabajo se haga y se elabore bien; además de crear una armonía en la organización con el fin de que la productividad aumente al máximo, éste trabajo será bien realizado, dependiendo del - tipo de dirección que utilice.

Para poder determinar si el director es el adecuado dentro del manejo de una organización, empecemos por mencionar qué entendemos por dirección y los diferentes tipos o estilos que existen de la misma.

(*) Currier Davis, Ralph "Fundamentos de la Dirección de Empresas" - Ed. Herreno Hnos. México

C.- DEFINICIONES

Sabemos que para lograr una adecuada administración, lo más --
recomendable es aplicar el proceso administrativo, el cual --
consta generalmente de 4 etapas: Planeación, Organización, --
Dirección y Control.

En general la palabra "dirección" es aplicable universalmente,
pero para efectos de nuestro estudio, pudieramos dividirla en
2 fases:

- Dirección Social
- Dirección Empresarial

Primero presentaremos una definición de Dirección Social tal y
como la entiende Isaac Guzmán Valdivia; ... "La Dirección So--
cial es la conduccción de los grupos humanos, concretos, espe--
cíficos y reales, como existen y son a un fin determinado que
les favorece porque en alguna forma es el logro de lo que está
implícito en la propia naturaleza del hombre". (*)

(*) Isaac Guzmán Valdivia. "La Dirección de los Grupos Humanos". Edición
Limusa - 1980.

Como podemos observar, el primer enfoque que se le da a la dirección es, la Dirección Social. La gente siempre ha sido y será conducida al logro de los objetivos propios, comunales y de empresa; y refiriéndonos a esto último, Isaac Guzmán comenta lo siguiente: "...La dirección como Dirección Social o Dirección de los Grupos Humanos, es el objeto material de la administración, ya que administrar es dirigir y sin la dirección, la administración no se realiza"(*)

Consideramos que éste es un enfoque unilateral, ya que no se toman en cuenta, básicamente otros elementos que conforman el proceso administrativo que constituye el pilar de la administración. Cabe tomar en cuenta dicha definición, para delimitar lo que es la Dirección Social, la cual no necesariamente tiene objetivos de lucro.

A continuación presentamos definiciones de autores que nosotros catalogamos como Dirección Empresarial:

(*) Isaac Guzmán Valdivia. "La Dirección de los Grupos Humanos". Edición Limusa - 1980.

El maestro José A. Fernández Arena dice que la Dirección es: ... "La primera función jerárquica en las empresas, cuyo propósito principal consiste en establecer la estructura formal de la institución, vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad". (*)

Aún cuando Fernández Arena estableció su propio proceso administrativo, también le dá la máxima importancia a la dirección y la considera como la "ejecutora" de la administración.

Otra definición que da la mayor importancia a la dirección es la de Walter W. Perlick, quien comenta lo siguiente: "...La Dirección es el proceso mediante el cual los factores de la producción se combinan para alcanzar diversas finalidades de la empresa". (**)

Y al respecto, del proceso administrativo dice lo siguiente: "...El proceso de la dirección consiste en combinar los factores de la producción, que abarca usualmente 4 funciones distintas. (***)

(*) José A. Fernández Arena. El Proceso Administrativo. 1979

(**) Walter W. Perlick. Introducción a la Dirección de Empresas. 1973

(***) Idem.

- a) Planeamiento
- b) Organización
- c) Operación
- d) Control "

Considerando a la dirección como un proceso en sí, Perlick establece 2 niveles para llevarla a cabo y que son los siguientes:

"...Nivel Superior: Es todo el Comité Ejecutivo que pueda haberse formado para ayudar a establecer una política; sus esfuerzos están concentrados en la función de planeamiento, los cuales son determinados por los objetivos de la empresa.

"...Nivel Gerencia Media: Está integrada por Gerentes, - Jefes de Departamento y Jefes de Sección... y es el grupo que transforma los objetivos de la empresa en políticas operativas... las cuales son líneas de orientación para las demás decisiones directivas y operativas que se toman en la firma".

Analizando los conceptos anteriores, nos podemos percatar que la Dirección se lleva a cabo de 2 maneras:

La primera, es la parte "rectora" que dice lo que debe hacerse, quién lo debe hacer y cómo.

La segunda parte, es la "ejecutora" quien hace práctico y realizable lo que la "dirección rectora" pensó.

Estas 2 maneras de llevar a cabo la dirección, están implícitas en todo proceso directivo, ya sea que las realice una sola persona a la vez o que se divida por grupos tal y como Perlick lo concibe.

A continuación presentamos una definición que involucra un factor más dentro del contexto y que es el subordinado. Koont'z y O'Donell nos dicen que: "...La función ejecutiva de la dirección abarca aquellas actividades que se relacionan con la guía y supervisión de subordinados, siendo... "El propósito de la dirección, conseguir armonizar el esfuerzo individual dirigido a la obtención de los objetivos del grupo..."^(*)

Como se dijo al principio, la dirección está fuertemente relacionada con grupos humanos a los cuales se tiene que conducir a un fin común. Koont'z y O'Donell los llaman subordinados y sin los cuales no existiría la dirección empresarial.

^(*) Koont'z y O'Donell. Principios de la Dirección de Empresas. Editorial Mc. Graw Hill - 1961.

Adicionalmente estos autores consideran como principal labor - del dirigente "el de conciliar diferencias en la manera de ver las cosas". Nosotros consideramos que es una actividad fundamental de la dirección, ya que a través de la conciliación de intereses se logran los objetivos comunes más rápidamente.

Otra definición que contiene el mismo mensaje que la anterior es la de Urwik, quien dice que "el dirigente tiene como deber encontrar el equilibrio entre los intereses o motivos personales de todos los interesados en la suerte de la empresa".^(*)

Finalmente Joseph Stepanek al presentarnos las funciones del - Director y sus colaboradores en una empresa, nos transmite qué es la dirección en la práctica: En las pequeñas empresas el - director debe llevar a cabo las funciones siguientes:

- Asumir o dirigir el riesgo y habérselas con la incertidum--bre económica.
- Planeamiento e innovación
- Coordinación, administración y control

^(*) Urwik L., Elementos de la Administración. 1961.

- Supervisión rutinaria." (*)

De alguna manera estas funciones son realizadas por los directores de cualquier empresa y por las personas que dirigen a grupos humanos dentro de una organización.

De estas definiciones que hemos presentado, algunas tienen enfoques distintos, que nos permiten ampliar nuestra visión de lo que es la dirección. Podemos obtener de las mismas, variables fundamentales que nos serán de gran ayuda para reconocer y llevar a cabo la función de dirigir.

Dichas variables son:

1. La dirección conduce a la gente al logro de objetivos.
2. Es la parte ejecutora de la administración
3. Se constituye de 2 niveles
 - Rector
 - Ejecutor
4. Una de sus principales funciones es la de guiar y orientar a los subordinados.
5. Debe en lo posible, conciliar intereses y lograr objetivos comunes.

(*) Joseph Stepanek. Dirección y Administración Industrial. 1962.

6. Es realizable en cualquier tipo de empresa y por cualquier persona.

D.- CONCEPTO

Como conclusión de lo anteriormente expuesto, podemos considerar que la dirección es aquella fase del proceso administrativo que regula las actividades de la organización en general, ejecuta lo planeado y concreta los objetivos de la empresa mediante la toma de decisiones y la autoridad.

CAPÍTULO II

ELEMENTOS DE LA DIRECCION

- A. - AUTORIDAD
- B. - LIDERAZGO
- C. - COMUNICACION
- D. - MOTIVACION

A.- AUTORIDAD

Citamos la siguiente definición, tomada textualmente del libro "Las Decisiones del Ejecutivo", de Jones Monley Howe, ya que - de todos los autores, fuentes de información para la estructuración de esta tarea, es la más acertada y objetiva a nuestra forma de ver y según nuestra experiencia en el ámbito laboral

" La autoridad es el intento con éxito de una persona a guiar - el comportamiento de otra en una dirección elegida ". (*)

De los autores consultados para la elaboración de este tema, - José A. Fernández Arena, define a la autoridad como: "...La - facultad de mando y dirección que tiene una persona". (**)

Agustín Reyes Ponce nos dice, "Autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". (***)

Harold Koontz "Autoridad es la clave para el trabajo adminis- - trativo. La Autoridad es la base de la responsabilidad y es - la fuerza integradora en la organización". (****)

(*) Monley Howe Jones. Las Decisiones del Ejecutivo.

(**) Fernández Arena, José A. Introducción a la Administración.

(***) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas.

(****) Koontz Harold. Elementos de Administración Moderna.

Según Douglas Mc. Gregor, "La Autoridad no es una propiedad del individuo, sino una relación compleja entre los siguientes factores:

- a) Carácter del líder
- b) Actitudes, necesidades y carácter de sus seguidores
- c) Objetivos, estructura y naturaleza de la organización
- d) Medio social, económico y político."(*)

La autoridad es universal y es facultad exclusiva del hombre, por lo que cualquier persona puede ejercerla; sin embargo, para efectos de esta tesis, la manejaremos en la relación jefe - subordinado.

La Autoridad tiene su origen en: (**)

- a) El convenio
- b) La propiedad de los bienes productivos
- c) El régimen económico social imperante

(*) Mc. Gregor Douglas. Mando y Motivación.

(**) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas.

El origen de la Autoridad, surge con la propiedad de los bienes productivos, ya que en este momento es cuando se necesita de mano de obra para producir. Quien ejerce la autoridad es el empresario capitalista; al existir esta relación empresario-trabajador surge el convenio, el cual es el contrato de trabajo o de sociedad que está regulado por el régimen económico-social imperante.

Como ya antes habíamos mencionado, manejaremos la autoridad en la relación jefe-subordinado, por lo que, citaremos tres aspectos básicos que ejercen la autoridad en forma adecuada:

1. Autoridad
 - a) Simple
 - b) Prueba
 - c) Sanciones
2. La amplitud estimada de la zona de aceptación.
3. La cantidad de entusiasmo y de contribuciones que deben esperarse como resultado del intento de ejercicio de la autoridad.

Se presentan tres criterios que consideramos adecuados para la aplicación de la autoridad: (*)

(*) Monley Howe Jones. Las Decisiones del Ejecutivo.

- Autoridad Simple.- Sólo se dará una orden o indicación y ésta deberá ser obedecida, la cual se da cuando el subordinado está consciente que debe ejecutar lo indicado y es en casos rutinarios, como el pedir a la secretaria que nos comunique con alguien, etc.

- Autoridad Prueba.- En este caso, se le dará al subordinado argumentos y se le mostrará que él debe ejecutar lo indicado.

- Autoridad Sanciones.- En este caso, se le castigará o se le recompensará al subordinado si ejecuta lo dispuesto.

Para saber cuál de estos criterios de autoridad aplicar, es necesario, por un lado estimar la amplitud de la zona de aceptación, es decir, pronosticar si al subordinado le parecerá congruente lo que se ha de ordenar o indicar y por otro lado, la respuesta que tendrá éste al aplicar alguno de los criterios antes mencionados.

Cualquiera que sea la forma de aplicación de la autoridad, el subordinado debe estar convencido de que lo que se ha propuesto hacer, es la forma lógica en que ha de comprobarse.

Existen tres tipos de Autoridad, según Fernández Arena:

- 1) Formal.- Esta es la autoridad que es conferida de un su superior a un subordinado, con base en la estructura organizacional (jerarquias)
- 2) Profesional.- Está dada por los conocimientos y aplicación que tenga el individuo de determinada materia.
- 3) Personal.- Está dada por las cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que hacen a un hombre adquirir un ascendiente sobre los demás.

En las dos últimas, no es necesario que hayan recibido autoridad formal alguna.

Definitivamente para ejercer una autoridad exitosa, es necesario conjugar las anteriores, las dos últimas son complemento de la formal.

Por último, para poder ejercer una autoridad exitosa, es necesario delegar autoridad y ocuparse de lo más importante, por lo que daremos algunas recomendaciones para delegar adecuadamente:

- I. Toda autoridad implica una responsabilidad, sin embargo, al delegarla no se delega la responsabilidad, por lo que se hace necesario el que al delegar cierta autoridad se --

elija a la persona adecuada y competente para ejercer ésta.

II. No se debe delegar autoridad a otra persona sobre algo -- que el delegante no conoce.

III. Hay cosas tan importantes que sobre éstas no se debe delegar autoridad a nadie y deben ser ejecutadas personalmente.

IV. Hay que estar perfectamente conscientes de que la responsabilidad de que se ejecuten bien las cosas recaerá sobre el que delega autoridad a otro.

La persona que delega autoridad, es también conocida como líder. El líder debe realizar ciertas acciones para que se logren los objetivos organizacionales. A continuación analizaremos el concepto de liderazgo.

B.- LIDERAZGO

El liderazgo es considerado como una acción fundamental de la administración, ya que el logro de objetivos y metas que se establezcan en una organización, dependerá en gran medida de la capacidad que tenga el ejecutivo para guiar eficiente y eficazmente a sus subordinados.

Es de vital importancia que el administrador coordine adecuadamente los recursos humanos, materiales y técnicos, a fin de -- que sean encaminados a la obtención del mayor rendimiento posible dentro de la organización. Para lograr esta coordinación, el ejecutivo requiere de un grupo de trabajo que se encuentre motivado y mantener un margen de autoridad, apoyando con éste las acciones realizadas por el equipo.

Si bien el "liderazgo es considerado como el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo", (*) necesitamos considerar que para obtener ese esfuerzo voluntario de labor se requiere de una autoridad y motivación suficiente, mismas que debe proveer el ejecutivo que guía al equipo en su totalidad.

(*) Koontz Harol y Cyrel O'Donnel. Curso de Administración Moderna, pág. 695. Editorial Mc. Grow Hill

"Analicemos el principio que proponen Koontz y O'Donnell en donde nos muestran el impacto del liderazgo en la utilización de la capacidad de un empleado.

Contribución inducida por la capacidad de liderazgo del administrador.

Esperanza normal de utilización de la capacidad producida por las presiones sociales, la necesidad de un trabajo y la autoridad de un superior.

Si se guía a los subordinados sólo con reglas y requisitos -- obligados por la autoridad empresarial, pueden trabajar al 60% ó 65% de su capacidad, lo suficiente para satisfacer los requerimientos y mantener su trabajo.

Para aumentar el esfuerzo hacia la capacidad total, el administrador debe inducir una respuesta celosa por parte de los -- subalternos eficientes, a través del ejercicio del liderazgo."

a) Naturaleza del liderazgo

Cualquier esfuerzo que realice el grupo para alcanzar en forma eficiente el logro de los objetivos, se debe a que son guiados por una cabeza que es hábil en el "arte" del liderazgo y en --

donde la habilidad básicamente se funda en los siguientes tres aspectos:

- "Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, diferentes momentos y diversas situaciones.
- Habilidad para inspirar
- Fuerza para actuar de forma tal que se establezca un clima para responder y despertar motivaciones."^(*)

Una vez que el ejecutivo tenga los aspectos antes mencionados se logrará un éxito en el liderazgo. Debe saber aplicarlos a las diferentes personas y situaciones que se presenten.

El líder debe integrar un equipo de trabajo que en base a estímulos y carisma personal produzca un ambiente agradable de labores, dando como resultado un incremento en la productividad.

^(*) Koontz Harol y Cirel O'Donnel. Curso de Administración Moderna. pág. 695. Editorial Mc. Grow Hill

A fin de poder adentrarnos en el ámbito concreto del liderazgo, analicemos los siguientes conceptos:

Gerente o Jefe

Un director, gerente o jefe es una persona que realiza su trabajo a través de otras personas. El jefe debe ser enérgico - dirigente de hombres, un planeador eficaz y lleno de ingenio, debe contar con buena fuente de conocimientos técnicos y hábil mediador entre la alta dirección y sus subordinados.

Objetivos de todo Gerente o Jefe

1. Contribuir al logro de las metas de la empresa mediante - el buen cumplimiento de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.
2. Lograr en el desempeño del trabajo, el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y la máxima eficiencia del personal a sus órdenes.
3. Crear una situación en la que sus colaboradores, al mismo tiempo que realizan su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la empresa, puedan satisfacer sus necesidades personales.

4. Mantener las mejores relaciones entre todo su personal y el de otros departamentos en un ambiente de gustosa cooperación y buena voluntad.

Teoría X y Y

Analizaremos esta teoría que Douglas Mc. Gregor cita en su obra "El Aspecto Humano de la Empresa", donde estableció en extremos opuestos dos tipos de supuestos sobre los seres humanos, a partir de esto hace su clasificación acerca de la actitud de dos tipos de administradores, que son:

- El administrador despótico, pesimista y tayloriano con poca confianza en el trabajador (Teoría X)
- El administrador tolerante, optimista con confianza en el amor al trabajo del ser humano y su autorrealización en éste. (Teoría Y)

Se presume que el administrador de la teoría "X" emite los siguientes juicios sobre sus empleados:

- El hombre común es flojo, irresponsable, indolente, indiferente a las necesidades de la empresa, reacio a los cambios, por sí solo no sale adelante.

- Desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y quiere la seguridad.

En el extremo opuesto, el administrador tolerante o teoría "Y" supone que:

- El hombre permanentemente busca satisfacer sus necesidades por sí solo.
- El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- El hombre tiene que ejecutar el autocontrol y la auto-dirección en el servicio de los objetivos con los cuales ha adquirido un compromiso.

Tipos de Jefes en Relación a las Teorías "X" y "Y"

Jefes Autócratas.- (Teoría "X")

- a) No consideran el punto de vista de sus colaboradores, ejercen su autoridad basándose más en su poder que en la razón.

- b) Son estrictos, desconsiderados, arbitrarios, gritan.
- c) Mandan y supervisan a su gente de forma tal que nadie olvida quién es el jefe.
- d) Exigen total obediencia

No conocen a su personal porque no platican con ellos, dicen que no tienen tiempo para ello, pero la realidad es que no les interesa.

Jefes Demócratas. (Teoría "Y")

- a) Fomentan la participación de su personal y aprovechan sus opiniones.
- b) No hacen ostentación de autoridad
- c) Tratan a sus empleados con justicia, paciencia y buen humor, logrando la estimación y el respeto de sus subordinados.
- d) Confían en su gente y les permite usar su iniciativa.
- e) Se interesan por el bienestar y progreso de su gente.

Se ha observado que los jefes demócratas son el tipo de personas que comunmente ascienden a mejores puestos.

Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo son los patrones de conducta, tal y como son percibidos por los otros. Es la forma como los subordinados perciben a su jefe.

Es el estilo de mando de un jefe por su forma de dirigir, los líderes se clasifican en autócratas y demócratas.

Es necesario reconocer que una adecuada dirección no se concibe sin un medio de comunicación que ayude a que las decisiones del ejecutivo lleguen al personal con la claridad necesaria.

Por lo anterior, es de suma importancia para el ejecutivo que la comunicación dentro de la organización se maneje adecuadamente.

C.- COMUNICACION

La comunicación es una actividad que prevalece en todas las fases de la administración, sin embargo, adquiere mayor importancia en la Dirección y en el Liderazgo.

Podemos definirla como un intercambio de hechos, ideas y opi--niones para el logro de un entendimiento mutuo, por lo tanto, la comunicación es el medio por el cual se unifica la activi--dad organizada.

Barnard^(*) fue uno de los primeros autores en prestar especial atención a la comunicación y la consideró como el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organiza--ción con el fin de lograr un propósito central.

Dentro de una organización, la comunicación tiende a evitar -- los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras, estimula y motiva a los miembros del gru--po.

Se encargará de aportar toda la información necesaria para una correcta toma de decisiones.

(*) Sergio Flores de Gortari/Emiliano Orozco G. "Hacia una Comunicación Administrativa Integral". pág. 51.

los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- Emisor.- Considerado como la fuente de información y quien exteriorizará el mensaje.
- Mensaje.- Es la definición de lo que se tiene que decir - conociéndolo a fondo. Debe ser creíble, útil, claro, debe contener consistencia, continuidad y adecuación al medio.
- Canal.- Vehículo o medio que transporta los mensajes. - Este puede ser formal o informal y por su dirección pueden ser verticales, ascendentes o descendentes y horizontales o de coordinación.
- Receptor.- Es la persona que capta la información transmitida.

a) Medios de comunicación.

Estos pueden clasificarse, ya sea por el método que se use para transmitir la información, por lo que pueden ser escritos u orales; o bien de acuerdo con el flujo direccional de la comunicación serían ascendentes, descendentes y horizontales.

- Comunicación Escrita.- Su propósito principal es dejar registros de mensajes. Esta nos permite estructurar un con--

tenido que evite confusiones. Puede ser directa o masiva, su principal desventaja es la demora o dispersión de la retroalimentación.

- Comunicación Oral.- Esta ofrece el potencial de un flujo de información en doble dirección obteniendo así rapidez y retroalimentación, sin embargo, este tipo de comunicación está sujeta a malas interpretaciones.
- Comunicación Descendente.- La que surge a partir de los altos niveles hacia la base descendente cubriendo lo que deben saber y lo que desean los trabajadores.
- Comunicación Ascendente.- De los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores, además de la información de trabajo, fluyen noticias, quejas, dudas, etc.
- Comunicación Horizontal.- Esta fomenta y asegura la coordinación. Se da entre personas que desempeñan cargos del mismo rango.
- Comunicación entrecruzada.- Acelera la información y mejora la comprensión. Existen entre el personal de una división y el de una posición igual, más bajo o superior de otras divisiones.

A continuación señalamos algunos de los que se consideran como principales problemas o barreras en la comunicación.

- La falta de preparación para "comunicarse". El comunicar exige el tiempo y la lógica de la planeación, el objetivo - debe ser claro, conocerlo a fondo y saber la importancia -- del mensaje.
- Semántica.- Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación y aceptación del lenguaje.
- Físicas.- Se refiere a fallas, deficiencias, exceso de -- ruido o selección inadecuada de la fuente para transportar el mensaje.
- Fisiológicas.- Originadas por malformaciones o limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso - de comunicación.
- Psicológicas.- Se ocasionan de la forma que cada persona posee para percibir lo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacción emotiva.
- Administrativas.- Se dan por las estructuras organizacionales, funcionamiento de la organización y el proceso admnistrativo.

Otras barreras importantes que podemos considerar son la falta de atención; las suposiciones no aclaradas que se encuentran detras de todos los mensajes y la "omisión".

La comunicación en ocasiones origina cambios por lo que es importante que estos se efectúen después de que las personas hayan comprendido el mensaje.

Algunos Medios para Favorecer la Comunicación.

La aplicación de la retroalimentación y buscar la confrontación de persona a persona son importantes para favorecer la comunicación, así como el aprender a escuchar, que nos puede conducir a la eficiencia.

Mencionaremos los principios de la comunicación propuestos por Koontz y O'Donnell (*), los cuales consideramos de vital importancia para que la comunicación sea efectiva.

- El Principio de la Claridad.- Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien se dirige.

(*) Harold Koontz / Cyrel O'Donnell. Curso de Administración Moderna. pág. 695 - Editorial Mc. Grow Hill

- El Principio de la Integridad.- La comunicación es un me dio y no precisamente un fin.

- El Principio del Uso Estratégico de la Organización Infor- mal.- La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para su- plir los canales de comunicación de la organización formal.

La American Management Association establece las siguientes - reglas para la buena comunicación:

- 1) Trate de aclarar sus ideas antes de comunicar.

- 2) Examine el verdadero propósito de cada comunicación.

- 3) Considere la totalidad del marco físico y humano cada vez que comunique.

- 4) Consulte con otros, cuando sea apropiado, 'al planear las - comunicaciones.

- 5) Tenga cuidado, cuando comunique con los sobretonos, así co mo con el contenido básico de su mensaje.

- 6) Aproveche la oportunidad cuando se presente, para llevar - algo de valor o de ayuda al receptor.

- 7) De seguimiento a su comunicación.
- 8) Comunique para mañana así como para hoy.
- 9) Asegúrese de que sus acciones apoyan sus comunicaciones.
- 10) Trate no solamente de ser comprendido sino también de comprender.

A lo largo de este capítulo, hemos mencionado aspectos sin los cuales es difícil que se logre la fase de dirección, pero consideramos que alcanzar el éxito de estas acciones no solo depende del líder o ejecutivo sino también en gran medida del subordinado.

A continuación hablaremos sobre la Motivación que nos será de gran ayuda en la relación subordinado-ejecutivo.

D.- MOTIVACION

Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensar se que ésta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil. algún motivo detrás de ella. Es importante que este punto sea estudiado por el ejecutivo, ya que las organizaciones están compuestas por individuos, y funcionarán de acuerdo con el comportamiento de sus miembros.

Según Fernando Arias Galicia, "la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y -- dirigir la conducta hacia un objetivo".(*)

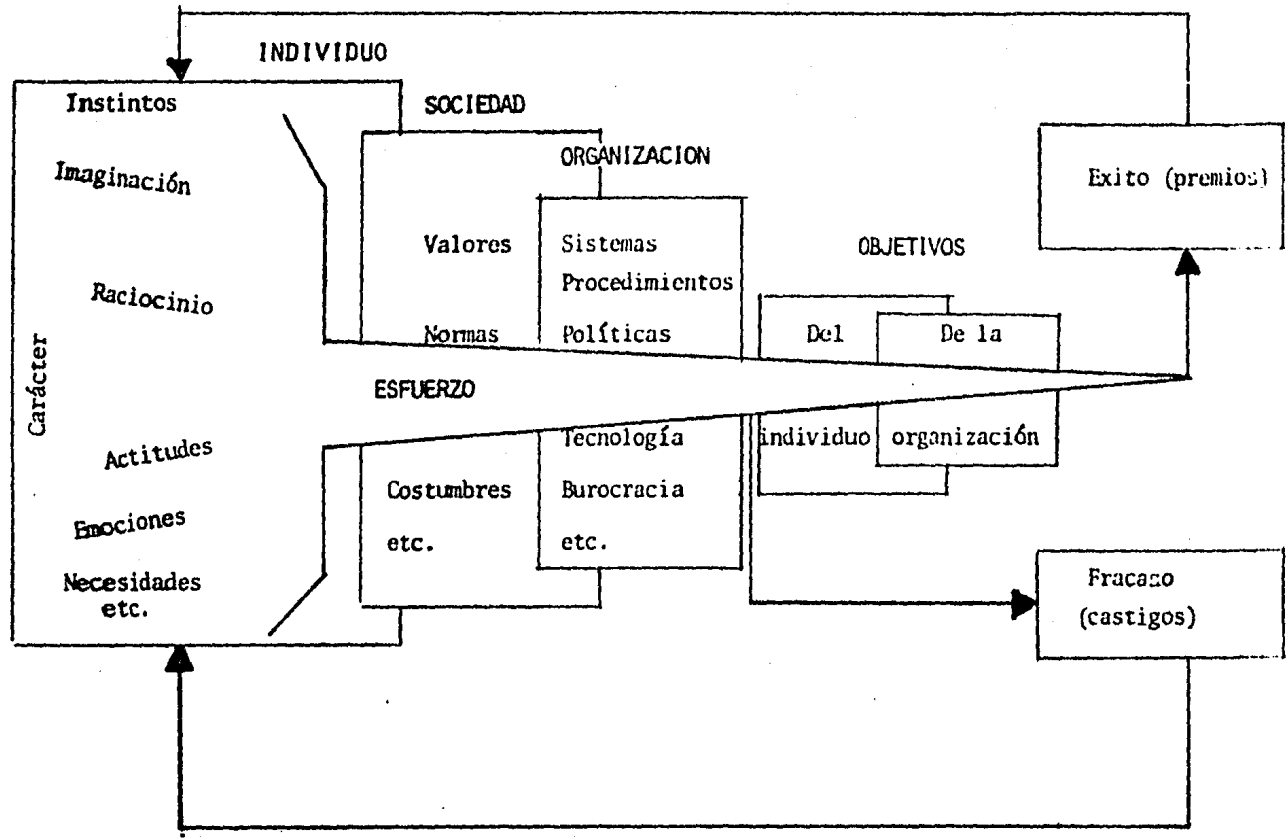
Los factores que menciona la definición y que provocan una conducta, pueden ser: biológicos, (incluyendo los instintos), - psicológicos, (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes), y culturales (valores, normas, etc.).

¿Porqué es importante el estudio de la motivación para el ejecutivo?. Al respecto, el propio Arias Galicia nos dice:

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia "hay

(*) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1982.

que motivar al personal para que trabaje más", pero en esta frase se habla de dirección como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta, y como si la labor fuese - capaz de incitarla, mantenerla y dirigirla. Sin embargo, para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio - para lograr otras cosas; de ahí la importancia del estudio de la motivación para el ejecutivo, ya que debe conocer cuáles -- son los objetivos individuales de los miembros de la organización, y tratar de que sean logrados, sin descuidar el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que entre más - cercanos estén unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios; entre más separados estén, - menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo.



El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; está en relación a los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

Aunque se han presentado muchas teorías de la motivación, a continuación mencionaremos las que consideramos pueden ser de más utilidad al ejecutivo.

a) Teoría de Maslow

El doctor Abraham Maslow ha sido uno de los más importantes -
exponentes de las teorías sobre motivación. Fue el primero -
en estudiar de lleno y con profundidad el fenómeno motivacio-
nal del ser humano. Afirmó que la conducta del hombre está -
regida por el conjunto de necesidades que posee a las que defi-
nió, clasificó y jerarquizó, y que era la satisfacción jerár-
quica de estas necesidades lo que movía e impulsaba a los se-
res humanos.

La escala de necesidades del ser humano propuesta por Maslow -
es la siguiente: (*) (**)

- Necesidades fisiológicas o primarias

Las necesidades primarias son aquéllas indispensables para -
la conservación de la vida, tales como: alimentarse, dormir,
respirar, vestir, etc.

(*) Blum Milton L. y James C. Naylor. Psicología Industrial. págs.
476-483. Editorial Trillas. México, 1977.

(**) Curso de Habilidad Directiva. Instituto de Desarrollo Personal y
Comunitario, A.C. México, 1981.

- Necesidades de seguridad

El segundo nivel de la jerarquía consiste en las necesidades de seguridad. Cuando el individuo ha tenido, por lo menos parcialmente, la satisfacción de las necesidades primarias, experimentará las tensiones relacionadas con las necesidades de seguridad, de orden, de reglas protectoras y en general, de evitar riesgos.

Estas necesidades son frecuentemente satisfechas por un salario adecuado, por seguros de vida, por un buen sistema de -- alarma en su negocio, por un portero para el edificio en donde vive, etc.

- Necesidades sociales

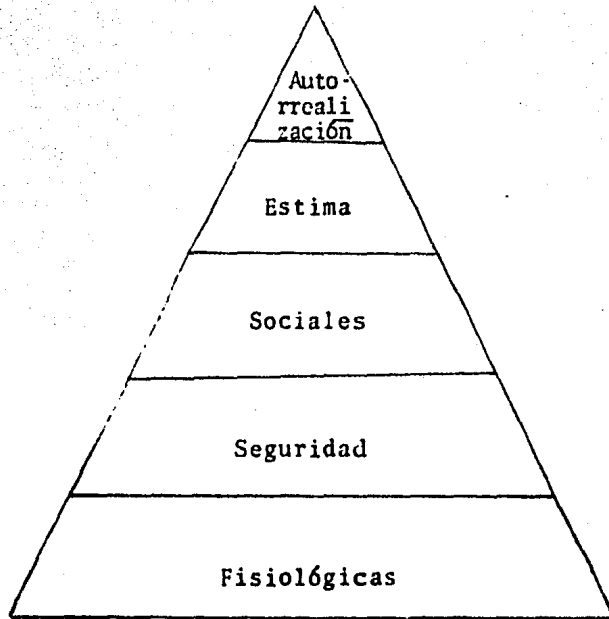
Cuando las necesidades de seguridad han sido satisfechas, el individuo se preocupa menos por él mismo, y empieza a querer establecer relaciones interpersonales. El éxito relativo - de estas necesidades sociales, va a resultar en que se sienta aceptado y apreciado por los demás. Por lo tanto, el -- tercer nivel de necesidades está relacionado con la familia, con las amistades y con la membresía del grupo.

- Necesidades de estima

Cuando un individuo se siente seguro de sus relaciones con los demás, probablemente buscará ganar cierto status especial dentro del grupo. Su tensión de necesidades estará asociada con la ambición y con un deseo de sobresalir.

- Necesidades de auto-realización.

En este último nivel, el individuo está preocupado por su crecimiento personal y puede satisfacer esta necesidad por medio de retarse a sí mismo a ser más creativo, a tener mayores logros, y en general, a dirigirse para llegar a satisfacer su propio criterio de éxito personal. Las conductas auto-realizadas deben incluir la toma de riesgos, la autonomía ambiciosa y el desarrollo de la libertad para actuar.



(*) PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

(*) BLUM MILTON L. Y JAMES C. NAYLOR. Psicología Industrial. Editorial Trillas. México 1977, págas. 476-483.

Para Maslow, el concepto jerárquico es determinante, ya que -- sus premisas fundamentales son:

1. El comportamiento de cualquier persona está dominado y de-- terminado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas.
2. El individuo satisfecerá sistemáticamente sus necesidades, principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo - con la jerarquía.
3. Se dice que los grupos de necesidades de los primeros dos niveles son prepotentes, en el sentido de que prevalecerán sobre las que tienen una posición más alta en la pirámide.

b) Teoría de Herzberg

Federico Herzberg realizó una serie de estudios en la Chase - Western University, en donde desarrolló una teoría de motivación del trabajo, a la que llamó Teoría de Motivación-Higiene.

Por medio de su investigación, Herzberg encontró que la motivación en el trabajo, la productividad y la satisfacción, estaban estrechamente relacionadas a las condiciones del trabajo y concluyó que el hombre tiene dos categorías de necesidades que son esencialmente independientes unas de otras, y que influyen en la conducta de manera diferente. (*) Estas categorías de necesidades son: (**)

1. **Motivadores.**- Estos factores estimulan el esfuerzo, la productividad y la imaginación. Herzberg los llamó "satisfactores" y se relacionan con las oportunidades de hacer un buen trabajo y con la posibilidad de progresar. Propone los siguientes:

- Exito

(*) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1982.

(**) Curso de Habilidad Directiva. Instituto de Desarrollo Personal y Comunitario, A.C. México, 1981.

- Reconocimiento del logro
- Trabajo desafiante
- El trabajo mismo
- Responsabilidad acrecentada
- Desarrollo y adelanto

Estos son factores intrínsecos, pertenecientes al puesto, que al estar presentes motivan favorablemente, es decir, causan satisfacción, pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción.

2. Factores de Higiene.- Son los factores económicos y sociales, cuya ausencia causan insatisfacción y molestia, pero no estimulan por sí mismos ningún esfuerzo productivo en el trabajo. A estos Herzberg los llamó "no satisfactores" y menciona los siguientes.

- Medio ambiente
- Supervisión
- Condiciones de trabajo

- Relaciones interpersonales
- Dinero, posición, seguridad

Definitivamente creemos, que la aportación de Herzberg con su Teoría Dual es muy valiosa para el ejecutivo, ya que le permi tirá conocer el comportamiento humano, sus intereses y sus -- motivos, para la elaboración de programas relativos al personal y para la toma de decisiones.

CAPITULO III

HERRAMIENTAS PARA EL EJECUTIVO

- A.- ANALISIS DEL PROCESO GENERAL DE TOMA DE DECISIONES
- B.- METODO KEPNER Y TREGOE (KTA) DE ANALISIS DE PROBLEMAS
Y TOMA DE DECISIONES.
- C.- LIDERAZGO SITUACIONAL
- D.- GRID GERENCIAL
- E.- CONTROL DE GESTION
- F.- SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL

A.- ANALISIS DEL PROCESO GENERAL DE TOMA DE DECISIONES.

Muchas veces a través de nuestra vida hemos tomado decisiones, pero ¿qué es decidir?

"Es resolver, tomar determinación de algo, formar un juicio definitivo sobre algo dudoso e incontestable." (*)

Al respecto, Jean P. Rehault comenta lo siguiente: ... "Una decisión es la conclusión lógica de un proceso de análisis por parte de la persona o personas que deciden" (**)

Se dice que no existe una decisión cuando sólo tenemos una alternativa de elección, por lo que una condición que necesariamente debe existir para tomar dicha decisión, es que se consideren dos o más alternativas, ya que esto es lo que nos da la facultad de decidir.

Existen muchas maneras de tomar decisiones, pueden ser: estructurada, lógica, subjetiva, científica, experimental, por intuición o "feeling", siendo ésta última una de las más socorridas.

(*) Enciclopedia Salvat, Tomo No. 4. Salvat Editores. 1983.

(**) Jean P. Rehault. Introducción a la Teoría de las Decisiones. Edit. LIMUSA. 1980.

El hecho de que no se utilice una base sólida a un método para tomar decisiones radica en que no se le dedica la debida atención a la manera de tomar la decisión. Generalmente esto ocurre por la falta de tiempo y las decisiones son "para ayer", o bien porque no se conoce algún proceso que permita evaluar y llevar a cabo una decisión.

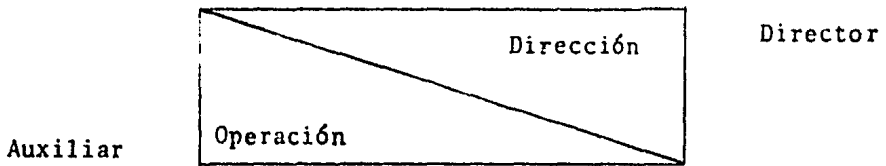
Uno de los mayores problemas al tomar una decisión es la racionalidad con que lo hacemos, la cual depende según Richard H. Hall de lo siguiente: "La incapacidad del sistema total para suministrar un máximo... de información o bien ...la incapacidad del que decide para manejar razonablemente siquiera, la información inadecuada que existe a su disposición."^(*)

Estos factores por desgracia son los que menos se pueden controlar en una organización y afectan potencialmente a la racionalidad en el proceso de toma de decisiones, lo que ocasiona que se pierda la objetividad.

^(*) Hall, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. Editorial Prentice Hall. 1980.

Los ejecutivos se enfrentan durante su vida laboral a situaciones con varios cursos alternativos de acción y su decisión implica una comparación entre las alternativas y la evaluación del resultado obtenido.

En una organización, las decisiones son tomadas desde el director de la empresa hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico. A continuación se presenta el siguiente esquema para mostrar cómo se constituye el nivel de operación o el de dirección en los distintos niveles jerárquicos.



Capacidad de Dirección de Acuerdo al Nivel Jerárquico

Como se puede observar el director tiene una amplia base de dirección y muy poca operación, ocurriendo lo contrario con el auxiliar.

A través del continuo nos podemos dar cuenta de quién es el que toma las decisiones y quién es el que ejecuta la acción.

Esto es un enfoque de toma de decisiones individualistas, sin

considerar a la organización como parte esencial para tomar la decisión.

Al respecto Richard H. Hall nos dice: "...Hay muchas decisiones en las organizaciones, sin embargo, son decisiones organizacionales. Es decir, la organización tiene una serie de parámetros para la toma de decisiones y el individuo sigue los procedimientos que le han sido prescritos."(*)

Por tanto, existen básicamente 2 enfoques de quien toma las decisiones:

- a) El individuo, de acuerdo a su nivel jerárquico y en nombre propio actúa y decide.
- b) El individuo toma decisiones a nombre de la organización y en su representación.

Independientemente de cómo y quién tome las decisiones, existe un proceso que pudieramos llamar tradicional para la toma de decisiones el cual a continuación presentamos y es resultado de la consulta de diversos autores:

(*) Hall, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. Editorial Prentice Hall. 1980.

a) Proceso General de Toma de Decisiones

1. Diagnóstico del Problema.- En esta etapa se deberá recopilar toda la información posible sobre lo que se piensa que es el problema, sus causas y sus consecuencias. Posteriormente, se deberá definir perfectamente el problema y sus alcances dentro de la organización.

Se dice que, definiéndose el problema se logra el 50% de la solución, ya que con esto tenemos identificado el objetivo al que queremos llegar.

2. Investigación de Alternativas de Solución.- Se deberán buscar y desarrollar distintas maneras de solucionar el problema, esto es con el objeto de no "encerrarse" en una sola alternativa que posiblemente no sea la mejor.

3. Seleccionar un Curso de Acción.- Una vez que tenemos diversas alternativas de solución, debemos analizarlas, evaluarlas y ponderarlas, escogiendo la alternativa que consideremos sea la más satisfactoria para resolver el problema.

4. Implantación de la Solución.- La alternativa seleccionada deberá ser implantada en la organización, teniendo cuidado de considerar a las personas y a la empresa, de tal forma que acepten la decisión lo mejor posible.

Adicionalmente de implantar dicha decisión, debemos de tomar otras pequeñas decisiones que complementen a la principal y que le den soporte.

5. Obtención de Retroalimentación.- Anteriormente hablábamos de implantar la decisión conjuntamente con acciones complementarias, además, debemos implementar mecanismos que nos permitan conocer los resultados de nuestra decisión, así como las desviaciones que surjan, de tal modo que se corrijan lo más pronto posible y logremos una decisión exitosa.

Existen otros métodos que auxilian en la toma de decisiones como es la "Teoría Estadística de Decisiones", la cual se originó de tres corrientes principales que son:

La Teoría de las Probabilidades; La Toma de las Preferencias y Utilidad; y la de Inferencia Estadística. Esta última tiene como objetivo examinar los datos disponibles y decidir cuáles de esos modelos son razonables y cuáles no lo son. (*)

(*) Jean P. Rehault. Introducción a la Teoría de las Decisiones. Editorial LIMUSA. 1980.

también tenemos otros métodos como son las Tablas de Decisiones que a continuación mostramos y que consta de 4 secciones básicas.

1. Una línea horizontal que divide la tabla en dos secciones principales que son los estados de la naturaleza y los cursos de acción.

Si... Estados de la Naturaleza
Entonces... Cursos de Acción

2. Una línea doble vertical divide la tabla de decisiones en otras dos secciones principales que son el talón y la entrada.

La parte del talón describe los estados naturales y los cursos de acción en los cuales estamos interesados.

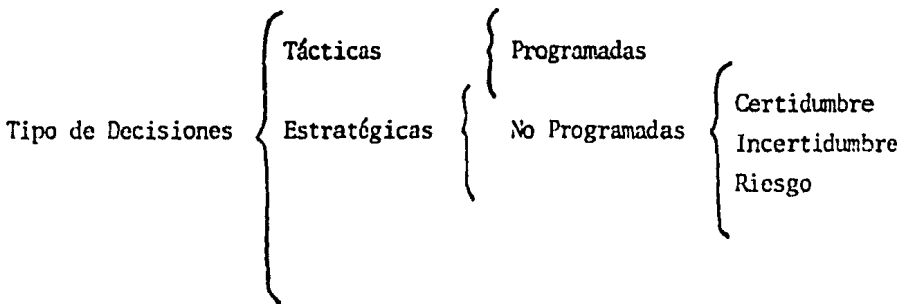
La parte de la entrada documenta todas las posibles combinaciones del conjunto de estados específicos que tienen que ser considerados.

Talón	Entrada
Estados de la Naturaleza	
Talón	Entrada
Cursos de Acción	

Donde las alternativas particulares que debemos tomar como respuesta a un estado natural determinado, forman una regla de decisión. (*)

3. Finalmente exponemos otro método de James Thompson que - - Richard H. Hall presenta en su libro. (**)

Cuando hablemos de decisiones, hablaremos de "Estrategias de inspiración"



(*) Jean P. Rehault. Introducción a la Teoría de las Decisiones. Editorial LIMUSA. 1980.

(**) Hall, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. Editorial Prentice Hall. 1980.

Las Decisiones Tácticas, son aquellas que se repiten constantemente, son de rutina y requieren un mínimo de criterio ya que existen procedimientos preestablecidos que indican qué es lo que debe hacerse. Este tipo de decisiones son las que efectúan los niveles jerárquicos más bajos en una empresa.

Las Decisiones Estratégicas, son las que se toman para situaciones no previstas o especiales, por lo general son decisiones para las cuales no existen procedimientos establecidos de acción, ya que algunas veces son muy complejas; el decisor tiene que aplicar todos sus conocimientos, intuición, experiencia e iniciativa para resolver la situación.

Este tipo de decisiones se llevan a cabo en la alta dirección y en gerencia media.

Para las decisiones No Programadas, existen diversas condiciones en que se pueden presentar:

- Condiciones de Certidumbre.- "Cuando el decisor conoce el estado de la naturaleza que ocurrirá con absoluta certeza" (*). (Decisiones Programables)

(*) Hall, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. Editorial Prentice Hall. 1980.

- Condiciones de Incertidumbre.- "Es cuando se desconocen las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza"(*). Se refiere a situaciones que nunca han ocurrido y que tal vez no vuelvan a repetirse en el futuro de esa misma forma.

- Condiciones de Riesgo.- "Cuando dos o más estados de la naturaleza sean relevantes; cuando no se pueden identificar todos los estados naturales pertinentes; y cuando se puedan asignar probabilidades de ocurrencia a dichos estados naturales".(**)

A través del desarrollo del tema, hemos hablado de factores que afectan el proceso de toma de decisiones, como son:

- La falta de información.

- La incapacidad del sujeto para considerar dicha información mínima.

- El medio ambiente organizacional.

Los estados de la naturaleza.

(*) Hall, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. Editorial Prentice Hall. 1980.

(**) Idem

A nivel individual, podemos considerar los siguientes factores:

- Los valores personales, los cuales son lineamientos o principios utilizados por una persona, tienden a una situación de selección y son parte básica de sus pensamientos.
- La manera en cómo afectan, es en la percepción que un decisor tiene de las personas y de las situaciones, así como, su modo de interactuar con la gente y con su medio.
- Otro punto importante es la personalidad del decisor, la cual se representa por fuerzas y variables psicológicas conscientes e inconscientes que influyen en la toma de decisiones, dependiendo del carácter, situación e interacción.
- Finalmente, tenemos lo que se llama propensión al riesgo, que no es más que la tendencia del decisor a aceptar o rechazar el mismo, lo cual dependerá del alto o bajo grado de certidumbre o incertidumbre que la decisión implique.

B. METODO KEPNER Y TREGOE (KTA) DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Anteriormente presentamos el proceso general de Toma de Decisiones y las diversas condiciones dentro de las cuales se pueden llevar a cabo, pero pocas veces logramos adquirir una metodología con la que podamos llegar a solucionar adecuadamente una situación, esto ocasiona que no se toman decisiones de una manera correcta y consistente.

Al respecto, mucho se ha escrito y muchos autores como ya se ha visto, proponen procesos de toma de decisiones, los cuales la mayoría de las veces no son tomados en cuenta en la vida diaria por carecer de objetividad en caso de decisiones importantes y complejas.

A continuación exponemos una metodología para la toma de decisiones, la cual consideramos que es una de las más completas en este campo, y fue diseñada y estructurada por los señores Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe. Dichos autores elaboraron este trabajo porque les llamó la atención "la falta de eficiencia en la toma de decisiones por los ejecutivos actuales", por tanto decidieron investigar y elaborar su propio método de análisis de problemas y toma de decisiones, impartiendo en diversas empresas. La orientación que tienen es el desarrollo de un razonamiento sistemático a través

de la práctica.

"Los conceptos que constituyen la metodología fueron extraídos y desarrollados, partiendo de la actividad directiva y no de la teoría; hablando con Gerentes, Administradores, Jefes y Supervisores, observándolos en su trabajo, ayudándolos a -- reconstruir sus procesos mentales y tratando de entender en -- qué residía una buena y una mala decisión.

Como producto de su trabajo, pudo desarrollarse un modelo racional del manejo eficiente de la información^(*).

La base de este proceso lógico es la siguiente secuencia de -- acción:

1. Análisis de Situaciones
2. Análisis de Problemas
3. Análisis de Decisiones
4. Análisis de Problemas en Potencia.

^(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Material Previo. Curso 1985.

A continuación se presenta cuadro en el que se podrá ver una comparación de los procesos 2, 3 y 4 y su correspondiente descripción de conceptos tal y como lo consideran Kepner y Tregoe.

PROCESO LOGICO

Factores de Comparación	Análisis de Problemas (2)	Análisis de Decisiones (3)	Análisis de Problemas en Potencia (4)
Propósito básico del Proceso	Encontrar la Causa de la Desviación	Seleccionar un Curso de Acción	Asegurar el éxito de un plan
Período de tiempo en que se situa	Pasado y Ahora	Ahora y Futuro	Ahora y Futuro
Punto de Partida	Debiera vs. Realidad = Desviación	Establecer Objetivos	Esbozar plan de Acción
Punto de Llegada	La verdadera causa es verificada	Elección bien razonada	Plan Perfeccionado

Cuadro de Comparación de los Principales Procesos de Análisis.

I. Análisis de Situaciones

La mejor manera de empezar, es haciendo un reconocimiento y análisis de la situación. El objeto de este proceso, es el de poner los temas en una perspectiva adecuada, ya que ayuda a examinar los hechos para identificar los problemas a resolver, separar los problemas complejos, asignarles prioridades y colocarlos en el proceso correcto para su solución.

Dado lo anterior, se deberá establecer un parámetro de comportamiento, es decir, el "deber ser" de la situación, el cual guiará hacia el resultado del problema.

Los autores dicen que "un problema es una desviación de una norma esperada de funcionamiento y que un cambio de cualquier naturaleza es siempre la causa del problema".

Por tanto, primero se debe reconocer que existe una desviación y que ésta requiere de una corrección, por lo que se debe conocer la situación y el "nudo" de problemas que ésta presenta.

Después, se procederá a desatar el "nudo" separando los problemas en situaciones manejables. Esto se hará describiendo de manera exacta y completa la realidad que rodea a la desviación, ya que esto permite identificar cada problema y conocer dimensiones.

Posteriormente se clasificará la situación bajo tres grandes rubros:

- "Importancia, Impacto o Gravedad.- Para definir su influencia en el problema se hacen las siguientes preguntas:

i) ¿Qué importancia tienen los resultados afectados por esta situación?

ii) ¿Cuán grave es si no se corrige la situación?

- Urgencia.-

i) ¿Cuán crítica es la acción del tiempo sobre el problema?

ii) ¿Cuánto se dispone para llegar a una decisión?

- Crecimiento o Tendencia.-

i) ¿Cuál ha sido la tendencia de la dificultad?

ii) ¿Empeorará cada vez más este problema?

iii) ¿Qué problemas futuros creará?" (*)

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Material Previo. Curso 1985

Aplicando los conceptos anteriores, se clasifican los distintos problemas que se tienen y a criterio se les asignan prioridades de la (a) a la (z), asignando (a) al problema que requiera de inmediato atención y así sucesivamente.

Una vez que se han definido las prioridades, se deben colocar los problemas dentro de alguna fase del proceso lógico de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones, (ver cuadro anterior), analizando la información que se tiene y eligiendo el proceso o fase que mejor resolverá la situación que ocupa la atención.

Por ejemplo, si una elección ha sido correctamente razonada y escogida como la mejor entre diversas alternativas, entonces se procederá a realizar un análisis de problemas potenciales para determinar un plan perfeccionado a seguir.

Los autores nos presentan una serie de preguntas que facilitan el análisis de situaciones, las cuales son:

- ¿Cómo hacemos para darnos cuenta de que existen situaciones preocupantes u oportunidades que justifiquen algún tipo de acción?
- ¿Están todas claramente definidas o acaso deberían ser separadas o subdivididas en partes más manejables?

- ¿Cuáles son las prioridades relativas a la secuencia en que las enfrentará?
- ¿En qué sector de la secuencia de acción se ubica el punto de arranque de cada una de las situaciones a ser resueltas?

2. Análisis de Problemas

Si la situación se colocó en Análisis de Problemas, es porque se está buscando la desviación de una situación que atrae la atención del ejecutivo, ya que éste es el proceso destinado a explicar porqué se ha producido una desviación entre lo que - esperábamos que sucediera y lo que realmente ha sucedido o - está sucediendo. Dado que anteriormente no había ocurrido - dicha desviación, algo debe haber cambiado para que ahora se presente. La investigación de la causa es la búsqueda metódica del cambio preciso y específico que produjo la desvia- - ción. (*)

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Material Previo. Curso KIA. México 1985.

El Análisis de Problemas ayuda a estudiar situaciones a través de un análisis objetivo y sistemático que se realiza por medio de una serie de preguntas adecuadas al caso.

Este proceso es de gran utilidad en situaciones tales como:

- Cuando se investiga una desviación que ha ocurrido.
- Cuando alguna situación no se comporta como debiera y nadie sabe porqué.
- Cuando todos piensan cosas diferentes al explicarse el porqué de una situación.

El Análisis de Problemas consta de cinco etapas básicas, las cuales a medida que se van desarrollando las primeras, nos sirven de base para el planteamiento de las subsiguientes ya que durante la investigación se elimina la información que no es pertinente al caso, haciéndose una búsqueda selectiva y cuidadosa de ciertas clases de datos que trazarán una línea de demarcación alrededor del problema. (*)

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. El Directivo Racional. Editorial Trillas. México - 1981.

Paso 1. Elaborar el enunciado de la decisión.

Todo comienza cuando se considera la situación en un marco -- del "deber ser" para determinar la desviación, ya que debemos considerar tanto el "debiera" como la realidad para poder asegurarse que sí existe una desviación.

Por tanto, se elabora el enunciado de la desviación cuidando que tenga estas características:

- Brevedad
- Concisión
- Objetividad (que indique el objeto, persona y lugar afectado)
- Descripción (describir la naturaleza de la desviación)

Paso 2. Especificar el problema.

Basándose en el punto anterior, se deberá hacer una especificación a detalle del problema, la cual definirá exactamente - al problema y enfatizará las características esenciales del mismo.

Este paso contiene tres etapas básicas que son:

- Especificar el problema
- Delimitar el problema
- Perfeccionar la especificación del problema

Cuando se habla de características esenciales del mismo, se dice también que el problema tiene límites particulares que lo identifican y lo separan de otras condiciones o cosas.

Los requerimientos para la especificación de un problema es que incluya información completa sobre:

- Identificación
- Ubicación física y geográfica
- Período
- Alcance

Para desarrollar los puntos anteriores y con esto elaborar una especificación adecuada del problema, los autores presentan las siguientes preguntas:

Identificación. ¿Qué?

¿Qué es la desviación y cuál es la cosa u objeto sobre el cual se observa la desviación?

Ubicación. Físico-geográfica o en el espacio
 ¿Donde?

¿Donde se localiza la desviación de la cosa u objeto?

¿Donde se observan los objetos que tienen desviación?

Ubicación en el tiempo. ¿Cuándo?

¿Cuándo aparece la desviación sobre la cosa u objeto?

¿Cuándo se observan los objetos en que se presenta la desviación?

Alcance. Magnitud del problema

¿De qué magnitud son las desviaciones?

¿Cuántos objetos con desviación se observan?

¿Cuál es la tendencia del problema?

¿Cuánto de cada objeto está afectado?

Para encontrar dónde termina y cuáles son sus límites, se debe delimitar al problema, definiendo lo que el problema "NO ES".

Cuando se definió, se describió perfectamente lo que el problema ES, y cuáles son sus límites con el NO ES, estableciendo una línea divisoria alrededor del problema.

Además, con el NO ES del problema, se podrán probar posteriormente las posibles causas del mismo.

Una pregunta que facilita el conocimiento del NO ES del problema es la siguiente:

"¿Qué es lo que normalmente supondríamos que estuviera afectado por el problema, pero se sabe positivamente que ésta vez - está funcionando normalmente?" (*)

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Material del Curso. 1983.

Posteriormente, es necesario perfeccionar la especificación del problema, a fin de que éste sea claro y proporcione toda la información pertinente al caso.

Para revisar la especificación hecha, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿La especificación contiene toda la información de acuerdo al paso 2 del proceso sobre el "objeto" y el "defecto"?
- ¿Están perfectamente diferenciados el ES del NO ES?
- ¿Se describe objetivamente la desviación?

Para ilustrar el caso, nos permitimos presentar un ejemplo - tomado del libro "Análisis de Problemas y Toma de Decisiones" de Ch. Kepner y B. Tregoe.

Ejemplo:

Especificación de un Problema

Problema:

Roturas en los envases de 100 c.c.

	ES	NO ES
¿ QUE ?	Envases de 100 c.c. Roturas	Envases de 50 c.c., 150 c.c. ó 250 c.c. Impurezas de coloración del contenido
¿ DÓNDE ?	Las roturas se observan en el cuello del envase, Control de Calidad	Fondo, costados En los depósitos o en poder de los clientes
¿ CUANDO ?	6 de marzo (hace 2 días) y continua desde entonces Primer Turno	Antes del 6 de marzo Segundo Turno
¿ CUANTO ?	30% de los envases el 6 de marzo 26% el 7 de marzo, 32% el 8 de marzo. Tendencia variable	Rechazo normal 2%, todos envases
¿ COMO ?	Roturas con bordes dentados Disparejas e irregulares	Roturas con bordes irregulares

Paso 3. Desarrollar Posibles Causas

La manera de llevar a cabo este paso, es buscando distinguos o cambios que nos ayuden a encontrar la causa.

- "Un distingo es una cualidad, rasgo o característica que diferencia el ES del problema, de aquello que NO ES. La verdadera causa debe estar relacionada con algunos rasgos distintivos del NO ES". (*)

Este paso es crucial en el análisis de problemas, ya que es donde se analizan paso a paso los detalles del problema y se cuestionan desde un punto de vista crítico.

Se busca aquél cambio "simple o complejo, responsable del -- problema y los indicios que llevan a este cambio se encuen-- tran en un solo lugar: en las características que distin--- guen lo que el problema ES de lo que el problema NO ES" (**)

Para el desarrollo de este paso, existen dos preguntas auxiliares que son:

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Material del Curso. 1983.

(**) Idem

- "¿Qué cualidades, rasgos o características son exclusivas - del ES y diferentes del NO ES?"
- "¿Qué está haciendo en forma diferente en el ES comparado - con el NO ES?". (*)

Paso 4. Probar las posibles causas para llegar a la más probable.

Lo que se está buscando, es "aquella causa que explique todas las dimensiones del problema". (**)

Cada causa que se seleccione para ser analizada, deberá ser cuestionada:

- ¿Cómo explica esta causa cada dimensión del ES?
- ¿Cómo explica esta causa la razón por la cual el problema - ocurre en cada dimensión correspondiente al NO ES?. (***)

Por medio de estas preguntas se deberán filtrar las posibles causas seleccionadas, limitando el número de suposiciones y cuidando no contradecir las anteriores bases.

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Material del Curso. 1983.

(**) Idem

(***) Idem

Paso 5. Verificar para definir la verdadera causa.

Para lograr esta prueba, se deben tener a la mano hechos concretos que justifiquen que la causa seleccionada es la que -- ocasionó el problema.

Existen tres filtros que nos permiten verificar si es la verdadera causa del problema:

1. Probar la coherencia lógica de la suposición.- Esto sucede cuando se confronta la causa con la especificación hecha del problema, para comprobar si explica todos los hechos.
2. Validación de la realidad.- Una manera de hacerlo es tratar de identificar otros hechos que deberían también ocurrir, si la causa fuera verdadera.
3. Validación de los resultados.- Sucede cuando conociendo la causa se hacen pruebas sobre el problema y si éste se reduce es que se encontró la causa correcta.

A través del tema, hemos comentado que usar un proceso racional y sistemático disciplina la mente y ayuda a definir el problema con objetividad, pero se debe tener cuidado de no tener errores en los que son fáciles de caer y que provocan la

pérdida de tiempo y desperdicio de recursos. Los autores --
presentan tres errores muy comunes que son:

1. Antes de analizar el problema, saltar a conclusiones sobre las posibles causas.
2. Usar indiscriminadamente la generación de ideas, lo que --
provoca que se dé rienda suelta a la imaginación.
3. El manejo de información innecesaria provoca que no se ---
prueben eficazmente las posibles causas del problema.

Toda vez que se ha encontrado la correcta causa del problema se procede a tomar una decisión para corregirlo, por lo tanto pasaremos a la siguiente etapa del proceso que es el Análisis de Decisiones. (Ver formas al final del Capítulo)

3. Análisis de Decisiones

Como ya se había dicho anteriormente, una decisión es elegir una alternativa de un grupo de dos o más para lograr un fin, en esta etapa se pretende hacer un análisis que proporcionará una base para escoger la mejor acción que solucionará el problema; según Kepner y Tregoe existen varios tipos de -- acciones a tomar y son:

- Acción Interina.- Es la primera decisión que se toma y es tomada antes de que se haya encontrado la causa y sea posible aplicar la acción correctiva. Este tipo de acción se aplica cuando se tiene que hacer algo para que la operación continúe su marcha.

- Acción de Adaptación.- Esta se toma cuando después de haber localizado la causa del problema, resulta que no se puede hacer nada para eliminar la causa o que la acción no es factible para corregir directamente la desviación.

En Análisis de Decisiones ofrece un proceso sistemático para elegir la acción que producirá los efectos deseados. (*)

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Material Previo. Curso 1985.

A través de dicho proceso se pretende eliminar el favoritismo hacia alguna de las alternativas, considerar el lado positivo y negativo de cada alternativa y utilizar la información pertinente evitando usar suposiciones, y además, debe incluir -- los siguientes elementos:

- a) Concentrarse en los objetivos
- b) Considerar un buen número de objetivos
- c) Contemplar un buen número de alternativas
- d) Reunir información sobre cada alternativa
- e) Evaluar las consecuencias adversas

Siguiendo el proceso de Análisis de Decisiones en Kepner y Tregoe que a continuación se presenta, se llega a la decisión más adecuada.

Fase I. Establecer y clasificar los objetivos

Enunciar el propósito de una decisión.- Este enunciado proporciona orientación para el establecimiento de objetivos y alternativas, con esto se define perfectamente cuál es la decisión que se va a tomar.

Establecer objetivos.- Corresponde el identificar los efectos y resultados que se desean obtener y los medios de que se dispone, por lo que los dos factores esenciales para el establecimiento de objetivos son:

- Resultados esperados de la decisión.
- Recursos disponibles para implementar la decisión.- Al analizar qué es lo que se quiere, viene a la mente una serie de objetivos que se vuelven predominantes; los autores nos presentan una lista de categorías dentro de las cuales pueden encontrarse ideas sobre resultados para ser logrados y recursos por ser conservados, lo que permite no "encasillarse" en una idea dominante.

A continuación, presentamos una lista de control de resultados y recursos para la formulación de objetivos que se recomiendan seguir al tomar una decisión:

- Personas

Motivación y actitudes

Conocimientos y habilidades

Desempeño y productividad

Desarrollo y crecimiento

- Organización

Relaciones entre unidades, funciones y personas

Comunicaciones

Responsabilidad y delegación

Organización formal y extraoficial

Coordinación

Sistemas de Información

- Influencias Externas

Tendencias económicas

Competencia

Imagen de campaña

Asuntos legales y de gobierno

- **Instalaciones y Equipo**

Espacio

Flexibilidad y adaptación

Ubicación

Compatibilidad

- **Ideas y Procesos**

**Contabilidad de los recaudos legales de protección de
marcas, patentes y procesos**

Adaptabilidad

- **Materiales**

Proveedores y disponibilidad

Calidad

Manipuleo y Almacenamiento

- **Dinero**

Capital e inversiones

Costos y gastos

Beneficios

- Producción

Calidad

Cantidad

Programación y

Estacionalidad

- En lo Personal

Metas y planes

Familia

Puntos fuertes y débiles

Intereses personales

Una vez que se tienen los objetivos establecidos se clasifican de dos categorías:

- Obligatorios.- Son aquellos que son imprescindibles y que simplemente se tienen que satisfacer.
- Deseados.- Son aquéllos que sería conveniente conseguirlos y que sólo por gusto nos agradaría verlos satisfechos.

Para identificar los Objetivos Obligatorios, se deben examinar los objetivos que definen los resultados y se aplica la siguiente pregunta:

" ¿Es absolutamente necesario que esto se logre? ".^(*) Si la respuesta es NO, este objetivo pasa a formar parte de los objetivos deseados.

En el caso de los objetivos deseados, muchos son producto de los objetivos que se considerarán obligatorios y otros son los que complementarían nuestra decisión.

^(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Material Previo. Curso 1985.

Posteriormente, lo que corresponde es cuantificar los objetivos obligatorios y los deseados; esto se hace porque debe --- existir un parámetro de medición y un punto de comparación. - Por ejemplo: "que no cueste más de \$100,000.00", "lapso máximo de 1 mes", "elevar el `standard al 90%". Estos objetivos proporcionan pautas específicas y medibles que permiten - aceptar o rechazar cualquier alternativa.

Aunque los objetivos deseados algunas veces no son fácilmente medibles, se puede usar una escala de valuaciones de: "muy - deseado, deseado, poco deseado" pero, si es factible cuantificar, se recomienda utilizar una escala dándole peso del 1 al 10.

"Las decisiones simples, rutinarias y de resultados no dema-- siado importantes, usualmente requieren solo una considera- - ción general de los objetivos, pero las decisiones más complejas importantes o que establezcan puntos de partida, donde se buscan resultados muy específicos requieren no solo un completo desarrollo de los objetivos obligatorios, sino también - una evaluación de la importancia relativa a los deseados.

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Material Previo. Curso 1985.

Fase II.

Desarrollo de Alternativas

Generación de Alternativas.- "Muchas veces las alternativas están dadas por los objetivos obligatorios y deseados que se transforman en un conjunto de especificaciones por medio del cual se desarrollan cursos alternativos de acción" (*) que representan funciones que tienen que llevarse a cabo y funciones que se desea se efectuen.

Hay alternativas obvias que definiendo los objetivos aparecen, otras alternativas deberán ser buscadas entre la experiencia y conocimientos del decisor y otras más deberán inventarse.

El considerar diferentes maneras de satisfacer cada objetivo ayudará a generar muchas más alternativas de las que se contemplaban en un principio.

Fase III.

Comparación de Alternativas

Es necesario obtener la mayor información posible de cada alternativa con relación a cada objetivo que se haya planteado.

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. El Directivo Racional. Editorial Trillas. México, 1981.

Se deberá hacer una comparación de las alternativas contra -- los objetivos obligatorios, validando si cada alternativa cum ple con los requerimientos mínimos de cada objetivo, en caso de que no los satisfaga, se procede a eliminar dicha opción - (sistema pasa / no pasa). Si al realizar la comparación se eliminan todas las alternativas, se tendrán que desarrollar - otras o decidir si se cambian o modifican los objetivos.

Cuando algunas alternativas han pasado la prueba de compara-- ción de los objetivos obligatorios, entonces se consideran - para compararlas contra los objetivos deseados.

Pasa saber si las alternativas satisfacen en un mayor o menor grado los objetivos, se les deberá asignar una calificación, de esta forma se sabrá la medida en que satisfacen dichos ob- jetivos.

Por ejemplo, se le asigna una calificación de 10 si satisface plenamente, una calificación de 6 si la satisfacción es regu- lar y una calificación de 2 si no lo satisface. Así, de -- esta manera se pueden comparar cuantitativamente las alterna- tivas, evitando la subjetividad en el proceso y colocando la información disponible en su justa perspectiva.

Para unificar o integrar en decisión, es necesario realizar - evaluaciones separadas y diferentes de cada alternativa con--

tra los objetivos deseados, y nuevamente se deberán cuantificar.

Como anteriormente ya se les habían asignado calificaciones a las alternativas de acuerdo a su grado de satisfacción, y se les habían asignado un peso relativo, ahora se deberá multiplicar dicho peso contra la calificación asignada y así, obtener la calificación ponderada de cada alternativa con respecto al objetivo mencionado.

El gran total ponderado, muestra cuantitativamente la posición de cada alternativa en relación a las demás. (Ver formas al final del capítulo)

Se supone que la alternativa que reciba la mayor calificación ponderada en su desempeño, es el mejor curso de acción a seguir, por lo que a criterio se puede seleccionar tentativamente.

Fase IV. La Consideración de las Consecuencias Adversas para ayudar a hacer la Elección Final.

Una vez hecha la elección tentativa, se tiene que someter a una serie de pruebas, se debe evaluar cómo se comportará en el futuro la alternativa a fin de estimar y estudiar las consecuencias adversas que pudiera tener la alternativa selección

nada.

Utilizando la forma 2, (al final del capítulo), se revisará - cada concepto en busca de algunas consecuencias negativas que puedan surgir, cuestionando ¿qué dificultad pudiera la alternativa hacer surgir en cada campo?, lo anterior ayudará a hacer una revisión sistemática.

Cuando se estiman los futuros inconvenientes, se deben de considerar dos aspectos: La cantidad de futuros inconvenientes previstos y la magnitud de la amenaza de cada uno de ellos, - por lo tanto, se debe tomar en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto que esta consecuencia dá en caso de ocurrencia. A esto último se le llama Gravedad.

Se hace una lista de consecuencias adversas para cada alternativa. Para cuantificar la gravedad y la probabilidad se le asignan valores en una escala del 1 al 10 a cada consecuencia adversa de la alternativa. A la probabilidad más alta se le asigna un valor de 10. y asimismo, con la gravedad. Una consecuencia que tenga 10 x 10 nos indica que será un desastre.

Al realizar el análisis de consecuencias adversas es conve- - niente considerar varias alternativas, de esta forma sabremos cuál es la que tiene menor riesgo.

Finalmente, antes de tomar una decisión se deberá revisar el

proceso de análisis de decisiones en todas sus fases, en caso de que una sola alternativa haya sido analizada se deberá juzgar cuidadosamente el impacto acumulado de todas las circunstancias previstas si se está convencido que no se preven consecuencias adversas significativas y así, se adopte la alternativa.

En caso de que dos o más alternativas tengan calificaciones muy similares:

- Se debe medir el impacto acumulado de todas las consecuencias para cada alternativa.
- Cuando las consecuencias adversas de cada alternativa son muy parecidas pero no tienen consecuencias del tipo 10 x 10 se recomienda que sea la alternativa que se adopte.
- De preferencia, se debe tomar en cuenta la alternativa que no tenga consecuencias 10 x 10.
- Cuando las alternativas tengan consecuencias del 10 x 10 es mejor que se revisen nuevas alternativas, de tal forma que se corra el menor riesgo posible.

Las ventajas de este proceso de Análisis de Decisiones son:

- El conocimiento a fondo de la decisión tomada, lo que ayuda a prepararse a responder críticas irónicas.
- Mejora la calidad de las decisiones al considerar toda la información pertinente.
- El proceso es flexible al considerar la posibilidad de cambiar la elección a tiempo.
- Racionaliza dentro de lo posible el proceso de toma de decisiones.

(Al final del capítulo, se presentan las formas 2 y 3, auxiliares en el proceso).

4. Análisis de Problemas Potenciales.

El Análisis de Problemas Potenciales es un método en el cual se trata de prever al ejecutivo sobre problemas futuros que podrían evitarse si se conocen a tiempo.

Antes de que se establezcan medidas preventivas o contingentes, se deberá anticipar primero las causas probables de ocurrencia de cada factor a futuro.

Muchas veces cuando se toma una decisión y se piensa en ¿qué

es lo que puede salir mal?. Este pensamiento, es suficiente para generar una serie de ideas que tomándolas en cuenta, evi-
tan o minimizan problemas futuros, pero en caso de decisiones
mucho más complejas, se deberá aplicar el proceso completo de
Análisis de Problemas Potenciales, mismo que se presenta a --
continuación:

Paso 1. Identificar el Propósito de la Acción

Enunciar la meta del plan, estableciéndola en los términos --
más específicos posibles (qué, cómo, cuándo y dónde).

Paso 2. Construya un Plan

Este punto consta de dos fases importantes:

- a) Determinar los recursos necesarios que ayudarán a alcanzar la meta.
- b) Pronosticar las condiciones de desarrollo que pudieran pro-
ducirse y evitar en lo posible aquello que pudiera salir -
mal.

Se establecerán los objetivos, los cuales en la descripción -
incluirán los resultados a ser obtenidos y los recursos que -
pueden ser usados en ésta acción. Inmediatamente después se

hará un esbozo del plan a seguir, se deberán desglosar las actividades indicando:

¿Qué se va hacer?

Lugar

Tiempo

Persona y/o recursos que involucra cada actividad.

Paso 3. Anticipar Problemas Potenciales

"Un Problema Potencial es una desviación específica anticipada respecto a las metas proyectadas"(*)

Ch. Kepner y B. Tregoe proporcionan una serie de preguntas -- que ayudan a visualizar qué es lo que puede salir mal:

¿Qué podría cambiar para producir inconvenientes?

(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Material del Curso. 1983

¿Cómo podría este cambio generar dificultades en cualquier otro lugar?

¿Dónde hay fechas-tope muy ajustadas?

¿Dónde hay lagunas en la planificación o en las asignaciones de responsabilidades que puedan crear inconvenientes?

¿Cómo afecta este cambio las arterias existentes?

¿Cuán realistas son los nuevos elementos y procesos introducidos por el plan?

Las respuestas a dichas preguntas deberán ser enunciados precisos de lo que sería la realidad si ocurriera el problema.

Paso 4. Evaluar las Amenazas

Una vez que se tiene una lista de problemas en potencia, se debe evaluar el grado en que amenazan al mismo, expresando dicho grado en términos de probabilidad de ocurrencia y de gravedad en caso de que el hecho ocurra.

Por lo tanto se considerarán estos factores:

"¿Cuál es la probabilidad de que el problema se produzca?

¿Cuán grave sería si ocurriera?"^(*)

Una manera de evaluar la probabilidad (p) y la gravedad (g) - es en una escala de alta, media o baja para cada problema potencial.

Las amenazas planteadas para cada problema generan tres tipos de acciones:

1. Acciones que reducen o eliminan la probabilidad de ocurrencia.
2. Acciones que minimizan la gravedad, también en caso de que ocurran.
3. La acción de no hacer nada por la decisión de aceptar el riesgo.

^(*) Kepner Ch. y B. Tregoe. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Material del Curso. 1983.

Paso 5

Identificar Causas Probables

Para identificar las causas de las amenazas, se deberá hacer una lista de las posibles causas que se consideran de acuerdo a la experiencia y conocimiento de las circunstancias, aquí no es posible analizarlas a fondo ya que sólo se están estimando porque son parte del futuro. Las causas que se definan, deben ser las más probables de ocurrir porque cada causa debe rá ser evaluada posteriormente para saber si se toma alguna acción preventiva al respecto.

Paso 6

Planear Acciones Preventivas

El determinar una acción preventiva ayuda a cubrir varias cau sas probables, pero generalmente una acción preventiva cubre solo una causa probable específica..

La orientación de la acción preventiva a tomarse en cuenta, está influenciada por el tipo de causa probable que se inten te atacar.

Paso 7

Planear Acciones Contingentes

Una vez determinadas las acciones preventivas a fin de evitar las probables causas, se deberán evaluar las necesidades de protección, es decir una acción contingente que atenúe la gra

vedad de un problema potencial en caso de que ocurra.

Paso 8 Disponer de toda la Información

Para poner en marcha cada acción contingente, se deben establecer mecanismos o disparadores que indiquen el momento para disponer de la información.

Esto es, comunicar la necesidad de tomar acciones contingentes en caso de que se requiera, y notificar el seguimiento -- del plan, de tal manera que se tenga el mayor control posible.

Para que el plan se desarrolle de acuerdo a lo planeado, se deben ubicar puntos de control, lo cual nos ayudará a no perder de vista los eventos más importantes.

Estos puntos de control, deberán proporcionar continuamente - la información pertinente a las personas adecuadas para que - se eviten de esta manera nuevos problemas que pudieran surgir.

El método de Toma de Decisiones de Ch. Kepner y B. Tregoe, es uno de los más completos y por su misma estructura es ideal - para aplicarse a situaciones complejas que requieren de un al to análisis por parte del ejecutivo, aunque el sistema en su forma más simple y extracta puede ser aplicado en las peque-- ñas decisiones diarias.

Al final del capítulo, se presentan formatos del método KTA, auxiliares para realizar el proceso.

Posteriormente explicaremos otras herramientas que también son útiles en el desarrollo profesional del ejecutivo y que consideramos de gran importancia.

C. LIDERAZGO SITUACIONAL

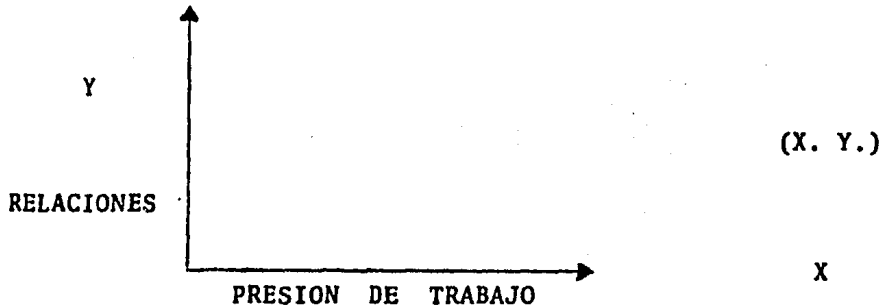
Como se expuso anteriormente, el Grid Gerencial o Parrilla -- Grid propuesto por Blake and Mouton, maneja diferentes estilos gerenciales que se presentan en la organización, enfocado totalmente a describirnos las formas de actuación del supervisor, éstas están dadas en función del interés por las personas y del interés por la producción.

A continuación presentaremos el modelo de liderazgo situacional, el cual nos dará la combinación entre los factores de relación y presión de trabajo para el manejo adecuado a su madurez laboral.

Nota aclaratoria: Este tema se basa en apuntes recopilados durante la carrera de Licenciado en Administración.

En virtud de que en esta tesis hemos dedicado un tema completo a definir al líder, sus cualidades y los tipos de liderazgo situacional, mostraremos el modelo que a nuestro parecer es el idóneo para poder ejercer el liderazgo situacional, entendiendo a éste como el estilo de comportamiento del líder ante una situación determinada.

GRID GERENCIAL



En este modelo intervienen dos factores:

- a) Presión de trabajo.- Este factor determina qué tanto de bemos o tenemos que presionar a una persona para que trabaje.

- b) Relaciones.- En este factor se determina la buena o mala comunicación personal que se dá dentro del trabajo, - así como la confianza, delegación de autoridad y las satisfacciones recibidas por un subordinado al haberse toma do en cuenta como parte de la empresa.

Estos factores serán aplicados de acuerdo a la madurez de trabajo que tenga una persona o grupo de personas.

Madurez de trabajo.- Definimos a ésta como el punto donde se conjugan los elementos necesarios para que una persona elabore su trabajo, asimilando y comprendiendo la importancia.

cia del mismo; es en este punto donde la autorrealización en el trabajo se culmina.

La madurez de trabajo se mide en función de la siguiente fórmula:

$$M.T. = C \frac{A}{E} + H + D$$

En donde:

C = Conocimientos

A = Adquiridos y Teóricos

E = Empíricos

H = Habilidades

D = Disponibilidad

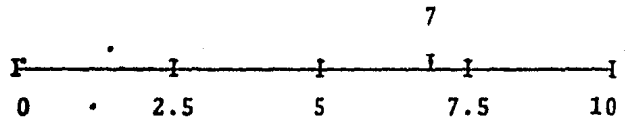
Los conocimientos, las habilidades y la disponibilidad se pondrán de acuerdo a los requerimientos del puesto, esto es, - por ejemplo, en un puesto administrativo le damos mayor importancia a los conocimientos y a la disponibilidad lo cual en - un puesto operativo tal vez daríamos más atención a las habilidades y a los conocimientos.

Estos elementos los podemos ubicar en una escala de 0 a 10.

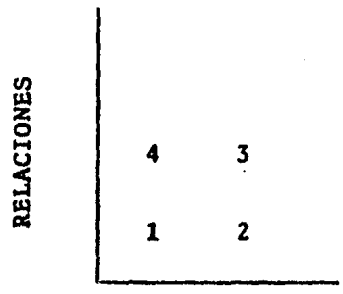
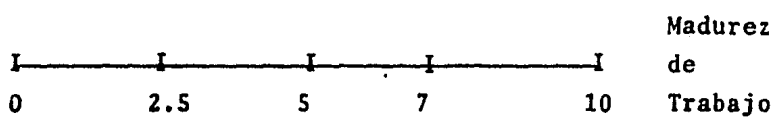
D = 3
 H = 10
 C = 8

21

21 = 7
 ———
 3



De acuerdo a esta escala de 1 a 10 se determina el cuadrante en el que se encuentra la persona a la que se mide la madurez de trabajo.



PRESION DE TRABAJO

RELACION

A. RELACION B. PRESION	A. RELACION A. PRESION
B. RELACION B. PRESION .	B. RELACION A. PRESION

en donde:

A = Alta

B = Baja

PRESION DE TRABAJO

Como vemos en las gráficas anteriores, a una persona que se ubica en la escala de madurez de trabajo de 0 a 2.5, debemos tener una alta presión de trabajo y una baja relación; a la que se encuentra de 2.5 a 5 debemos tener una alta relación y una alta presión de trabajo, y así sucesivamente hasta llegar a las personas las cuales tienen una madurez de trabajo de 7 a 10, estas personas son comprometidas y capaces, por esto es que se les tiene baja presión de trabajo y baja relación de trabajo.

Por lo tanto, este Grid de Gerencia nos indicará la forma de combinar los factores antes mencionados para manejar un adecuado liderazgo situacional.

D. GRID GERENCIAL

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente y de toda persona con autoridad, es la coordinacion del esfuerzo de sus subordinados.

Para ello, debe comprender y manejar:

- Cómo puede la cultura organizacional influir en la manera de pensar y sentir de las personas, sobre su deseo de perfeccionarse.
- Cuáles son las propiedades y aptitudes del grupo de trabajo sinérgico.
- Cuál es la dinámica del comportamiento de los demás, y
- Cuál es la dinámica de su propio comportamiento.

Con este conocimiento, el gerente podrá adoptar la postura -- adecuada respecto a la naturaleza humana, en cuanto a normas de acción y procedimientos que implante en la organización.

Muchos de los problemas de una empresa salen a relucir en las dificultades operacionales, pero las causas de tales dificultades tienden a ser humanas, en su carácter y en su origen, - por lo que el ejecutivo debe tener la capacidad para solucio-

nar los problemas de sus interrelaciones humanas, a través de un modelo de excelencia para el comportamiento humano, en el que se especifiquen las propiedades claves del comportamiento empresarial.

Al respecto, Robert R. Blake y Jane S. Mouton crearon un modelo al que denominaron "GRID", el cual aclara y cristaliza muchos fundamentos de la dinámica de la conducta de las organizaciones. Dedicaremos este capítulo al estudio del modelo - Grid propuesto por los autores antes mencionados, por considerarlo de utilidad para el ejecutivo. (*)

Toda persona que trabaje en una organización tiene o debe tener dos tipos de interés: por la producción y por las personas.

El cuadro gerencial Grid o Parrilla Grid, refleja estos dos intereses y su manera de interactuar; consta de un eje vertical que representa el interés por las personas, y de un eje horizontal que representa el interés por la producción.

(*) Blake Robert S. / Jane Srigley Mouton. The Managerial Grid. Gulf Publishing Company. Houston 1964.

El cuadro gerencial Grid o Parrilla Grid, refleja estos dos intereses y su manera de interactuar; consta de un eje vertical que representa el interés por las personas, y de un eje horizontal que representa el interés por la producción.

Ambos ejes se componen de 9 puntos, en donde el número 9 corresponde a un alto grado de interés y el número 1 corresponde a un bajo grado de interés. En los puntos de intersección aparecen los estilos gerenciales, hacia los cuales el cuadro Grid dirige su atención. Estos estilos gerenciales son:

1,1 - Supervisión sin compromiso, burócrata o desinteresada.

Ejerce el esfuerzo mínimo para realizar el trabajo, suficiente para mantener la moral de la organización. En este tipo de supervisión no se tiene interés por las personas, ni por la producción.

9,1 - Supervisión por tareas.

Existe un alto grado de preocupación por los resultados, pero muy poco por el elemento humano de quien se espera que los produzca.

1,9 - Supervisión tipo Club Campeste.

Se da atención primordial a las necesidades de las personas, y muy poca a los resultados requeridos para que la organización sea productiva.

5,5 - Supervisión conciliadora de intereses.

No existen objetivos fijos, pero sí un balance entre - atender para que se lleve a cabo el trabajo, sin descuidar las necesidades de las personas.

9,9 - Supervisión en equipo.

El trabajo es cumplido por personas comprometidas con la organización, con interdependencia y con una meta - común. Existe un alto grado de congruencia entre las metas de la organización y las de sus miembros, además de un elevado interés por las personas y por la producción.

A continuación se presenta el Cuadro Gerencial Grid de Blake y Mouton. (*)

(*) Blake Robert R. y Jane S. Mouton. El Modelo del Cuadro Organizacional Grid. Scientific Methods, Inc. Austin, Texas. Fondo Educativo Interamericano, S. A. 1973.

CUADRO GERENCIAL GRID

ALTO	9	1,9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable y muy poca atención para que la organización sea productiva.				9,9 Las personas comprometidas realizan el trabajo, la interdependencia a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.					
	8										
	7										
	6										
	5			5,5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas.							
	4										
	3										
	2										
	1		1,1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.				9,1 La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo, de tal manera que el elemento humano no se descuida por completo.				
BAJO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	BAJO	INTERESES POR LA PRODUCCION						ALTO			

Cuando una organización permite a sus miembros manejarse a sí mismos y manejar a los demás al estilo 9,9, está utilizando lo que parecen ser hechos básicos del comportamiento humano. Está creando las condiciones máximas en las relaciones humanas, al tener en cuenta la conciliación de los objetivos individuales con los objetivos de la empresa. Este estilo gerencial es reconocido universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia.

Por otra parte, los autores han fraccionado al Cuadro Gerencial Grid en seis fases. Las dos primeras están dirigidas hacia el desarrollo del gerente, y las cuatro restantes se ocupan en el desarrollo de la organización.

La primera fase es el Adiestramiento Laboratorio-Seminario, orientado hacia el análisis del estilo gerencial.

La segunda fase es una aplicación sobre el trabajo de la primera fase denominada Desarrollo del Trabajo en Grupos. Las fases restantes son: Desarrollo Intergrupal; Desarrollo de un modelo estratégico; Ejecución del Modelo Estratégico y Crítica Sistemática.

ADIESTRAMIENTO LABORATORIO-SEMINARIO

Esta fase se caracteriza por la realización de Seminarios Públicos del Grid. Estos Seminarios tienen una duración de una semana y entre sus propósitos está que el ejecutivo, a través de sus experiencias en el curso, considere la manera de desarrollar una comprensión inicial de las propiedades que corresponden al estilo gerencial 9,9, como la base de la excelencia en el comportamiento.

Entre las actividades que se desarrollan en estos Seminarios están:

1. La formación de varios grupos de estudio, que deberán solucionar el mismo problema asignado, durante el mismo lapso de tiempo.

Los resultados de esta dinámica proporcionan las bases para estudiar y entender claramente la diferencia entre un grupo de trabajo bueno y poderoso, orientado hacia los resultados, y uno pobre e ineficiente, además de permitir una exploración más profunda del modelo Grid.

2. La interacción entre las parejas de grupos para evaluar el trabajo de cada uno en la solución del problema. Esta

actividad hará pensar al ejecutivo respecto al conflicto - entre grupos, dentro de su propia organización.

3. Una descripción escrita por parte de todos los miembros -- del grupo de la forma en como han actuado durante la semana cada uno de ellos.

Para muchos ejecutivos, esta actividad es el comienzo de - un cambio verdadero, puesto que les dá la oportunidad de - comparar su manera de actuar con el modelo 9,9.

Durante todo el desarrollo de la Fase 1, el gerente ha tenido la oportunidad de aprender:

- a) Las teorías del Grid, como una manera sistemática de pensar sobre la dinámica del comportamiento.
- b) Ciertos conocimientos sobre el trabajo en grupo sinérgico.
- c) El uso de la crítica para averiguar qué es lo correcto y - decidir si es necesario o no hacer modificaciones.
- d) La contribución que la apertura y la franqueza pueden dar, tanto para deshacerse de las ataduras, como para promover la creatividad.

Por todo ello, la realización de los Seminarios Públicos del Grid son un comienzo muy importante para fijar los simientos de una empresa excelente. No obstante, aún cuando se pongan en práctica los conocimientos adquiridos y se obtengan buenos resultados, todavía queda mucho por hacer si se pretende cambiar el modo de vida de una organización.

FASE 2

DESARROLLO DEL TRABAJO EN GRUPOS

Cada uno de los miembros de un grupo en una organización, a excepción del presidente, es jefe de otro grupo y tiene subalternos que dependen de él. De ahí que la cultura de una organización se refleje en la formación de los grupos dentro de los cuales trabajan los directivos.

Esta fase 2 incluye el perfeccionamiento del trabajo en grupos, que es una forma de radiografiar las acciones de cada grupo de la organización, para determinar las dificultades; ayuda a los miembros a identificar las restricciones presentes en su propia conducta; los ayuda a proyectar acciones que pueden proveer las bases para que cada persona trabaje con el máximo de cooperación.

El desarrollo del trabajo en grupo es, por tanto, una manera de luchar con las barreras culturales que se interponen en la búsqueda de la excelencia empresarial. Es la aplicación de los conceptos del Grid, de la fase 1.

En esta fase, se realizan las siguientes actividades:

- a) Cada miembro del grupo completa una serie de instrucciones del Grid que le dan una visión sobre la calidad y el carácter

ter de las acciones del mismo y los esfuerzos individuales. Otra parte del trabajo, es observar cuáles de las cosas que hacen o dejan de hacer los otros miembros del grupo, aumentan y reducen la efectividad del mismo.

- b) La segunda actividad del desarrollo del trabajo en un grupo es la de ayudar a cada miembro a aprender cuál es su estilo de Grid más característico, de acuerdo con lo que otros - - miembros del grupo han observado en él.

Esta actividad es semejante a la que se efectúa en el Seminario de Grid, pero las observaciones se basan en la conducta de trabajo, en contraste con la situación de aprendizaje del Seminario.

- c) La tercera actividad tiene que ver con el establecimiento - de objetivos y la solución de problemas.

El grupo selecciona un problema clave, analiza sus causas, explora las diferentes alternativas para solucionarlo e inicia la acción más conveniente. Esta práctica trae dos resultados: Uno es aumentar la probabilidad de solucionar -- los problemas reales de la organización que no se habían podido resolver antes, y el otro, Es dar a cada grupo un modelo de cómo solucionar otros problemas que puedan surgir en el futuro.

Este modelo, además separa lo que se hace de lo que se debe hacer, y crea las condiciones para establecer metas y objetivos a fin de acortar esas diferencias.

FASE 3

DESARROLLO INTERGRUPAL

Las organizaciones, para obtener orden y efectividad, constan de departamentos, divisiones y secciones.

Cada división a su vez, está subdividida con el fin de poner juntos a todos aquellos que tienen una actividad común. Sin embargo, dondequiera que existan segmentos se crean barreras entre dos o más divisiones. Las barreras tienden a separarse es por eso que la coordinación y la cooperación entre las diferentes secciones son esenciales para el éxito de la organización.

Aprender a obtener un máximo de cooperación y mantener la eficiencia al dividir una organización en sus unidades naturales es el objetivo de esta fase 3.

Existen distintas situaciones intergrupales (9,1; 5,5; 1,9; 1,1; 9,9), en las que se presenta evidencia de las fallas de la coordinación y cooperación en diferentes grados de severidad, sin embargo, la diferencia entre las demás situaciones y la 9,9 radica en que las personas han aprendido a ser lo suficientemente flexibles como para poder solucionar los problemas que los rodean.

La primera actividad de esta fase es una sesión de orientación sobre los objetivos de las actividades, los métodos que se utilizarán en ella. El objetivo es que los grupos lleguen a un acuerdo sobre los elementos, tanto comunes como diferentes, que caracterizarían el trabajo integrado, siempre y cuando tuvieran una cooperación y coordinación efectivas, basadas en el método de resolver problemas.

Siguen además muchas actividades durante las cuales los dos sectores completan una descripción de las relaciones reales entre ellos, elemento por elemento. El final de estas actividades ocurre cuando lo que ha sido la situación real se acerca a las especificaciones del modelo ideal.

Durante las actividades se establecen los planes para llevar a cabo los cambios operacionales; se fijan períodos de revisión y de crítica para medir el progreso e identificar problemas no previstos.

Así, al concluir la fase 3 habrá cuatro aplicaciones del Grid sobre los problemas de trabajo que son:

1. Todo directivo habrá adquirido y comprendido las teorías de la conducta empresarial que son útiles para movilizar las energías humanas alrededor de los objetivos colectivos.

2. Todo jefe habrá estudiado, evaluado y tenido la oportunidad de reforzar la calidad de su supervisión, aplicada en situaciones de trabajo específicas que tienen consecuencias operacionales directas.
3. Se habrán estudiado y evaluado todos los grupos organizados en donde se juntan los esfuerzos para obtener resultados sinérgicos.
4. Se habrán estudiado y evaluado las situaciones laterales entre grupos que necesitan cooperación y coordinación.

Con la terminación de esta Fase 3, se han examinado todas las cosas importantes que hacen las personas, comparándolas con los modelos de excelencia; se han hecho proyectos, programas y planes específicos para ayudar a cada individuo, a cada grupo y a cada división a fin de que logre lo que debe realizar.

E. CONTROL DE GESTION

En el presente tema se tratará, mediante una descripción de - los diferentes elementos que componen este sistema, de propor- cionar una visión de lo que se ha dado en llamar Control de - Gestión, y apreciar las ventajas de la aplicación del mismo, haciendo hincapié en que este sistema acepta diferentes moda- lidades, dependiendo de las características y necesidades en donde se vaya a aplicar.

Marco Conceptual

Se entenderá como Sistema de Gestión al conjunto de normas, -- procedimientos y medios, gracias a los cuales la empresa lo-- grará sus objetivos planificadamente fijados.

Es necesario que para que el Sistema de Gestión pueda operar eficazmente en la dirección de una empresa, se identifique -- con los órganos y hombres que en ella trabajan.

Ahora bien, uno de los elementos fundamentales en este siste- ma es el Sistema de Planificación, el cual se encarga de cons- truir para la empresa el futuro que se desea; o dicho de otra manera, la planificación constituye una super función que - - recorre todos los órganos e implica en alguna medida a todos los niveles de la empresa.

La planificación que a nosotros nos interesa conocer, es aquella que realizan los directivos amparada por grupos "Staff" y por sistemas que suministran la información necesaria.

Por otro lado, el manejo de información va a jugar un rol muy importante, pues las decisiones se van a tomar a partir de -- informaciones concretas, esto es que, la información de gestión constituye la infraestructura de las decisiones y actuarán a manera de un sistema nervioso de la gestión.

Asimismo, cuando se habla de Control, se entiende que el objetivo de éste, es verificar si las predicciones se ajustan a las realizaciones, además de indicar las acciones correctivas necesarias. Dentro de una empresa, el Control estará integrado por tres fases: La Primera consiste en el registro de datos de acuerdo con la ejecución de los programas; En la Segunda se hará una comparación entre las previsiones y los resultados, y un análisis de las desviaciones e interpretación de sus causas; y en la Tercera se sugiere a los responsables las acciones correctivas.

Por otro lado, será ventajosa la aplicación de un plan de evaluación de la Gestión, pues permite ir identificando los -- desfases, cuellos de botella y puntos débiles que condicionan la expansión rentable de la empresa, los potenciales no explotados en qué apoyar su progreso y las líneas de fuerza de su

desarrollo armónico.

Por lo que respecta al Sistema de Control de Gestión, no se ha puesto de manifiesto una lista de condicionantes a cumplir antes de su implantación. Lo que es cierto, es que sus acciones parten de una crisis, pues éstas hacen surgir la cantidad de problemas que es preciso replantear en las bases de la gestión.

Asimismo, es condición indispensable para que un Sistema de Control de Gestión tenga éxito, que la Alta Dirección intervenga de la siguiente manera: participando con intensidad y continuidad; apoyando al responsable de la implantación; eligiendo el estilo del sistema; asegurando la participación a todos los niveles; y, evitando que los ejecutivos "acepten las ideas por subordinación".

Es importante mencionar algunas de las características o cualidades profesionales y psicológicas comunes en los equipos de Control de Gestión:

1. Persuasión.- Por estar en una posición "staff" no tiene ninguna autoridad jerárquica. Debe inspirar confianza, a fin de lograr sus propósitos en las diferentes áreas de la organización.

2. Habilidad Analítica y Sintética.- Su posición cercana a la Alta Dirección le obliga a coordinar, esquematizando - las desviaciones de muchos campos especializados, para lo que obligadamente debe realizar con anterioridad un es- - fuerzo analítico.

3. Conocimiento de la Organización en particular y del giro al que se dedique.- Ello le permite actuar con tranquilidad, juzgar los medios y los fines que se requieran para tomar decisiones, resolver problemas o sugerir soluciones.

4. Conocimientos Administrativos y Financieros.- En realidad más que conocimientos profundos, se requiere de agi-- lidad en el criterio administrativo y conocimiento de las técnicas de gestión y del tratamiento de la información.

La experiencia ha demostrado, que aún dentro de los más va-- riados estilos de mando: autocrático, burocrático o participativo por objetivos, la dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un sistema - de gestión, que aglutine y se encarne en los órganos y hom-- bres que en él trabajan.

Aún cuando entre los estudiosos del tema no existe un concenso debidamente aceptado, el Sistema de Gestión podría subdi-

vidirse en tres subsistemas, que están tan vinculados y tienen tal interdependencia que es obligado su estudio en conjunto. Estos subsistemas son: el de Planificación, Control, y el de Información.

Ello es así, dado que sería difícil plantear un sistema de Control Integrado de Gestión, sin referirnos a su punto de partida, el Sistema de Planificación y a su base o soporte, el Sistema de Información.

Por otro lado, la previsión y el control constituyen ciertas acciones fundamentales ya que forman parte de los cinco imperativos clásicos del concepto de administración: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La materia prima de la gestión la constituyen las informaciones, ya que las decisiones se elaboran a partir de ésta. La Información de Gestión constituye pues, la infraestructura de las decisiones y actúa a manera de un sistema nervioso de la gestión.

Por lo anterior, para que el control de gestión sea eficaz debe de reunir mínimamente tres condiciones: a) Estar fundamentado en un sistema organizado de información; b) Ser rápido; y c) estar integrado en el proceso de decisión, analizando a fondo los factores manipulables para compensar el --

efecto de factores independientes y realizar un control efectivo del desarrollo de las operaciones.

Se acostumbra pensar que el Control de Gestión constituye un proceso mediante el cual una empresa asegura que la ejecución concuerde con la planificación o, en todo caso, descubre las posibles desviaciones para tomar oportunamente las medidas correctivas.

Siete Características Esenciales en un Sistema de Control de Gestión.

1. Totalidad.- No se miran aspectos parciales, sino de conjunto.
2. Equilibrio.- Cada aspecto tiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica del ejecutivo deforme la realidad dando más importancia al factor de su preferencia.
3. Oportunidad.- Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.
4. Eficiencia.- Se busca la consecución de los objetivos y se profundiza en las causas que originaron los problemas.

5. Integración.- Los diversos factores se contemplan dentro de toda la organización, a fin de determinar las repercusiones de cada problema dentro del conjunto en general.
6. Creatividad.- Continua búsqueda de datos significativos y estándares para conocer mejor la realidad de la organización y encaminarla con mayor certeza hacia el logro de los objetivos.
7. Impulso a la Acción.- Debe alertar al ejecutivo, sugiriéndole una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las actividades e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

Es difícil generalizar, ya que existen muchos sistemas de Control de Gestión y tipos de empresa. Conceptualmente podemos resumir la esencia de los sistemas que operan con éxito; son sistemas que seleccionan los factores o áreas críticas de la empresa, olvidándose de áreas operativas que funcionan sin dificultades.

Los factores básicos que definen la esencia de lo que debe ser una información de gestión son: que sea necesaria, reciente, confiable, que se hallé lo más sistematizada posible, y, que sea capaz de suscitar decisiones.

Un plan de evaluación de la gestión, permite ir identificando los desfases, cuellos de botella y puntos débiles que condicionan la expansión rentable de la empresa, los potenciales no explotados en que apoyar su progreso y las líneas de fuerza de un desarrollo armónico.

La evaluación global de la gestión, al ser compleja y laboriosa implica una fragmentación de módulos que respondan a ópticas de diagnósticos diferentes y complementarias.

Con los diagnósticos antes mencionados, se determinará la necesidad de continuar con el Control de Gestión ya que la experiencia muestra que las implantaciones del sistema parten de una crisis que hacen surgir una cantidad de problemas que precisan el replantear las bases de la gestión.

Estas condicionantes son: la influencia y el papel de la Alta Dirección, la adaptación de la estructura de la empresa, y el replanteamiento de la planificación e información.

Responsabilidades de un Director de Control de Gestión

1. Concebir el Sistema de Información.

Adaptar un sistema de informaciones internas y externas a las modificaciones de estructura, permitiendo la elaboración y el control de los planes y programas, procurando -

los datos económicos necesarios en el estudio de las decisiones.

2. Contribuir a la Concepción de la Estructura.

Recomendando al Directivo una división de la dependencia, en órganos cuyos objetivos se puedan medir y expresar al máximo bajo formas de resultados.

3. Hacer Funcionar el Sistema de Información.

Coadyuvar a que comprendan los usuarios, como ha sido concebido el sistema y lo que éste puede aportarles como ayuda para controlar su propia gestión.

Ayudar al Directivo a formular los objetivos generales, insertos en planes de corto, mediano y largo plazo.

Actuar como consejero en materia económica, social, política, administrativa y financiera.

Controlar la realización de los objetivos fijados en el contexto general de la empresa.

4. Efectuar estudios a petición del Directivo o a iniciativa propia para consolidar su posición de consejero.

Como mencionamos en el inciso 3), consideramos un insumo fundamental el implantar un sistema de información para lograr la efectividad en la toma de decisiones dentro del Control - de Gestión.

Dado lo anterior, a continuación analizaremos detalladamente los Sistemas de Información utilizables en la Alta Gerencia.

- Nota:
- Información adquirida en documentos realizados por la extinta Asesoría de la Coordinación General de Control de Gestión del D.D.F.
 - Illescas Blanco. Criterios Básicos extraídos del libro "El Control Integrado de Gestión". Editorial LIMUSA - 1980.

F. SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL

La mayoría de los sistemas de información administrativa se diseñan suponiendo que una deficiencia importante con la cual batallan los directivos es la falta de dictámenes pertinentes como también de una sobreabundancia de datos no pertinentes, por lo tanto, si no se reduce la sobrecarga de información a la que están sujetos los ejecutivos, no se puede esperar que se use efectivamente cualquier comunicación adicional disponible gracias a un sistema administrativo para tal efecto.

La condensación y el filtrado desarrollados mecánica o manualmente, deben ser parte esencial de un sistema de información administrativa, el cual debe ser capaz de manejar toda la información que recibe un director, tanto la no solicitada como la solicitada.

La mayoría de quienes hacen los diseños "determinan" cual es la información necesaria basándose en la suposición de que los administradores saben qué información necesitan y desean, y es cuando encontramos uno de los principales problemas.

Solo procuran proporcionar a los ejecutivos un acceso fácil para evitar que sepan más del sistema, lo cual obstaculiza que puedan valorar al sistema globalmente. Es necesario que el ejecutivo se involucre en el sistema para entender como

opera y así evaluar su rendimiento.

La información suministrada a los diferentes niveles de la organización debe tener características bien definidas. En la Pirámide de Gestión^(*) encontramos la existencia de 3 niveles; 2 que realizan Control de Gestión y un tercer nivel de mandos intermedios. (ver página 144)

El primer trabajo que tiene que hacer una empresa que esté decidida a implantar el Control Integrado de Gestión es "Definir cuáles son las características específicas de los distintos niveles de la empresa en cuanto a información".

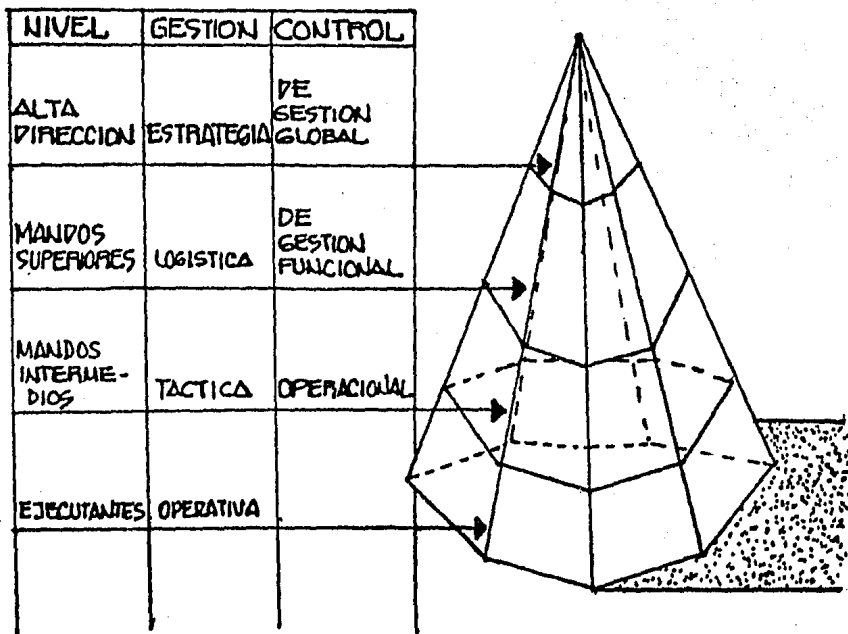
En la matriz^(**) que presentamos a continuación se han establecido cuatro niveles: (Ver p.p. 146)

1. La Alta Dirección;
 2. El Mando de Toma de Decisiones,
 3. El que Controla a los que realizan las Acciones, y
 4. El Nivel de Ejecución.
- Cada uno de éstos precisan de cierta -

(*) Illescas Blanco. El Control Integrado de Gestión. Editorial LIMUSA - 1980.

(**) Quintanillas Joaquín F. "El MIS en Iberia" Alta Dirección.

PIRAMIDE DE GESTION



información con características específicas en cuanto a tiempo, medios, input y output. (Vease matriz en la página 146).

Las características de información que necesita la Alta Dirección deben ser orientadas, simultáneamente hacia el exterior (le interesa la coyuntura, mercado, entorno) y hacia el interior (le interesa una evaluación crítica de los resultados de la empresa, pero sobre todo hacia el futuro)

En el tiempo, la Alta Dirección utiliza una información de período largo con frecuente aplicación del "T.A.M." (Total Anual Móvil) así como información aperiódica y coyuntural. Los medios que utiliza son los cuadros de mando, evaluaciones; análisis comparativos interempresas, simulaciones, previsiones de futuro e informes oficiales; el "input" es el cuadro de mando y los estudios y el "output" son objetivos, políticas y planes.

El punto de captura de datos debe ser a nivel de las acciones que se desarrollan en forma coordinada y en la que intervienen múltiples unidades. El centro de decisión muchas veces actúa apoyándose sobre informaciones que no solo proceden de sus propias acciones, sino de otros centros de decisión, lo cual nos lleva a la coordinación e integración.

MATRIZ DE INFORMACION

NIVEL	MISION	ACCION	INFORMACION				
			CARACTERISTICAS	TIEMPO	MEDIOS	INPUT	OUTPUT
ALTA DIRECCION	Refinar objetivos y recursos y traducirlos en planes a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Decisiones estratégicas. • Control global 	Orientada hacia el exterior (conjuntura, mercado, entorno) y el interior (evaluación crítica de result.) pero sobre todo a futuro. Mucha información	<ul style="list-style-type: none"> • Fírmica (de periodo largo y TAA) • Aperiódica (conjuntural) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros de mando • Evaluaciones comparativas interempresas • Simulaciones • Previsiones de futuro • Informes especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando • Estudios 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Políticas • Planes
MANDO (DIRECCIONES ORGÁNICAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos a tareas. • Hacer normas • Recogerlo en objetivos y planes a medio plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones lógicas • Control funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • De síntesis de los resultados propios con juicios de valor • Orientada hacia la línea (hacia abajo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódica (Mensual) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros de mando de dirección • Informes regulares • Formularios de síntesis. • Prevision Sectorial • Orientada hacia el "Banco de Datos" 	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis elaboradas de los resultados. • Información por excepción. • Estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes a la Alta Dirección. • Objetivos. • Normas. • Decisiones no programadas.
CONTROL OPERATIVO. (DIVISIONES)	<ul style="list-style-type: none"> • Usar los recursos para realizar las tareas, de acuerdo con las normas. • Recogerlo en objetivos y planes a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones tácticas. • Control Operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información estable, lógica, previsible, operativa, concreta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódica (periodo corto, semanal o diaria) • De seguimiento en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos fijos, formales de información, relacionados con los procesos que supervisan 	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis inmediata de los resultados • Hechos transacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes al mando • Decisiones no programadas o semiprogramadas.
NIVEL DE EJECUCION	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar procesos físicos. • Producir distribuir hacer transacciones • Registrarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las decisiones programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinaria • Repetitiva • Inmediata • De control y aplicación inmediata para decisiones programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Día a día • Transacción a transacción. • En tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos fijos, formales, de información, relacionados con los procesos que realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hechos transacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones • Registros.

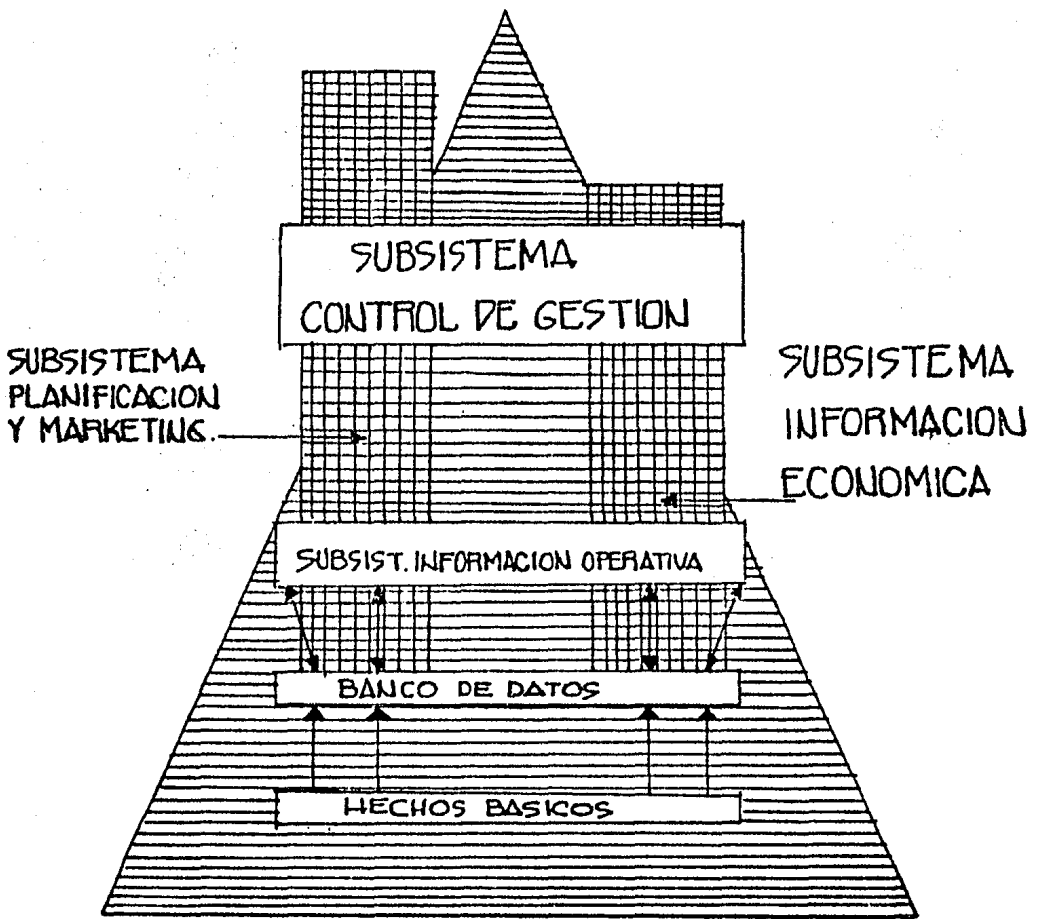
Presentamos en la siguiente página el modelo^(*) MIS (Management information System) / Sistema de Información a la Dirección.

En éste aparecen los "HECHOS BASICOS" que son las acciones que se desarrollan en el plano operativo y que darán lugar a los datos básicos que van a la caja negra; ésta a su vez tiene instrucciones y saldrán tipos de información que darán lugar a dos grandes subsistemas dentro del "MIS"; 1) El Subsistema de Planificación y Mercadotecnia y 2) El Subsistema de Información Económica.

Ambos se encuentran involucrados con toda la organización de tal forma que la información proveniente de éstos la afecta en su totalidad. Al llegar al vértice se produce el Sistema de Control de Gestión que recoge información de los otros.

^(*) Illescas Blanco. El Control Integrado de Gestión. Editorial LIMUSA. 1980.

EL SISTEMA DE INFORMACION



M.I.S.

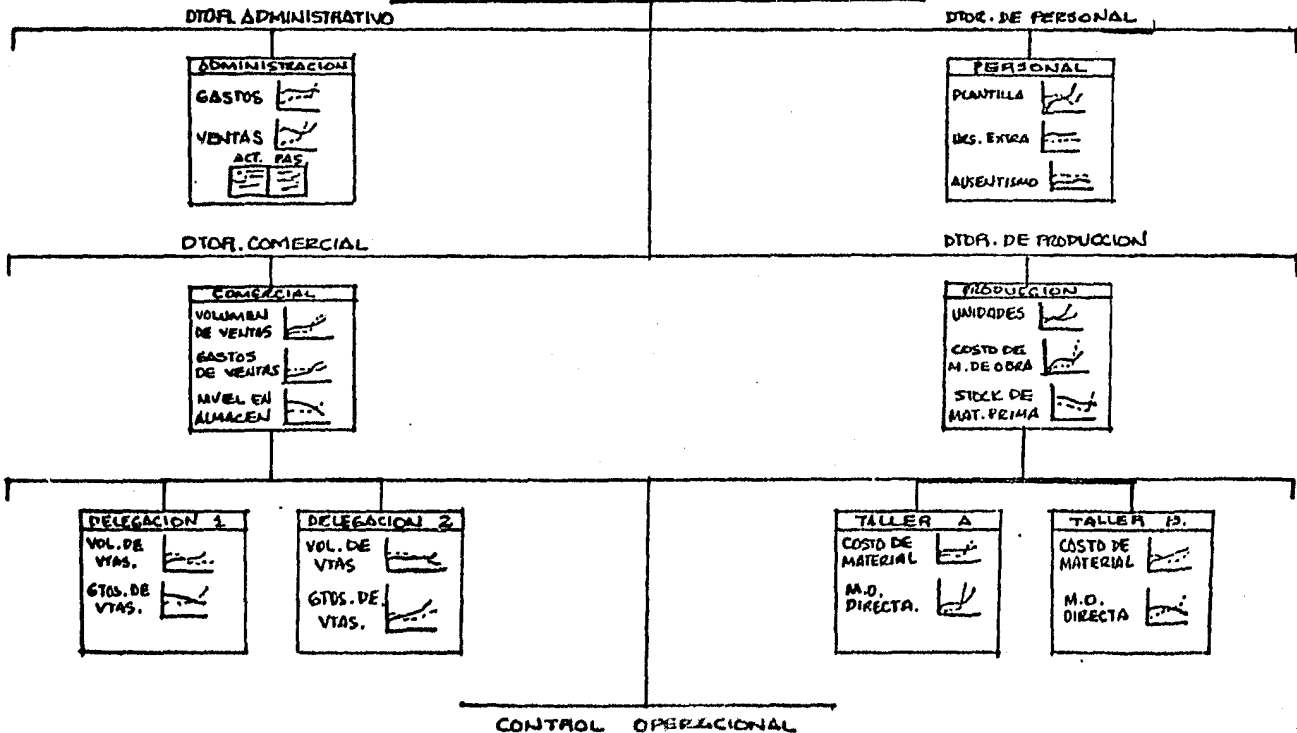
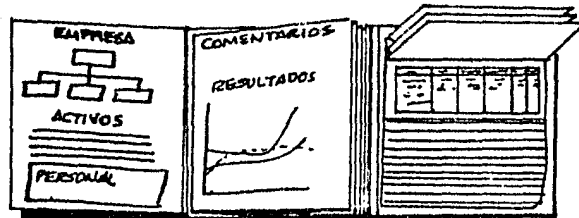
Para que un sistema de información a la Dirección funcione, -
debe ser:

- Flexible.- Adaptarse a las necesidades cambiantes.
- Modular.- Que permita su realización en partes.
- Mecanizable.- En su mayor parte y no en su totalidad.
- Integrado.- Que las partes que se vayan logrando sean subsistemas del sistema total.
- Jerarquizado.- Existiendo diversos niveles de recepción de la información.
- En base a la concepción directiva existente.
- Un proceso de perfeccionamiento.

El Sistema de Control Integrado de Gestión se implantará con el apoyo de los ejecutivos afectados. La Pirámide de Cuadros del mando^(*), que veremos a continuación responde exclusivamente a sus necesidades.

(*) Illescas Blanco. El Control Integrado de Gestión. Editorial LIMUSA 1980.

PIRAMIDE TIPICA DE CUADROS DE MANDO



En la Pirámide de Cuadros de Mando aparecen los soportes de control coordinado de los tres primeros niveles de una empresa; la coordinación de los controles propios con los controles globales facilitará la toma de decisiones.

El objetivo de esta pirámide es apoyar a los ejecutivos de distintos niveles en el proceso de toma de decisiones con una Visión Empresarial, ya que las acciones que se toman no corresponderán al interés individual sino al de la empresa como conjunto.

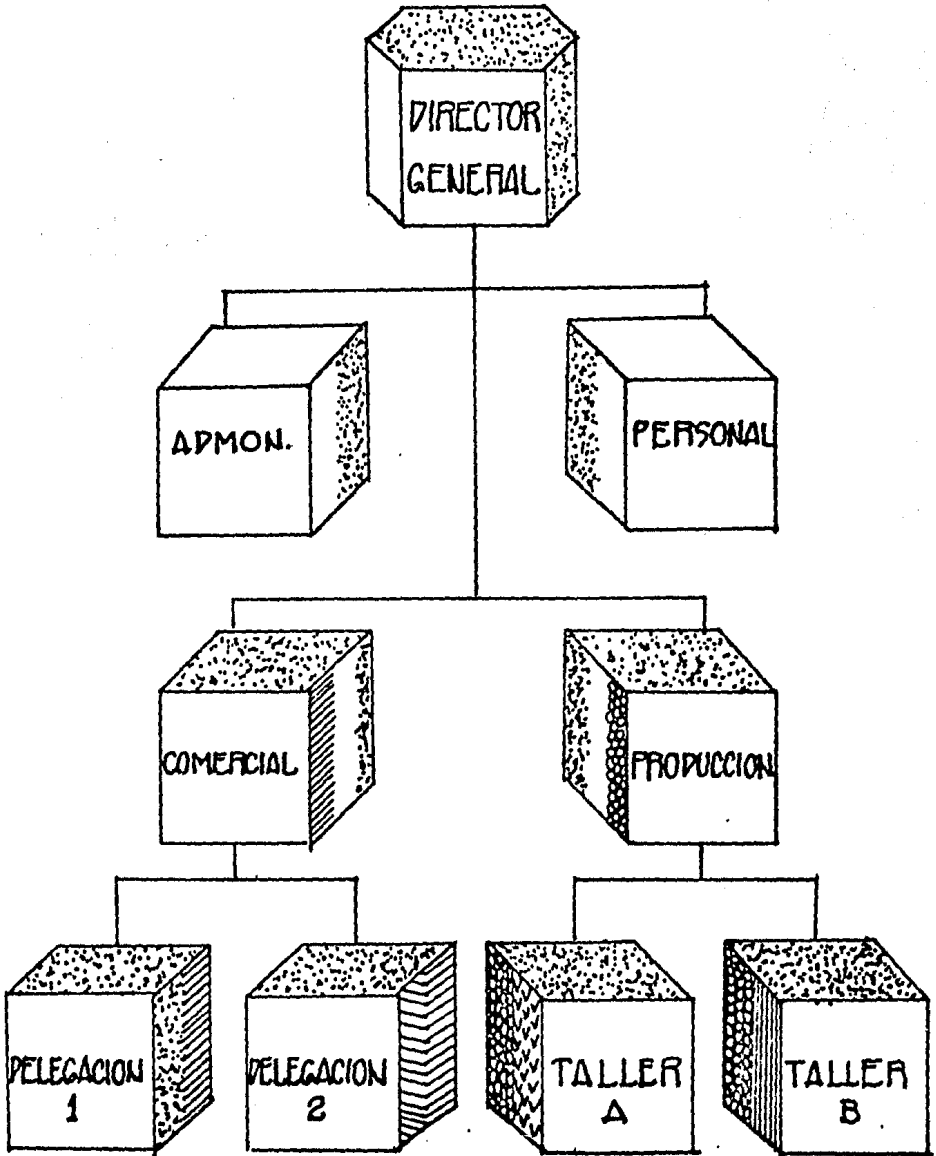
Para llevar a cabo esto, es necesario el apoyo de la Alta Dirección, debe ayudar a definir las áreas críticas de su ámbito de responsabilidad; una vez definido esto, es importante establecer el nivel standard aceptable en cada faceta de gestión.

La información de la cual se alimenta la Pirámide de Cuadros de Mando, debe manejarse de tal forma que a los niveles ejecutivos de la empresa llegue solo un mínimo de información representativa para la toma de decisiones complementarias con información de apoyo.

El siguiente esquema (ver página 152) (*) muestra una estruc-

(*) Illescas Blanco. El Control Integrado de Gestión. Editorial LIMUSA 1980.

LA INFORMACION COMO SISTEMA



tura de información para la Pirámide de Cuadros de Mando. -
Observaremos que éstos son suma de distintos estratos de in--
formación que articulan el diálogo entre los niveles más pró-
ximos. La información para la Dirección General se compone -
de una información confidencial de la marcha general de la --
empresa más una información que le permite controlar la ges-
tión global señalando las actuaciones del escalón inmediato -
inferior; a su vez estas direcciones disponen de la informa-
ción confidencial de la marcha de la empresa unida a informa-
ción específica.

La información del nivel inferior se compone de un estrato de
información de la actuación de su dirección respectiva más la
necesaria para el control de sus tareas.

Por último presentamos un diagrama esquemático de un Sistema
Integrado de Administración^(*) con la explicación correspon--
diente en relación a la numeración del mismo: (Ver p.p. 156).

1. En este sistema, los ejecutivos reciben instrucciones "de
arriba" con la especificación de objetivos y metas a lo -
grar y medidas de rendimiento. Con estos datos la admi--

^(*) Illescas Blanco. El Control Integrado de Gestión. Editorial LIMUSA
1980.

nistración toma las decisiones directamente cuando no hay modelos disponibles y luego da instrucciones al sistema - que dirige, donde éstas se ejecutan o bien dialogan con - los modelos de decisión los cuales pueden estar en una -- computadora o pueden ser operados manualmente por un grupo de investigación administrativa.

2. Los Modelos de Decisión pueden ser de dos tipos: De los que se pueden derivar las mejores decisiones y los que se pueden usar sólo para comparar las alternativas. En el - primer caso, el modelo genera por sí mismo una solución - al problema y emite instrucciones al sistema. También -- pronostica el rendimiento que se espera y lo envía a la - memoria, ésta debe recibir un pronóstico de rendimiento - por cada decisión que se toma, sin importar la forma en - que se haya tomado.

3. La Memoria.- Esta puede ser o no de computadora. Retiene los pronósticos hasta que recibe información sobre el rendimiento real al Banco de Datos. Entonces compara el rendimiento real con el pronosticado y donde encuentra -- una diferencia considerable la comunica como una desvia-- ción. Se envía un informe a los ejecutivos del resulta- do de las decisiones que se han tomado sin usar modelos y otro informe similar al grupo de investigación administra- tiva de las decisiones tomadas como modelos.

4. El Grupo de Investigación y Administración formado por especialistas en ciencias administrativas cuya responsabilidad es desarrollar modelos de las decisiones, programación de su uso, diseño y programación de la memoria y el computador; Intenta encontrar las causas de las desviaciones del rendimiento verdadero respecto del pronosticado cuando se han utilizado modelos, mientras esto sucede los ejecutivos vuelven a hacerse cargo de las decisiones hasta que - los modelos puedan utilizarse nuevamente.

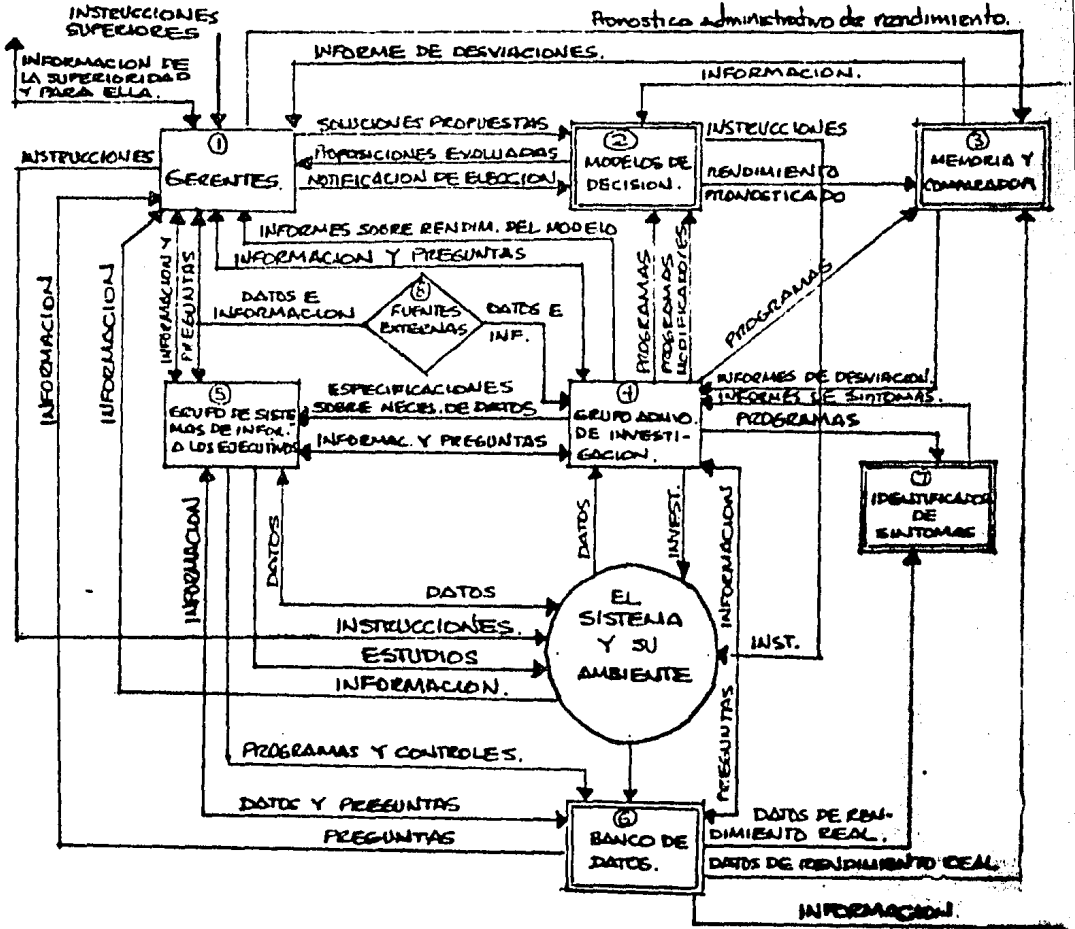
5. El Grupo de Sistemas de Información para la Administración, tiene la responsabilidad de diseñarlos y hacerlos funcionar. Recibe datos de todo el sistema, este grupo procesa toda la información y proporciona un informe donde se necesita; el sistema que opera este grupo, incluye un banco de datos.

6. El Banco de Datos es un sistema de computadora o manual -- que colecciona, procesa, almacena, recupera y distribuye la información regularmente o a solicitud de cualquier parte del sistema.

CONTROL

UN SISTEMA ADMINISTRATIVO

ADAPTATIVO



LEYENDA.



UNA ACTIVIDAD COMPUTABLE.

7. Identificador de Síntomas.- Un ciclo completo de decisiones consiste de 3 etapas.:

- a) Identificación de Síntomas.
- b) Diagnóstico
- c) Prescripción (Toma de Decisiones)

Un síntoma es una desviación de la conducta de un sistema de lo que se considera "normal". Por medio del análisis estadístico del rendimiento anterior de un sistema, es posible definir los límites de la conducta "normal". Se obtienen los síntomas no sólo al comparar la conducta actual del sistema con su comportamiento anterior sino también al compararla con la de otros sistemas similares.

Una vez que el ejecutivo logre implantar y controlar un adecuado sistema de información, garantizará en gran medida el éxito de sus decisiones.

CAPITULO IV

EL EJECUTIVO ANTE LOS PROCESOS INDIVIDUALES Y GRUPALES

- A. - TRABAJO EN EQUIPO
- B. - MANEJO DE GRUPOS
- C. - MANEJO DE JUNTAS
- D. - RELACION SUBORDINADO - EJECUTIVO
- E. - RESISTENCIA AL CAMBIO

La realización de diversas actividades es el factor principal de una organización para la consecución de sus objetivos y puede ser realizada a través de un trabajo individual y colectivo o de equipo. Por lo general, en todas las empresas los hombres se organizan para lograr un fin común que de alguna manera están constituyendo un equipo de trabajo, pero formalmente este tipo de manifestación colectiva de trabajo ha surgido para contrarrestar la incertidumbre que surge de las transacciones de la organización con el medio ambiente, además, el equipo de trabajo nace como respuesta a las necesidades de los individuos de participar en las decisiones y acciones de la empresa, de una manera más estimulante y completa.

El hecho de que surja como una nueva unidad administrativa, -- provoca cambios en la administración tradicional, ya que implica una nueva forma de administrar y para la cual el ejecutivo debe estar preparado y sobre todo, debe conocerla y manejarla con el objeto de aprovecharla en lo posible.

Para iniciar un trabajo de desarrollo de equipos, puede ser aconsejable aplicarlo como una estrategia para mejorar la efectividad en la organización. (*)

(*) Team building: Issues and Alternatives. William W. Dyer
Fondo Educativo Interamericano. 1979.

A continuación presentaremos algunos conceptos de lo que es un equipo de trabajo:

"Es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto y confianza". (*)

Blake y Mouton utilizan el concepto de Equipo de Trabajo para su Gerencia 9,9. (Descrita en el Capítulo anterior), el cual es el siguiente:

"Equipo es una división de actividad individual estrechamente entretrejida y combinada con un esfuerzo interdependiente que dá como resultado el patrón de integración del individuo con el esfuerzo organizacional" (**).

(*) García/ Rodríguez/ Díaz/ Estrada. Trabajo en Equipo. Fondo Educativo Interamericano. 1983.

(**) Idem.

La esencia del equipo de trabajo, como una de las condiciones para lograr su objetivo, es que cada uno de los miembros y el líder (ejecutivo) deben estar conscientes en las necesidades y motivaciones internas.

A continuación presentamos las características que debe tener un equipo de trabajo a fin de que se tomen en cuenta para - - cuando se quiera iniciar el proceso:

1. Se debe tener un objetivo común y tareas aceptadas por todos los miembros del equipo.
2. Debe ser un número reducido de participantes, el límite se dará en la medida en que no se pierda la interacción e -- interrelación de los integrantes.
3. Deberá de establecerse una organización definida que permi
ta:
 - Adecuada distribución del trabajo
 - Fácil manejo de la información
 - Correcto ejercicio de la autoridad
 - Determinación del soporte administrativo requerido.

4. El equipo desarrolla características particulares y trabajo de tal forma que el resultado del esfuerzo realizado se representa por "N + 1".
5. Los miembros desarrollan un alto compromiso personal por el logro de los objetivos comunes.
6. Debe existir disciplina y consistencia interna, así como tener definidos cuáles son los límites de actuación, los que se determinan por las políticas de la empresa.
7. Se percibe un vínculo interpersonal, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común.
8. Las labores que se llevan a cabo en el equipo, son a veces diversas y muy diferentes pero están canalizadas al logro del objetivo común.
9. Existe un aprovechamiento del conflicto porque se utiliza la negociación como vía de resolución de conflictos personales.
10. Por último, se puede observar en todo equipo de trabajo conciencia por la situación interna, la cual se refleja en la solidaridad de los integrantes, porque aún cuando -

los miembros del equipo estén solos o alejados por necesidades de trabajo, permanecen solidarios y se refieren -- constantemente a coparticipación en sus logros"(*)

Este punto refleja un alto índice de madurez en el equipo, lo que implica para el ejecutivo una mayor delegación y un menor control

Para lograr un equipo de trabajo maduro, éste tiene que pasar por distintas etapas de crecimiento, que son las siguientes:

1. Dependencia.- Es la primera parte en la cual el comportamiento del grupo está enfocado a realizar todo lo que se le ordene y como se le ordene.

- II. Contradependencia.- Aquí los miembros del grupo cuestionarán y comentarán sus opiniones respecto al trabajo, así como sus inconformidades.

- III. Independencia.- En esta etapa, el grupo busca tomar decisiones por unanimidad o consenso para justificar su aparente cohesión, pero los miembros se cuestionan sobre su integridad.

(*) García/ Rodríguez/ Díaz/ Estrada. Trabajo en Equipo. Fondo Educativo Interamericano. 1983.

IV. Interdependencia.- Evaluando su participación en el --
equipo y sus roles, los miembros comprenden mejor la for-
ma de sentir, pensar y reaccionar de los demás, logrando
una compenetración y aceptación total de sí mismos como -
equipo.

Los equipos de trabajo exigen del ejecutivo o líder nuevas --
actitudes, habilidades y conocimientos como son:

a) El poder crear un clima de respeto y confianza que propi-
cie la apertura del individuo.

b) El manejo adecuado de la discusión de un problema de tal
forma que se cumpla con los siguientes requisitos:

- Flujo constante de información

- Motivación para la expresión de opiniones

- Consenso para llegar a conclusiones y decisiones

c) Reconocer la capacidad creativa de las personas

d) Incrementar la involucración de los miembros del equipo -
en la toma de decisiones.

e) Nuevo enfoque en el planteamiento de los problemas, el -
cual consiste en los siguientes pasos:

- "Los problemas deben ser planteados en términos situa--
cionales y no en términos conductuales.

- El planteamiento de un problema debe estimular la liber-
tad de pensamiento.

Insinuar una solución o sugerir alternativas, es una ma-
nera de restringir la libertad de pensamiento.

- Cuando se plantea un problema, deberá quedar claro que
hay interés mutuo.

- El planteamiento de un problema deberá ser breve.

- Se deberá compartir la información esencial.

f) Proporcionar capacitación para lograr la formación equili-
brada de todos los miembros de su equipo.

Para la realización de la tarea, se recomienda hacerlo a tra-
vés de un "taller de trabajo", el cual es el 'conjunto de acti-
vidades, programas y estructuras encaminadas a la obtención -
de un producto, objeto de las metas comprometidas en el menor

tiempo posible con el mayor aprovechamiento de los recursos - disponibles y concentración de los esfuerzos individuales.

Fases

1. "Apertura del taller (Introducción al problema)
2. Presentación de los objetivos del taller
3. Presentación del programa de actividades
4. Clasificación de las expectativas
5. Metodología
6. Realización de las actividades encomendadas al logro de - los objetivos.
7. Evaluación del logro de los objetivos del taller.
8. Cierre del taller"(*)

(*) García/ Rodríguez/ Díaz/ Estrada. Trabajo en Equipo. Fondo Educativo Interamericano. 1983.

Los puntos anteriores se presentan como una herramienta para llevar a cabo el trabajo en equipo.

Ahora daremos a conocer algunos principios del trabajo en --
equipo:

- a) El grado en que los miembros del grupo se comprometan, es inversamente proporcional al monopolio de autoridad ejercido por el jefe.
- b) La cantidad de acciones tendientes al objetivo es directamente proporcional a la conciencia que los miembros tienen de que las metas son comunes.
- c) El grado de eficiencia de un grupo se mide por la precisión de la planificación, la capacidad de compromiso y la fidelidad en el seguimiento.
- d) La gente no suele comprometerse más que con las decisiones que ayuda a tomar, la eficacia de una decisión es inversamente proporcional al grado de imposición.
- e) La eficiencia de un grupo depende de la capacidad que tienen sus miembros de autocontrolarse y guiarse hacia el objetivo.
- f) La madurez y productividad de un grupo es directamente pro

porcional a un buen manejo del tiempo en que se reducen -
gradualmente las emergencias y retrasos en las fechas de
cumplimiento.

g) La productividad de un grupo genera satisfacción en sus -
miembros.

h) La acción es el punto medular de un grupo. (*)

Además de lo ya comentado, a continuación presentamos benefi-
cios que resultan del desarrollo de equipos de trabajo.

- El proceso de desarrollo de equipos demuestra un alto in-
terés por el desarrollo de las habilidades de los indivi-
duos.
- Indica un esfuerzo sostenido de integración por parte de
la empresa.
- Propicia cambios en las actitudes de las personas hacia -
la jerarquía, la autoridad y el poder.
- Se modifica la estructura orgánica de la empresa, buscan-
do mayor interacción con el entorno.

(*) Apuntes del curso de Habilidad Directiva del Instituto de Desarrollo Personal y Comunitario, Asociación Civil. México - 1981.

- Se logra un mejor aprovechamiento de los recursos.

Según William W. Dyer, solo hay una restricción para que se dé el desarrollo de equipos de trabajo.

"Si el problema es un asunto intergrupar, una dificultad o una falla administrativa, la formación de equipos no sería una estrategia de cambio apropiada ni la respuesta a una mejora de productividad. (*)

Conociendo como puede integrar el ejecutivo su equipo de trabajo, pasaremos a comentar lo que es el manejo de un equipo y los conflictos que se originan por sus relaciones internas y con el medio ambiente.

(*) Dyer William W. Team Building. Issues and Alternatives. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1979.

B.- MANEJO DE GRUPOS

En este tema, nos enfocaremos totalmente al análisis de la -- resolución de conflictos en un grupo y en sus relaciones -- intergrupales con el objeto de dar una herramienta más al eje cutivo para llevar a cabo una eficaz dirección.

Cada ocasión en que se presenta un estímulo (objeto, situa- - ción o conducta capaz de ocasionar una reacción) a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las catego rías siguientes: (*)

- a) Agradable, conveniente, interesante, etc., y por lo tanto está motivada para acercarse a él o aceptarlo, en este caso se trata de una valencia positiva.
- b) Nocivo, desagradable, doloroso, dañino, etc., y por ende - queda motivada para evadirlo, en este caso se trata de una valencia negativa.
- c) Indiferente, no despierta su interés, equivale a una valen cia cero.

(*) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edi torial Trillas. México 1975 - 1982.

El análisis y la decisión del estímulo se realiza al menos en cinco planos diferentes:

1. Nivel Fisiológico.- El mecanismo de análisis y decisión está ya interconstruido dentro de la persona, el proceso es autocrático y escapa a nuestra voluntad. Vgr. al quemarnos un dedo, inmediatamente retiramos la mano.
2. Nivel Inconsciente.- Experiencias anteriores determinan cuáles estímulos son agradables, convenientes o adecuados. El mecanismo de análisis y decisión es desconocido por nosotros.
3. Nivel Emocional.- En este caso, la afectividad es preponderante en la decisión.
4. Nivel de Hábitos.- El hábito constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo.
5. Nivel Consciente.- Aquí sí existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria.

Todo lo anterior, como ya hemos dicho, nos situaría en la respuesta obtenida a cierto estímulo, pero ¿qué ocurre cuando se presentan dos o más al mismo tiempo, o cuando uno solo presenta valencias positivas y negativas simultáneamente? En es-

te momento puede surgir un conflicto.

Ya conocemos como pueden surgir los conflictos, sin embargo, sería imposible definir los tipos de conflictos existentes, - pues éstos se forman dependiendo de las características de - cada situación.

Ya sea el conflicto que fuere, las personas integrantes de un grupo reaccionarán tomando cualesquiera de las siguientes actitudes.

- Actitud Negativa.- Participarán en el conflicto agrandando las consecuencias del mismo, logrando así una división - en el grupo.
- Actitud Indiferente.- Harán caso omiso del conflicto, sin participar en contra o a favor de la integración del grupo.
- Actitud Positiva.- Estos participan activamente en la -- integración del grupo, buscando satisfacer las necesidades del mismo.

Además, de saber cómo surgen los conflictos, también podemos detectar las actitudes que tomarán los integrantes del grupo; ésto nos servirá para lograr aplicar adecuadamente el modelo que en este tema sugerimos para la solución de problemas y - toma de decisiones por el grupo. Somos de la creencia de -

que no hay mejor solución a los problemas de un grupo que la que él mismo determine, dando un paso hacia el Desarrollo Organizacional.

Etapas de la Solución de un Problema. (Richard Wallen)

1. Definición del Problema.- Se debe identificar realmente el problema, ya que muchas veces se confunden los síntomas con las causas que lo originan.
2. Generación de Propuestas para la Solución.- En esta etapa se propone la lluvia de ideas de los integrantes del grupo, ya que son éstos los que mejor conocen sus funciones y las posibles soluciones.
3. Pronósticos de las Consecuencias de las Soluciones Propuestas.- Se debe analizar cada una de las propuestas de solución meticulosamente, para decidir cuál es la más apropiada.
4. Planeación de la Acción.- Esta debe ser tomada como un nuevo problema, con el objeto de detectar si la solución aceptada es la adecuada.
5. Ejecución de la Acción Planeada.- Se pone en práctica la acción planeada, de acuerdo a lo estipulado.

6. Evaluación de los Resultados.- En esta etapa se comparará lo real con lo planeado, para ver el avance obtenido. (*)

Hemos dado ya un modelo para la resolución de conflictos y problemas dentro de un grupo, ahora propondremos una estrategia para reducir los conflictos entre grupos.

Normalmente en casi todas las organizaciones, los grupos de trabajo no comprenden la importancia de su labor en el objetivo general de la empresa; por esto, es muy común que no exista la debida cooperación entre ellos para la consecución del objetivo general y se pierdan en los objetivos específicos de cada grupo.

Cuando se necesita la colaboración de dos grupos o equipos dentro de una empresa y no se comprende, que cada grupo es una parte integrante de un todo que debe funcionar armónicamente, surgen los siguientes conflictos:

1. Los miembros de la unidad evitan o se retiran de interacciones con gente de la otra unidad.

(*) Schein Edgar. Consultoría de Procesos, su papel en el Desarrollo Organizacional. Editorial Fondo de Cultura Interamericano.

2. Retrasan, reducen, bloquean o alteran el producto mutuo o resultado final deseado por ambas unidades.
3. No se solicitan los servicios necesarios entre las unidades.
4. Los servicios entre unidades no son llevados a cabo para satisfacción de sus miembros.
5. Se presentan sentimientos de antagonismo o resentimiento como resultado de las interacciones de las unidades.
6. Las personas se sienten frustradas, rechazadas o malentendidas por los miembros de la otra unidad.
7. Se emplea más tiempo en evitar o burlar la interacción con la otra unidad o en quejarse internamente de ella, -- que en resolver los problemas mutuos.

Dado lo anterior, se pretende plantear una estrategia cuyo objetivo sea integrar dos unidades diferentes que se encuentran en conflicto, tratando de integrarlos y hacerlos sentir en equipo.

Diseño de Estrategia:

- a) Se reúnen los miembros apropiados de las unidades X e Y -

para encontrar un método más funcional de operación. Se presentan los miembros y se revisa el plan, el propósito y el programa de la reunión.

- b) Se establecen las reglas básicas. El asunto es buscar una solución, no acusarse ni buscar culpables o defender una posición en lugar de resolver el problema.
- c) Los miembros de las unidades comienzan a trabajar en sus propios grupos, tratando de contestar las siguientes preguntas:
 - 1. ¿Qué acciones efectúa la otra unidad que nos causa problemas a nosotros?. Enumerar.
 - 2. ¿Qué acciones efectuamos nosotros que pensamos, puede causarle problema a ellos?. Enumerar.
 - 3. ¿Qué recomendaciones haríamos para mejorar la situación?
- d) Cada unidad entrega sus hojas a la otra unidad para que las revise.
- e) Se dedica cierto tiempo para que cada unidad revise el trabajo de la otra y haga preguntas a fin de clarificar dudas. Se anotan los acuerdos y disparidades en las dos listas.

- f) Ahora se coloca a miembros de las dos unidades en equipos mixtos, compuestos por un número similar de miembros de ambas unidades. La primera tarea es que revisen las listas y propongan una lista acordada de los problemas y -- obstáculos principales que impiden que las dos unidades - funcionen juntas en una forma efectiva.
- g) Cada grupo mixto presenta su lista de problemas al grupo total y se tabulan los resultados, después se identifican y enumeran los principales problemas acordados.
- h) Los miembros regresan a los equipos mixtos. A cada uno de estos se les asigna uno de los problemas identificados con el fin de que encuentre una solución recomendable. Esta deberá incluir: ¿Cuál es el problema?, ¿Qué acciones - deben tomarse?, ¿Quién será responsable por tales accio- nes?, ¿Cuál es la programación del tiempo?, ¿Cómo pla_uneamos a fin de impedir que éste problema vuelva a ocurrir?
- i) Los equipos mixtos presentan sus soluciones ante el grupo total para su revisión y acuerdo, particularmente por parte de aquellas personas que deben realizar las acciones.

Como se puede observar, los grupos por sí mismos están tra--tando de resolver sus propios problemas y el ejecutivo está logrando un sutil proceso de desarrollo de equipos.

C. MANEJO DE JUNTAS

El ejecutivo maneja un recurso básico en el desarrollo de su trabajo y que no siempre es aprovechado al máximo. Este recurso del cual hablamos es el tiempo.

Durante los últimos 20 ó 30 años, se ha incrementado en las organizaciones, la tendencia de los directivos a realizar -- reuniones con su personal; sin embargo, tanto ellos como los participantes están de acuerdo en que existe mucha pérdida - de tiempo en ellas, y que podría evitarse con una mejor di-- rección.

Existen diversos tipos de reuniones, como son: las reuni-- ones de personal, ventas, determinación de hechos, comité, - etc.; sin embargo, sólo consideraremos los dos tipos básicos en que se clasifican y que son: las reuniones de informa--- ción y las de discusión.

- Reuniones Informativas.- A menudo toman la forma de una conferencia y se caracterizan porque generalmente están - compuestas en su totalidad por exposiciones del coordina-- dor, quien tiene como propósito transmitir información que el grupo desconoce. Aunque existe la oportunidad de que los participantes hagan preguntas y algunas aclaraciones - sólo se transmite la información en un sentido, de coordi-

nador o participantes.

- Reuniones de Discusión.- Generalmente se les denomina juntas, y se caracterizan porque los participantes intervienen en la presentación de la información. El propósito del - coordinador es hacer que el grupo llegue a un acuerdo sobre un problema, por medio de un intercambio de ideas y opiniones.

Un examen más profundo de las reuniones de discusión revela que hay situaciones diferentes según el objetivo que el -- coordinador trata de obtener del grupo en el transcurso de la discusión, como por ejemplo:

- a) El coordinador tiene como objetivo obtener que el grupo acepte una conclusión.
- b) El coordinador tiene como objetivo lograr que el grupo tome una decisión sobre un problema determinado.
- c) El coordinador desea obtener información del grupo, en la cual él u otras personas se basarán más tarde para - tomar una decisión acerca de algún problema.

Las técnicas que el coordinador necesita para dirigir los dos tipos de reuniones son muy distintas. Para dirigir una junta informativa el coordinador necesita tener la habilidad de ex-

poner y hablar con efectividad. Para dirigir una junta de discusión, el coordinador necesita prepararse y tener un conocimiento cabal del proceso de la misma. También necesita tener habilidad para hacer preguntas, resumir las diversas partes de la discusión y dirigir al grupo.

Antes de efectuarse una junta, se deben preparar:

- Un cuestionario
- A las personas
- Los documentos
- El lugar

Cuestionario:

Muchos de los fracasos de ciertas juntas se deben a: que el coordinador no está preparado, y que el coordinador no tiene la habilidad necesaria. Con el cuestionario atacaremos la primera falla.

A continuación se propone un cuestionario para preparar una junta y lograr los resultados deseados:

1. ¿Cuál es la naturaleza del problema?
2. ¿Debe discutirse esto en una junta?
3. ¿Hay muchas personas involucradas?
4. ¿Será el grupo receptivo?
5. ¿Se ganará tiempo con la junta?
6. ¿Deberá darse la misma información a todos?
7. ¿Qué resultado espera de la reunión?
8. ¿Qué clase de junta deberá ser?
9. ¿Quién debe asistir a la junta?
10. ¿Será conveniente dar a los participantes tiempo para pensar sobre el problema antes de la junta?
11. ¿Cuál deberá ser el título de la junta?
12. ¿Cuál debe ser el objetivo que se debe dar al grupo?
13. ¿Qué aspectos del problema debe discutir el grupo para lo

grar el objetivo de la junta?

14. ¿Cómo hará para obtener ideas, hechos y opiniones relacionadas con los diferentes aspectos del problema?
15. ¿Cómo conseguirá que el grupo discuta y evalúe los hechos, ideas y opiniones para llegar a que se acepten las conclusiones o se llegue a una decisión?

Con esta serie de preguntas analizaremos a los participantes, al problema y al entorno, aclarando todas las posibles dudas que surjan y controlando en su momento el desarrollo de la junta.

Las Personas.

El éxito de una junta y los beneficios que se podrán obtener de ella, se verán gravemente amenazados si el número de asistentes es excesivo. El número ideal suele ser de 4 a 7 personas, 10 es tolerable y 12 es el límite máximo.

Si el coordinador no ve manera alguna de disminuir el número de los asistentes, puede probar cualquiera de los mecanismos siguientes:

- a) Analizar la agenda para determinar si es necesario que to

men parte en la discusión de cada uno de los puntos de la misma.

- b) Preguntarse a sí mismo si lo que se necesita en verdad no son dos juntas distintas y más pequeñas, en lugar de una sola y muy grande.
- c) Determinar si se puede pedir a uno o dos grupos que discutan anticipadamente algunos temas, para que sólo uno de dichos grupos asista a la junta.

Los Documentos.

La agenda es la lista de puntos a tratar y de objetivos a lograr, es el documento de máxima importancia en una junta. Si está bien redactada, puede servir para acelerar y aclarar una junta que muy pocas personas pueden dominar. Se deberá tratar de incluir en ella, por brevemente que sea, alguna indicación del motivo por el cual se va a comentar cada tema. --- Asimismo, se debe encabezar cada artículo "para información", "para discusión", o "para decisión" de manera que los que asistan a la junta sepan lo que se espera lograr de ella. Finalmente, el coordinador deberá circular la agenda con 2 ó 3 días de anticipación, a menos que los apoyos sean muy voluminosos.

La Sala de Juntas.

Durante la junta el coordinador y los participantes deben pensar y hablar, por lo tanto, se debe prestar especial atención a la preparación y arreglo de la sala de juntas, a fin de facilitar un ambiente de concentración.

La lista que a continuación presentamos, puede ayudar al dirigente a planear el arreglo de la sala para las juntas.

¿Es la sala suficientemente amplia?

¿La ventilación es adecuada?

¿La luz es satisfactoria?

¿Está libre de ruidos?

¿Estarán todos los participantes sentados en una mesa?

¿Hay suficientes sillas?

¿Las sillas están distribuidas apropiadamente?

¿El equipo auxiliar está visible? (pizarrón, rotafolio, proyector).

¿Hay lápices y papel para los participantes?

¿Hay ceniceros y fósforos?

¿El reloj está a la mano del dirigente?

¿Hay tarjetas para los nombres de los asistentes?

Una vez que se han preparado los 4 elementos anteriores pasamos a la Coordinación de una Junta.

COMO DIRIGIR UNA JUNTA EFICAZMENTE A TRAVES DEL SISTEMA DE - LOS CUATRO PASOS.

Para la dirección adecuada de juntas, se ha hallado un proceso o sistema que ha resultado de gran utilidad. Consta de - cuatro pasos que hacen posible que dicha junta se desarrolle hacia su objetivo.

1° El Paso de Introducción

En este paso se presenta el tema de la junta, para que - los participantes se familiaricen con él. También se de fine el problema, se dá la información pertinente y se - aclara el objetivo de la junta, con el fin de despertar - el interés y enfocar la atención sobre el problema.

2° El Paso de Obtención de Ideas y Opiniones

Este paso es una parte crítica de la junta. Es el punto en donde comienza realmente la participación de los asistentes. El objetivo del coordinador es que se discutan - los diversos aspectos de un problema, usando su habilidad para estimular y guiar la discusión hacia el objetivo de la junta, tomando a cuenta toda la información pertinente proporcionada por los asistentes.

3° El Paso para la Obtención del Acuerdo o Decisión.

Una vez expuestas las ideas y opiniones al grupo para una discusión más a fondo; se consideran las diferentes soluciones del problema y se evalúan; algunas proposiciones se rechazan, otras son aceptadas, y finalmente se llega a una conclusión general y definitiva.

4° El Paso del Resumen

En este paso se obtienen aquellos puntos que son las principales consideraciones que han servido para alcanzar el objetivo de la reunión, y con los cuales se formulan las conclusiones, así como la solución final. Aunque el resumen se haga breve o detalladamente, debe lograrse que atenen cabos dispersos y que todos los asistentes salgan de la junta con una idea clara de los objetivos y los puntos acordados. Con este paso del resumen, se dá por terminada la reunión.

Al llevar a la práctica los cuatro pasos, el coordinador de la junta utiliza dos herramientas básicas: exposiciones y preguntas. Los pasos de Introducción y Resumen se logran principalmente usando exposiciones, mientras que los pasos de Obtención de Ideas y Opiniones y de Obtención del Acuerdo o Decisión se dirigen principalmente por medio de preguntas.

Aunque el sistema de los 4 pasos ha sido utilizado con gran

eficiencia, a continuación proporcionamos algunas sugerencias que pueden ayudar al dirigente de una junta a realizarla con éxito:

1. Inicie la junta con una breve exposición del problema, posteriormente asegúrese de que los participantes han comprendido el problema.
2. Pregunte por las causas del problema.
3. Haga resúmenes frecuentes.
4. Pida las posibles soluciones del problema y la evidencia - que respalda cada solución.
5. Cuando el problema ha sido suficientemente ventilado, haga un resumen final, entonces llame a votación.
6. Si es conveniente, nombre a una persona o a un comité encargado de ver que la decisión se traduzca en acción.
7. Nunca exprese sus ideas personales. (Su responsabilidad es la de dirigir -no la de participar en la discusión).
8. Préstele poca atención a las reglas parlamentarias. (Sin embargo, si usted tiene doce o más participantes en una -

conferencia, usted debería exigir que las personas que deseen hablar pidan la palabra, con sólo levantar la mano).

9. Mantenga activa la junta dentro del tema. (Detenga al que quiera hablar demasiado o con demasiada frecuencia. Detenga al que se salga del tema. Recuérdele que: "El asunto - que discutimos es tal y tal. Por favor mantengámonos dentro del tema").
10. Fíjese que todos participen en la conferencia, pero nunca le pregunte a uno por uno sus opiniones.

A continuación presentamos algunas reglas que nos enseñan a tomar parte en una junta de las que su observancia nos daría mayores resultados.

1. No se levante para hablar. (A menos que sea una gran asamblea).
2. Haga sus charlas breves, y sobre el problema.
3. Cuide su tono de voz - hable siempre en forma conversacional.
4. Trate sobre una sola solución del problema a la vez.

5. Respalde cada solución que usted sugiera con evidencia que le ayude a hacer valer su idea.

Su evidencia puede ser en cualquiera de las siguientes formas: un incidente, estadísticas, un testimonio experto, una analogía, la exhibición de un objeto o cualquier combinación de las mismas.

6. Escuche atentamente a todos los participantes.

7. No interrumpa a los otros cuando estén hablando.

8. En lugar de hacer afirmaciones directas, haga preguntas.

Por todo lo anterior, nos damos cuenta que las juntas son necesarias, pero sólo son útiles cuando todos los que asisten a ellas conciben que logran algo, y que están llegando a donde no podrían haber llegado si hubiesen actuado individualmente.

Dentro del tema siguiente, trataremos algunos aspectos que atañen tanto al ejecutivo (Dirigente) y al subordinado (empleado). Con el fin de entender mejor este renglón de la administración, analizaremos que se entiende por colaboración, la cual, consideramos es de fundamental importancia para el logro de una cordial relación entre el personal de la organización.

1. Colaboración del Ejecutivo.

Algunas veces el trabajo consiste en la acción concertada. Otras, se trata de pensar colectivamente. Cuando los ejecutivos de cada una de las categorías que existen en la organización aprenden a pensar y a actuar en grupos, se obtienen progresos mayores para el logro de los objetivos de la organización.

La tarea de pensar las cosas en conjunto no requiere un mazo de dar órdenes ni un código de reglas parlamentarias. Tampoco necesita una técnica muy desarrollada o una lista de mandamientos. El trabajo se hace mejor de manera informal. Ordinariamente sólo se requiere un corto número de ejecutivos. Como cualquier otro tipo de esfuerzo, se beneficia con una poca de planeación; está sujeto a los azares de la ineficacia

y de las prácticas erróneas; requiere un conocimiento razonable de la naturaleza humana,

Los ejecutivos están avocados a pensar en grupo, cuando haya situaciones que afrontar, problemas que deban considerarse y cuya solución afecta directamente a las responsabilidades de cada quien. Erróneamente se ha puesto demasiado énfasis en los programas y los procedimientos rutinarios. El trabajo de esta clase importa sólo en la medida en que las situaciones lo piden, cuando los problemas presionan para que se ponga en práctica y no porque se haya señalado cierta hora de un cierto día a la semana para celebrar las reuniones.

Quando los hombres se convocan para pensar en grupo, todos deben aceptar, de buena fe, que existe un problema. Nadie debe iniciar esta clase de trabajo sin una previa y completa seguridad de que sus ideas iniciales van a ser alteradas de manera importante en cuanto se dedique el esfuerzo a encontrar una solución. Cuanto más claramente se plantean los problemas, mejor se estudiarán. Por lo general el problema se precisa cuando las dificultades que obstruyen los objetivos del grupo se definen minuciosamente. De las tres preguntas: -- "¿Qué queremos alcanzar?", "¿Qué es lo que se interpone en nuestro camino?" y "¿Cómo podemos superar el obstáculo?", la segunda es la que puntualiza el problema, en tanto que la respuesta a la tercera es el objetivo de la discusión.

La colaboración entre los ejecutivos consiste tanto en actuar como en pensar conjuntamente. Por consiguiente, los problemas que deben considerar en equipo los ejecutivos son aquellos que conducen a cualquier acción definitiva.

2. Colaboración de Ejecutivos y Subordinados.

Todo ejecutivo sabe que las ideas de los subordinados, le han de servir para solucionar los problemas que afectan su trabajo y sus responsabilidades. Por lo tanto, el objetivo debe ser agrupar y discutir las dificultades tan pronto como sea posible.

La responsabilidad fundamental del ejecutivo, consiste en hacer que el personal cumpla con las actividades que le han sido encomendadas, por lo que debemos tener en cuenta que el ejecutivo se va a juzgar por la eficiencia de su labor, la cual la realiza con personal de apoyo, por lo que es de suma importancia la coordinación de acciones en el área de su competencia.

Tomando en cuenta lo anterior, veamos los objetivos que propone B. K. Scanlan para llevar a cabo un programa eficaz destinado a dirigir y desarrollar a los subordinados: (*)

(*) Scanlan Burt K. "Principios de la Dirección y Conducta Organizacional" Editorial LINUSA.

1. Eliminar el abismo que en la actualidad existe en el desarrollo.
2. Fomentar la superación de los subordinados en las actividades que desarrollan, preparándoles para asumir mayores responsabilidades y para gozar de una mayor independencia.
3. Fomentar su superación mediante posibles adelantos futuros

Dichos objetivos están anotados en orden de prioridad. El primero consiste en eliminar cualquier abismo existente entre el nivel actual de desarrollo a el nivel de desarrollo anhelado, con base en las principales áreas de responsabilidad y confiabilidad. No se podrá pasar a los 2 objetivos siguientes mientras no se cumpla con el primero.

Uno de los fenómenos más complejos que debe comprender el administrador, es el comportamiento humano en la organización. Dicho comportamiento es el resultado de múltiples y complejas relaciones humanas que generan en cada organización, una cultura propia. Para entender esos procesos organizacionales, el administrador se apoya en la ciencia de la conducta que le permiten coordinar los esfuerzos mediante un sano clima organizacional que propicie al grupo dedicar su energía a obtener resultados de eficiencia y efectividad.

Sin embargo, dicha comprensión no es fácil, he aquí la importancia de estudiar la relación jefe-subordinado.

El directivo, en primer lugar, deberá entender al hombre como ser pensante, dinámico y con necesidades individuales que desea cubrir mediante la realización de su trabajo, así mismo, el subordinado debe dar por sentado que su jefe es un ser humano que tanto posee fuerza propia como limitaciones.

La actitud del jefe ante sus subordinados puede reflejarse de dos formas:

1. "En las políticas personales que pueda recomendar o aplicar"(*), incluye la capacidad de tener ideas relativas a la empresa, el estimular la iniciativa de sus subordinados para que actuen en forma constructiva en sus respectivos puestos, tanto en los asuntos de importancia como en cuestiones secundarias, la cortesía, la seguridad, la comunicación y el trato equitativo al personal; independientemente pero en forma paralela se deberá ejercer la suficiente autoridad para lograr un elevado grado de esfuerzo en la ejecución de las labores.

(*) "Ciencia de la Conducta Aplicada". Libro I "El Alma del Hombre".

"La actitud del director hacia sus subordinados determinará la política general de la empresa". (*)

2. "En el clima de relaciones que él pueda crear en el seno de la empresa, incluye la influencia directa que el jefe ejerza, el ejemplo que dé a sus subordinados y la reputación a que pueda hacerse merecedor". (**)

En conclusión a lo anterior, el directivo deberá generar el clima que permita la motivación de los miembros del grupo hacia el logro de los objetivos, tanto individuales como organizacionales.

(*) Bartlett, A. L. y Kayser, T.A. "La Empresa y los Factores que incluyen en su Funcionamiento". Editorial Trillas, 1985.

(**) Idem.

E. RESISTENCIA AL CAMBIO

Uno de los temas principales dentro de la resistencia al cambio es que la gente sola o en grupo no se resiste al cambio en sí, sino a la incertidumbre que crea. El sistema social es el que se considera como origen; cualquier cambio en éste provoca incertidumbre que llega a causar miedo, por lo que - la gente intenta conservar lo establecido y al hacer ésto se da la Resistencia al Cambio.

Para reducir la incertidumbre, se puede ir moviendo lentamente el programa de cambio, dando al personal afectado el máximo de oportunidad de participar en el planeamiento del mismo, antes de que sea introducido. Sin embargo, se requiere de gran habilidad y cuidado para que esto se lleve a cabo.

La Resistencia al Cambio que presentan las personas no solo proviene del miedo a ser reemplazados, sino que también --- interviene una serie de aspectos emocionales; cuando se presenta cualquier nueva amenaza contra su situación o su seguridad, la persona acentua sus ansiedades y sentimientos de - inseguridad ya existentes.

Por todo lo anterior, se debe tener gran cuidado cuando se - intente implantar un cambio, nunca se podrán eliminar todas las ansiedades de los trabajadores, siempre habrá resistencia.

Es necesario evaluar las posibles consecuencias derivadas de un cambio ya que a veces es mejor no llevar a cabo cambios - moderados pues las perturbaciones que provocarían podrían resultar más costosas que seguir con la condición existente. - Si finalmente se decide que el cambio es necesario, se debe proceder con lentitud, se debe dar una introducción, expli--carse a fondo el porqué se pensó en él y qué beneficios se - esperan del mismo.

Muchos especialistas consideran la participación como el instrumento para vencer la resistencia al cambio de una organi--zación. Paul R. Lawrence propone que aunque la participa--ción no es la panacea que venza la resistencia, se debe con--siderar como un estilo de liderazgo afín con la teoría "Y" de Mc. Gregor.

Algunas de las formas que delatan la resistencia al cambio - son: una reducción persistente de la producción, aumento del número de renuncias y peticiones de transferencia, huelgas - ilegítimas, hostilidad, etc., apoyado todo esto con razones ' vagas del porqué el cambio no funcionará.

Los cambios que ocurren en forma constante se dan en los mé--todos de trabajo, la rutina oficinista, la ubicación de una máquina o un escritorio, distribución de personal, etc., aun--que estos cambios no crean revoluciones, en conjunto son cau

sa del incremento en la productividad.

Una solución a la resistencia al cambio la constituye la participación de la gente en el cambio mismo, aunque practicamente, para la administración ésto puede ser complicado.

De hecho, los empleados no se oponen al cambio técnico, sino al cambio en sus relaciones humanas que es efecto de lo anterior.

Un camino para combatir la resistencia se presenta cuando se discuten los cambios, aquí los gerentes pueden desplazar la atención de los detalles técnicos, etc., hacia su efecto y la receptividad de los empleados al cambio.

Se debe tomar en cuenta que la participación es un sentimiento de la gente, y que probablemente ésta responderá del modo en que se le haya tratado.

Analizando el aspecto técnico del cambio, éste consiste en modificar las rutinas físicas de trabajo en forma mensurable, y el aspecto social es el efecto en aquellos que creen que sus relaciones en la organización cambiarán. Así, esta parte de la resistencia, el aspecto social, es la variable que determina el resultado final, puesto que la naturaleza y el tamaño del aspecto técnico del cambio no determinan la pre-

sencia o la ausencia de la resistencia en grado tan notable como el aspecto social.

Los actos administrativos que producen los cambios, tienen su origen fuera de los grupos de trabajo, y los elaboran o inician los expertos. Son comunmente estos cambios los que producen síntomas de resistencia social.

Algunos "porqués" de la resistencia al cambio son los siguientes:

- El especialista se dedica tanto a la tecnología del cambio que olvida la situación social existente en el trabajo.
- Se pasa por alto la sabiduría de los obreros ya que los especialistas no comprenden que desde el punto de vista práctico, el capataz y los obreros conocen mejor la forma de lograr la producción diaria, de esta manera captan en la idea del especialista, los errores prácticos que presenta el cambio y las partes que producirán alteraciones sociales. Si se aprovechan estos conocimientos, se podrán evitar las zonas de peligro sin alterar el valor técnico del cambio.
- Los especialistas deben tener presente que sus ideas pueden tener alguna modificación por las contribuciones de los obreros. De esta forma, es necesario que utilice términos

accesibles que hagan fácil el entendimiento de las técnicas empleadas para el cambio.

Cuando surja resistencia, no se considere necesario vencerla, sino como una señal de que algo no anda bien.

En cuanto al administrador, éste podrá manejar a los especialistas del modo en que se desea que ellos traten a los obreros.

Cómo Vencer la Resistencia al Cambio.

Las organizaciones no solo tienen que experimentar en aplicar nuevos conocimientos a problemas o a funciones internas, sino también aprender a conocer su ambiente externo y a emplear procesos de toma de decisión que incluyan al ambiente como una parte integral de la organización.

Existe la tendencia a aceptar el cambio y a participar en un proceso continuo, dirigido hacia el progreso y el crecimiento; sin embargo, también la continuidad y la estabilidad son necesarias para el progreso y el crecimiento.

La idea de oponerse al cambio, no ha tenido la suficiente atención, ya que esto puede o no tener una base sólida.

Muchas organizaciones se muestran abiertas al cambio, pero no es precisamente por el interés de resolver ciertos problemas sino que se encuentran en un estado de efectividad y éxito, - por lo que únicamente intentan experimentar con él.

Una teoría organizacional ayuda a que la organización responda al cambio de un modo racional. Si una organización sabe lo que está haciendo, estará en mejor situación para evaluar los cambios propuestos.

Los sistemas humanos tienden a mantenerse y a crecer. El mantenimiento es un estado permanente y produce condiciones - que incluyen la posibilidad de predecir la estabilidad, el control, la conformidad y la conducta programada. Esta tendencia necesita cambios y adaptaciones para que siga siendo - útil. El crecimiento se refiere a una conducta para desarrollar el sistema humano en base a su capacidad de enfrentarse al ambiente.

En la medida en que se impida el funcionamiento del crecimiento y mantenimiento, el sistema será menos capaz de elegir su dirección.

Es importante el saber diagnosticar los problemas, las organizaciones difícilmente llegan a un acuerdo sobre cuál es el - problema que dá lugar a la resistencia. Aun cuando se ha --

encontrado la solución adecuada, es posible la necesidad de la resistencia para decidir el ritmo y la manera de introducir el cambio.

No hay instrumentos que en especial sirvan para oponer una resistencia inteligente al cambio. Es necesaria una visión amplia de las proposiciones individuales, de grupo y organizacionales para reconocer que en algunas situaciones deberá haber oposición a cualquier cambio.

El derecho y la habilidad para resistirse al cambio son una parte valiosa del clima organizacional, por lo que deberán apreciarse ambas conductas para innovar y proponer cambios.

Por otra parte, existe la resistencia al agente del cambio, la cual se dá a partir del hecho de que quienes lo planean no trabajan en colaboración con aquellos para quienes se ha planeado. Se sospecha de los motivos de los innovadores cuando el proceso de planeación se ha ocultado.

Por ello, es importante que el agente de cambio comprenda que la comunicación del personal puede tener algo de importancia respecto a la naturaleza del sistema sobre el cual se está tratando de influir. Si el agente llega a entender al personal, es posible que el cambio tenga ciertas modificaciones o se cambie la estrategia para su logro. La participa-

ción del personal de la empresa puede ayudar en gran medida para la elaboración de planes más adecuados, ya que éstos -- representan la opinión de las personas involucradas directamente en el sistema.

Nota:

Bartlett Alton C. y Thomas A. Kayser. "El Cambio de la Conducta Organizacional" Editorial Trillas. México - 1980. Este tema se desarrolló bajo ideas basadas en dicho libro.

CAPITULO V

LA ASERTIVIDAD EN LA DIRECCION

- A. - LA ASERTIVIDAD
- B. - RELACION ASERTIVIDAD - DIRECCION
- C. - PERFIL DEL EJECUTIVO

A. LA ASERTIVIDAD

La asertividad es una forma de ser que se basa en el respeto, el ejercicio de los derechos básicos y la libertad de ser -- auténtico, lo anterior significa actuar de acuerdo a los derechos propios, pero tomando muy en cuenta los derechos de los demás. En la medida en que se vaya practicando este estilo de vida, la conducta asertiva se vuelve parte de la personalidad del individuo, lo cual se traduce en la búsqueda de una meta o sentido.

Empezaremos comentando que ser asertivo es algo así como manifestar, expresar, afirmar positivamente, seguramente.

Aplicándolo a la conducta, podemos decir que algunas características de una persona asertiva son las siguientes:

1. Se siente libre de manifestarse como es él mismo.
2. Puede comunicarse con la gente de cualquier nivel, con -- extraños, amigos, familia. Esta comunicación siempre es abierta, directa, honesta y apropiada.
3. Tiene una orientación hacia la vida porque va detrás de lo que quiere.

4. Actua de una manera que él mismo respeta.

Estas características son producto de los principios básicos para ser asertivo, los cuales enunciaremos a continuación:

- Revelación del propio yo todo lo posible, teniendo siempre en cuenta la relación y situación.
- Expresar todos los sentimientos, ya sean de cólera o de ternura.
- Actuar de modo que aumente la autoestima y respeto por sí mismo, ya que la aserción se traduce en la defensa adecuada de uno mismo.
- El propósito de actuar asertivamente, consiste en expresar las emociones.

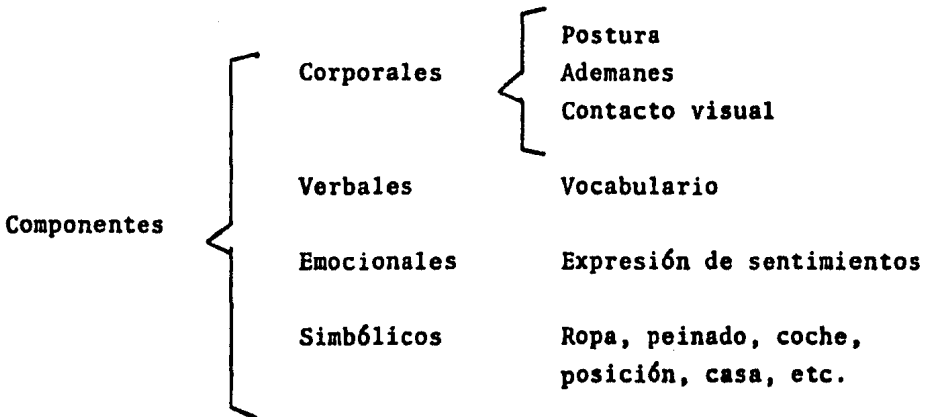
La asertividad es el punto medio entre la agresión y la no asertividad y todas las personas se comportan de estas 3 maneras de acuerdo a las situaciones que se les presenten, --- aunque muchas veces se cargan hacia alguno de los dos extremos, como se expresa a continuación:

Péndulo de la Personalidad



<p>Se representa por la falta de habilidad para tener una adecuada relación entre los límites de una persona y otra. No hacer una expresión honesta de los sentimientos, pensamientos y creencias.</p>	<p>Se dá cuando operan efectivamente los límites de los derechos humanos entre 2 personas, cuando se obtiene y se dá respeto.</p>	<p>Se observa cuando una persona sobrepasa los límites de los derechos individuales de otra, o bien no toma en cuenta los sentimientos de otras personas.</p>
--	---	---

La conducta tiene componentes a través de los cuales se manifiesta si una persona es asertiva o no, y son:



Los componentes representativos de una persona No Asertiva, son:

- Se le caen los hombros
- Falta de contacto visual
- Manos sudorosas
- Cara larga
- Se muerde las uñas
- Se truena los dedos
- Arrastra los pies
- Pesimista

Los componentes representativos de una persona agresiva, son:

- Aprieta la mandíbula
- Pisotea al caminar
- Cejas arqueadas
- Invade el espacio vital
- Pecho salido
- Grita al hablar
- Índice señalador
- Su mensaje es exabrupto
- Truena los dedos
- Establece mirada "retadora"

Los componentes representativos de una persona Asertiva, son:

- Establece contacto visual firme.
- La energía está repartida en todo el cuerpo
- Inicia y acepta el contacto físico
- Expresivo al hablar
- Pasos firmes y seguros
- Se asegura que se le escuche
- Utiliza vocabulario adecuado al contexto
- Considera a la gente que le rodea.

No se nace asertivo, ya que la asertividad es un "estilo de vida" que se pretende alcanzar, por lo que debemos realizar un cambio en la conducta del cual a continuación presentamos las etapas de un programa para realizarlo.

Etapas:

1. Tener un contexto mental de lo que se quiere, tomar un modelo.
2. Identificar el hábito que se desea cambiar.
3. Preparar un programa específico con objeto de transformar este hábito, y ensayar el modelo de conducta.
4. Ponerlo en marcha, estableciendo una meta que se pueda cumplir razonablemente.
5. Buscar retroalimentación, examinando la conducta que se pretendió cambiar, llevando bien la cuenta de los pequeños logros o fracasos.

El hecho es que cambiando pequeñas conductas se puede tener un impacto completo en las relaciones con otros y en la propia autoimagen. El entrenamiento asertivo es un proceso de toda la vida, el único aspecto a corto plazo es la parte formal que

trata de hacer sobrepasar el problema inicial y enseñar las habilidades por las cuales uno puede entrenarse por sí mismo.

El objetivo del entrenamiento asertivo es que todas las personas presenten las características asertivas de las cuales hablamos al principio del tema, insistiendo en 2 factores:

1. Identificación de conductas claves que necesitan ser cambiadas, tales como la falta de intimidad personal o carencia de habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales.

II. La planificación de un programa sistemático para alcanzar los resultados de vida que se desean.

El programa de entrenamiento asertivo puede irse desarrollando a través de varios niveles:

1. Primer Nivel.- Se refiere al cambio de conductas elementales como: El contacto con los ojos, el pararse derecho, hablar con voz modulada.

II. Segundo Nivel.- Es el desarrollo de las habilidades básicas de la asertividad. La habilidad de decir no cuando se quiere decir no y si cuando se quiere decir si; - A pedir favores, también hacer demandas y a comunicar pen-

samientos y sentimientos en forma abierta y directa.

III. Tercer Nivel.- Pertenece al comportamiento en interacciones más complejas con las otras personas. Conductas de adaptación en situaciones de empleo, la habilidad para formar y mantener una red social y el logro de estrechas relaciones personales.

Estos 3 niveles guiarán el entrenamiento, pero adicionalmente, Manuel J. Smith en su libro "Cuando digo no, me siento culpable", menciona algunas técnicas para ser asertivo. (*)

a) Disco Rayado.- Técnica que mediante la repetición serena de las palabras se expresan nuestros deseos, evita ensayar argumentos y/o sentimientos con el objeto de buscar un enfrentamiento con los demás.

b) Banco de Niebla.- Técnica que enseña a aceptar las críticas manipulativas, reconociendo ante nuestros críticos la posibilidad de que exista algo de verdad en lo que dicen.

c) Libre Información.- Enseña a identificar indicios de ---

(*) Smith, Manuel J. Cuando digo no, me siento culpable. Editorial Grijalbo. México 1984.

otra persona que permiten reconocer que es lo interesante o importante para esa persona.

- d) Aserción Negativa.- Permite aceptar nuestros errores mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas (sin justificarnos).

- e) Interrogación Negativa. Ayuda a suscitar o provocar críticas sinceras sobre nuestra actuación por parte de los de más, con el fin de aprovechar para nuestro desarrollo la información que nos dan.

- f) Autorrelación. Esta técnica nos enseña a aceptar e iniciar la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, con objeto de fomentar y favorecer la comunicación social.

Finalmente, emplear las técnicas asertivas verbales es muy práctico, siempre y cuando comprendamos que no está en juego el respeto que nos debemos nosotros mismos y ofrecer a la persona llegar a un compromiso viable que beneficie a las dos partes.

La amplitud en la que somos asertivos determina el nivel de nuestra autoestima, la cual nos conduce a la autorrealización que es el objetivo máximo de cualquier individuo.

A continuación presentamos algunos pequeños pasos que nos permitirán llegar a la autoaceptación.

1. Tener un anhelo de crecimiento personal; ser cada vez mejores, ya que una persona será libre cuando se acepte a sí mismo como es y pretenda superarse.
2. Distinguir entre la realidad y la fantasía; porque aceptándonos como somos ya no necesitamos de ese mundo irreal que nos ayudaba a evadirnos de la realidad.
3. Aspiración autónoma; es movernos en busca de nuestros objetivos persiguiendo una oportunidad en donde quiera que la encontremos.
4. Actitud considerada hacia uno mismo y a los demás.
5. Tener concentración al logro de los objetivos personales planteados.

Por tanto, concluimos que a través de la conducta asertiva se llega a la libertad emocional que es el reconocimiento y ex--

Nota: Tema basado en apuntes del Curso de Asertividad. Grupo Nacional Provincial. México. 1985.

presión apropiada de todos y cada uno de los estados afectivos y la defensa de nuestros derechos personales y que el ejecutivo a través del manejo adecuado de sus sentimientos desarrollará más efectivamente sus habilidades gerenciales.

B. RELACION ASERTIVIDAD - DIRECCION

Muchos ejecutivos deciden y piensan que lo más importante en la empresa es que las personas desarrollen su trabajo y que el preocuparse por lo que otra gente siente, y por los ataques recibidos, son sólo simples distracciones en el trabajo.

Sólo se comportan como una máquina de hacer el trabajo sin -- considerar los sentimientos de sus subordinados, ni siquiera los de ellos mismos.

El hecho es que los subordinados tienen sentimientos y ellos se impacientan, se molestan y se sienten lastimados; es decir: son sensitivos, además, debemos recordar que los resultados son logrados por personas que están comprometidas, preocupadas, interesadas, estimuladas, desafiadas e involucradas y para lograr lo anterior, el ejecutivo debe comportarse asertivamente.

Lo anterior, es porque el objetivo principal de ser un jefe asertivo es canalizar los sentimientos e impulsos agresivos de él y sus subordinados en formas que sean efectivas y consistentes con sus propios fines y valores, de tal forma que se establezcan relaciones interpersonales auténticas y exista una mayor concordancia de los objetivos personales con los de la organización.

Como ya se dijo, la asertividad es el punto medio entre la pasividad y la agresividad, por ejemplo:

Una actitud pasiva nos hace sentir mal como jefes por no haber tenido la valentía de expresar nuestros derechos como ejecutivo ante nuestro subordinado o jefe superior, así como de defender nuestra posición cualquiera que ésta sea.

La actitud agresiva hace que los otros se sientan mal porque los hemos vencido y nos hemos impuesto en lugar de convencer.

La actitud asertiva permite que aclaremos nuestros derechos - con valor, así como nuestras dudas o ideas, para lo cual debemos lograr como jefes una actitud madura y equilibrada, sin - temor, pero también sin ser agresivos.

Por tanto, como ejecutivos debemos estar en contacto con nuestros sentimientos positivos como son: todos aquellos impulsos, deseos y emociones que llevan a la acción a tomar iniciativa para proteger nuestros derechos y defendernos.

También, debemos de estar en contacto con todos aquellos sentimientos de responsabilidad que hay en nosotros, tales como: Sentimientos de preocupación, compasión, deseo de realcionarse con otros, de ser tomados en cuenta y participar. Muchas veces, estos sentimientos son confundidos con una conducta no

asertiva porque como se dijo en un principio, los ejecutivos confunden y piensan que es una debilidad y se justifican. Muchos jefes permiten que sus subordinados les falten al respeto y no los tomen en cuenta sobre la base de que quieren ser amables y no portarse agresivos.

El ponerse en contacto con todos los sentimientos nos informa qué estamos sintiendo y como nos afecta el ambiente externo, por lo que canalizándolos adecuadamente se llega a ser asertivo.

A continuación presentamos un esquema de rasgos característicos en la actuación de un ejecutivo Asertivo, No Asertivo y Agresivo, así como también la reacción de los subordinados de acuerdo a la conducta de su jefe. La relación dirección- asertividad está dada porque el tipo de liderazgo que realice el ejecutivo se basa en su conducta y si ésta es completamente asertiva logrará el respeto, colaboración y confianza de sus subordinados al actuar de una manera auténtica, honesta y verdadera.

Finalmente, presentaremos el perfil del ejecutivo y su papel en la dirección.

a) Conducta del Ejecutivo

<u>Pasivo</u>	<u>Asertivo</u>	<u>Agresivo</u>
Evita confrontar una falta o error.	Pregunta cuál es el problema.	Amenaza
Se disculpa constantemente	Es persuasivo	Castiga
Evita comentarios.	Es vendedor	Abusa del poder
Da siempre la razón a otro.	Es experto	Señala jerarquías
Nunca dice NO.	Da ejemplos	Rebaja a las personas
	Provoca cambios	Humilla
	Utiliza su poder	No respeta
	Previene	
	No amenaza	
	Proporciona retroalimentación	
	Alienta	
	Se entera de errores y problemas.	

b) Reacción del Subordinado ante un Jefe

<u>Pasivo</u>	<u>Asertivo</u>	<u>Agresivo</u>
No hace caso	Es efectivo	Está resentido
Se burla	Auténtico	Comete más errores
No respeta la autoridad	Sincero	Tiene temor
Hace lo que quiere	Es más abierto	Miente
Abusa del Jefe	Hay comunicación cooperación y lealtad	Trabaja al mínimo

C. PERFIL DEL EJECUTIVO

Analizando detenidamente las actividades y funciones que desarrollan los ejecutivos, administradores y directivos modernos, podemos determinar qué actividad es la que consideran de mayor importancia, a cuál le dedican más tiempo y cuál es la que tiene más influencia en el logro de los objetivos generales.

Esta función es la Dirección, y para apoyar esta afirmación, daremos los siguientes argumentos:

1. La función de Dirección, es un servicio del directivo para con los demás individuos que integran la empresa.

Esta es una afirmación sumamente importante sobre la función directiva. En efecto, la Dirección toma forma cuando el director empieza a servir y atender a empleados, ejecutivos, clientes, etc. Este servicio se concreta a resolver problemas, aumentar la comprensión, llevar a soluciones, etc., derivado esto de su conocimiento superior respecto a las formas en que se deben hacer las tareas, de acuerdo con normas que la propia dirección ha fijado a fin de mejorar los sistemas de trabajo. El servicio al grupo social se refleja al obtener un nivel de motivación que tiene como consecuencia actitudes favorables respecto al desempeño de las tareas en cues-

ti6n, mejoran la cantidad y la calidad de los resultados. El dirigente conduce, orienta y motiva a los individuos hacia la obtenci6n de su potencial m6ximo, acrecentando as6 su valor - para ellos mismos y para la empresa. La Direcci6n, por tanto, multiplica la contribuci6n de cada individuo bajo su influencia y control.

2. La Direcci6n y la Toma de Decisiones.

La caracter6stica que distingue a un ejecutivo-directivo, de aqu6l que no lo es, es la posibilidad de tomar decisiones. En la actualidad, la mayor6a de los t6cnicos que resaltan en el campo de la administraci6n buscan las soluciones correctas a los problemas que se presenten, auxili6ndose por medio de sistemas modernos de informaci6n administrativa, programaci6n -- lineal, procesamiento de datos, etc., teniendo como meta el - lograr que las decisiones administrativas sean precisas, efec- tivas y que aseguren el buen desarrollo de la empresa. Esto obliga a seleccionar para el puesto de directivo a aquel indi- viduo que sea capaz de tomar las decisiones correctas, as6 - como de llevarlas a cabo.

3. La Direcci6n y su Influencia en la Actuaci6n Individual.

La verdadera naturaleza de la actividad directiva moderna requiere de la persuaci6n. El clima social y motivacional en

el cual opera el dirigente, depende en gran medida, de su capacidad de convencimiento y no del uso de edictos o amenazas para la obtención de resultados. Sólo a través de buena voluntad, es posible conseguir que un individuo aplique todo su esfuerzo a la realización de una tarea; y esto sucederá después de que el dirigente haya sido capaz de convencerlo de las ventajas de su actuación en un determinado sentido. Por tanto, una importante actividad del dirigente, reside en el hecho de comunicar a los empleados la suficiente comprensión como para que sean capaces de deducir cuál debe ser su actuación.

4. La Dirección y la Obtención de Objetivos.

El momento de la verdad para todo dirigente, es cuando se miden y comprueban los objetivos logrados. Para todos los propósitos prácticos, la dirección conduce una determinada cantidad de energía humana en una dirección definida, para obtener un propósito específico. De este modo, el dirigente que se queda en el camino o que se desvía de él, equivale a un barco que no llevará sus pasajeros y carga a un puerto seguro; es más, no tan sólo no ha logrado lo deseado, sino que, por el contrario, ha tenido un efecto negativo, ya que ha consumido recursos sin obtener un beneficio. El ejecutivo de nuestros tiempos deja su marca cuando alcanza los objetivos y obtiene resultados satisfactorios. Las excusas pueden contarse por

cientos, los retrasos pueden llegar a parecer justificados, - pero el único criterio significativo es lo que ha sido logrado.

5. La Dirección y la Motivación.

Los dirigentes tienen la facultad de motivación en sus manos, pues deben saber cómo lograr motivar a otros, sobre la base de su propio interés. Además, el directivo puede acrecentar su propia motivación, identificando y ampliando aquellos puntos que le resultan particularmente interesantes, los cuales, si son utilizados adecuadamente generará a su vez una insaciable necesidad de contribuir a un mayor cumplimiento de las metas generales.

6. Responsabilidad del Directivo

La empresa se desarrolla en una u otra forma según la calidad del dirigente, pues éste será el que utilice todos y cada uno de los recursos disponibles de la empresa. Un fracaso no solo impide el progreso, sino que desperdicia el potencial que le ha sido otorgado: empleados, maquinaria, dinero, organización, etc. Un Director es el que utiliza o desperdicia el grupo humano con que cuenta; si es eficaz utiliza el potencial directivo de otros subordinados y empleados, se rodea y aprende de ellos; aprovecha y corrige sus errores, y utiliza

sus éxitos con el fin del avance y progreso de la empresa.

En conclusión, podemos decir que el ejecutivo y dirigente ante los accionistas, los propietarios, la sociedad y su persona, es el responsable del éxito o fracaso de la organización. Es responsable de la forma en que se están realizando las operaciones, del camino que se está llevando para alcanzar las metas y los objetivos, de la atención a las cosas más importantes primero, de desarrollar al personal, de establecer programas de desarrollo y crecimiento, de infundir entusiasmo y obtener soluciones, de evaluar y mejorar todos los sectores de la empresa, de reconocer y elogiar los progresos, de transmitir la comprensión de los objetivos al personal, de mantenerse siempre orientado hacia las metas planeadas, de recompensar apropiadamente los logros del personal, de aumentar la eficiencia, de perfeccionar e incrementar los canales de comunicación, de integrar y establecer políticas, de determinar los nuevos planes y metas, de aceptar todas las responsabilidades adicionales, etc.

Hemos mencionado algunos de los argumentos que podríamos dar, para fundamentar nuestra idea de que la Dirección es la función primordial del Ejecutivo Moderno.

CONCLUSIONES

1. La Dirección es el mecanismo ejecutor de la planeación dentro de una organización y el ejecutivo es el encargado de llevarla a cabo.
2. Consideramos que la comunicación y motivación son elementos fundamentales que el ejecutivo debe tomar en cuenta para evitar conflictos entre el personal, la duplicidad de funciones y obtener el apoyo y colaboración por parte de los subordinados para el logro de los objetivos institucionales.
3. En general, los procesos de Toma de Decisiones sólo consideran la importancia de los aspectos técnicos y de recursos materiales, haciendo a un lado el elemento humano del cual depende en gran medida que la decisión que se tome sea efectiva.
4. El sistema de Control de Gestión es de gran utilidad para la organización porque permite dar un seguimiento constante a los programas que se establezcan en la empresa, pudiendo de esta manera detectar desviaciones y tomar las medidas y acciones correctivas que correspondan.

5. Cuando el ejecutivo logre la administración 9,9 del Grid Gerencial y su estilo de liderazgo sea de baja relación y baja presión tal como lo muestra el cuadro del liderazgo situacional, habrá alcanzado la máxima actuación como directivo en una empresa.

6. La resistencia al cambio es un problema latente en toda organización y para vencerlo, el ejecutivo debe considerar los problemas sociales que el cambio pueda representar; por lo que es importante explicarle al subordinado las razones fundamentales, beneficios y repercusiones del mismo.

7. Es necesario que el ejecutivo tome en cuenta sus sentimientos para expresarlos de una manera asertiva respetando los derechos de los demás y haciendo respetar los propios.

8. El ejecutivo deberá hacerse un auto-examen como el que se presenta en el apéndice "A", para conocer su conducta actual y poder modificarla en caso de que lo requiera.

9. De la adecuada actuación del ejecutivo dependerá en gran medida el éxito de la organización.

RECOMENDACIONES

1. Recomendamos al ejecutivo que además de conocer los aspectos básicos y fundamentales de la tarea, ponga especial cuidado en el manejo de sus subordinados en cuanto a sus necesidades e intereses.
2. Que el ejecutivo con base en el modelo de liderazgo situacional mida la madurez de trabajo de sus subordinados y de acuerdo a los estilos de liderazgo existentes, ejerza el idóneo a la situación.
3. También se recomienda ampliamente el método de Toma de Decisiones de Kepner y Tregoe que consideramos es el más completo, ya que cubre desde la definición de la situación y el problema, hasta los problemas potenciales que puedan surgir de las decisiones que se van a tomar.
4. Dentro de cualquier actividad que se realice o sistema que se maneje, es de vital importancia la implementación del Control de Gestión, así como de adecuados sistemas de información gerencial para el logro de los objetivos de la organización.
5. Adicionalmente a las herramientas que se proponen en este Seminario de Investigación, recomendamos al ejecutivo te-

ner siempre presente en la toma de decisiones el "feeling" y la creatividad que contribuyen en gran medida a lograr el éxito.

6. La aplicación de una metodología para realizar el manejo de juntas, redundante en una optimización del tiempo y los recursos destinados a esta actividad.
7. El ejecutivo buscará formar siempre con sus subordinados un equipo de trabajo, el cual hoy por hoy es la unidad administrativa en una empresa.
8. Recomendamos que antes de iniciar cualquier cambio, el ejecutivo deberá conocer la cultura, intereses y necesidades de sus subordinados y estudiar las posibles consecuencias del mismo, con el fin de poder vencer la resistencia al cambio de su gente.
9. Se recomienda que se tome la asertividad como un estilo de vida, al cual se llegará mediante la práctica constante de patrones de conducta asertiva.
10. El ejecutivo deberá ayudar a sus subordinados a canalizar sus sentimientos para que se conviertan en personas asertivas y se logren relaciones auténticas.

APENDICE "A"

Este cuestionario fue realizado por la Universidad Montclair State College, New Jersey, para detectar el tipo de conducta de las personas: Asertiva, No Asertiva y Agresiva.

Indica lo que te caracteriza o te describe mejor de las afirmaciones siguientes:

Utiliza el código que se te dá a continuación.

(+3) Me caracteriza mucho, Extremadamente descriptivo.

(+2) Me caracteriza bastante, Bastante descriptivo.

(+1) Me caracteriza de alguna manera, Ligeramente descriptivo

(-1) No me caracteriza en algo, Ligeramente NO descriptivo

(-2) No me caracteriza en casi nada, Bastante NO descriptivo

(-3) No me caracteriza en nada, Extremadamente NO descriptivo

() 1. La mayoría de las personas parecen que son más

expresivas y asertivas que yo.

- () 2. Yo he dudado en aceptar un compromiso de salir (una cita) con alguien por timidez. *
- () 3. Cuando la comida que se me sirve en un restaurante no está preparada como me gusta, me quejo y reclamo al mesero (a).
- () 4. Soy precavido en evitar herir los sentimientos de otras personas, aun cuando siento que no he ofendido (lastimado, perjudicado). *
- () 5. Si un vendedor se ha dado considerable molestia en enseñarme mercancía que no es tan apropiada (adecuada), me cuesta trabajo decir que "NO". *
- () 6. Cuando se me pide que haga algo, insisto en saber el porqué.
- () 7. Hay veces que busco una discusión buena, vigorosa.
- () 8. Me afano, me esfuerzo por ir adelante en mi posición, tanto como la mayoría de las personas.

- () 9. Para ser franco, las personas frecuentemente -
abusan (toman ventaja) de mi. *
- () 10. Me gusta comenzar una conversación con nuevos
conocidos y extraños.
- () 11. Con frecuencia no sé qué decir a una persona -
atractiva del sexo opuesto.
- () 12. Dudaría en llamar por teléfono a establecimient
tos e instituciones comerciales.
- () 13. Preferiría solicitar un trabajo o sus servicios
a una facultad (academia, instituto) por medio
de una carta que ir personalmente a una entre--
vista.
- () 14. Me da vergüenza regresar una mercancía. *
- () 15. Si un pariente cercano y respetado me estuviera
fastidiando, sofocaría (frefrenaría) mis senti--
mientos más bien que expresarle mi molestia. *
- () 16. He evitado hacer preguntas por miedo a pasar -
por tonto. *

- () 17. Durante una discusión, algunas veces me da miedo de preocuparme tanto que me pongo a temblar.*
- () 18. Si un afamado y respetado expositor hace una afirmación que pienso que es incorrecta, intervengo para hacer oír al auditorio mi punto de vista.
- () 19. Evito discutir acerca del precio con oficinistas y vendedores. *
- () 20. Cuando he realizado algo importante y valioso, me las ingenio para hacer que otros lo sepan.
- () 21. Soy abierto y franco al mostrar mis sentimientos.
- () 22. Si alguien ha estado desparramando falsas o malas informaciones (historias) acerca de mí, lo (la) veo lo más pronto posible para "tener una plática" acerca de eso.
- () 23. Con frecuencia paso apuros para decir "NO". *
- () 24. Tiendo a tapar (encubrir mis emociones) más---bien, que hacer una "escena". *

- () 25. Me quejo acerca de un mal servicio en un restaurante o en otra parte.
- () 26. Cuando se me dá una alabanza, algunas veces no sé qué decir. *
- () 27. Si una pareja cerca de mí estuviera conversando en voz alta en un teatro o en una conferencia, les pediría que se callaran o que siguieran su conversación en otro lado.
- () 28. Cualquiera que intentara meterse antes que yo en la fila, sería ocasión para una buena batalla.
- () 29. Soy rápido para expresar una opinión.
- () 30. Hay veces en que simplemente no puedo decir nada. *

Instrucciones para la Tabulación:

10. Todas aquellas preguntas que tengan asterisco al final, se les debe cambiar el signo, por el signo contrario.

- Si es positivo cambie a negativo
- Si es negativo cambie a positivo

20. Se suman en una columna todos los números positivos y en otra los números negativos, respetando el signo de cada resultado.
30. Se hace una suma algebraica con los resultados de la sumatoria de las columnas positiva y negativa.
40. De acuerdo con el resultado de la operación anterior, se valida con la siguiente tabla el tipo de conducta que representa usualmente la personal

de	-90	a	8	NO Asertiva
de	9	a	18	Asertiva
de	19	a	+ 90	Agresiva

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS GALICIA, FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas. México 1975 - 1982.
- BARTLETT ALTON C. Y THOMAS A. KAYSER
El Cambio de la Conducta Organizacional
La Empresa y los Factores que influyen en su Funcionamiento
Editorial Trillas. México. 1980
- BLAKE ROBERT R. / JANE SRYGLEY MOUTON
The Managerial Grid
Gulf Publishing Company. Houston. 1964
El Modelo del Cuadro Organizacional Grid
Scientific Methods, Inc. Austin, Texas
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973
- GLUM MILTON L. Y JAMES C. NAYLOR
Psicología Industrial
Editorial Trillas. México. 1977
- CURRIER DAVIS, RALPH
Fundamentos de la Dirección de Empresas
Editorial Herrero Hnos. México
- DYER WILLIAM W.
Team Building. Issues and Alternatives
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1979
- FERNANDEZ ARENA, JOSE A.
El Proceso Administrativo. 1979
Introducción a la Administración
Editorial
- FLORES DE GORTARI / EMILIANO OROZCO G.
Hacia una Comunicación Administrativa Integral
- GUZMAN VALDIVIA, ISAAC
La Dirección de los Grupos Humanos
Editorial LIMUSA. 1980

HALL, RICHARD H.
Organizaciones, Estructura y Proceso
Editorial Prentice Hall, Inc. 1980

ILLESCAS, BLANCO
El Control Integrado de Gestión
Editorial LIMUSA. 1980

KEPNER CH. Y B. TREGOE
El Directivo Racional
Editorial Trillas. México. 1981

Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. 1983
Material del Curso

Material Previo. Curso 1985

KOONTZ HAROL / CYREL O'DONNEL
Curso de Administración Moderna
Editorial Mc. Grow Hill

Principios de la Dirección de Empresas

Elementos de Administración Moderna

MC. GREGOR, DOUGLAS
Mando y Motivación
Editorial 198

MONLEY HOWE, JONES
Las Decisiones del Ejecutivo
Editorial 198

PERLICK, WALTER W.
Introducción a la Dirección de Empresas.
Editorial 1973

QUINTANILLAS, JOAQUIN F.
El MIS en Iberia. Alta Dirección
Editorial 198

REHAULT, JEAN P.
Introducción a la Teoría de las Decisiones
Editorial LIMUSA. 1980

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas. Tomo 1 y 2
Editorial LIMUSA. 1981

SCALAN BURT K.
Principios de la Dirección y Conducta Organizacional
Editorial LIMUSA, 198

SMITH, MANUEL J.
Cuando Digo NO, me siento culpable.
Editorial Grijalbo. México 1984

STEPANEK JOSEPH
Dirección y Administración Industrial. 1962
Editorial

TERRY R. GEORGE
Principios de Administración
Editorial C.E.C.S.A. México. 1971

URWIK L.
Elementos de la Administración. 1961
Editorial

ENCICLOPEDIA SALVAT
Tomo 4. Salvat Editores. 1983

Consultoría de Procesos, su papel en el Desarrollo Organiza-
cional SHCEIN, Edgar
Editorial Fondo de Cultura. 198

The Casualty & Surely Journal

Libro I. "El Alma del Hombre"
Ciencia de la Conducta Aplicada
Editorial 198
a u t o r

García/ Rodríguez/ Díaz/ Estrada
Trabajo en Equipo
Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1983

Curso Habilidad Directiva del Instituto de Desarrollo Personal
Y Comunitario, A.C.
México. 1981

DDF - Coordinación General de Control de Gestión
Información adquirida en documentos realizados por la
extinta Asesoría.

Curso de Asertividad
Grupo Nacional Provincial
México. 1985

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA, FERNANDO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL TRILLAS. MÉXICO 1975-1982.

BARTLETT ALTON C. Y THOMAS A. KAYSER
EL CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL
LA EMPRESA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU FUNCIONAMIENTO
EDITORIAL TRILLAS. MÉXICO 1980.

BLAKE ROBERT R. / JANE SRYGLEY MOUTON
THE MANAGERIAL GRID
GULF PUBLISHING COMPANY. HOUSTON 1964.

EL MODELO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID
SCIENTIFIC METHODS, INC. AUSTIN, TEXAS.
EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A. 1973.

CURRIER DAVIS, RALPH
FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS
EDITORIAL HERREROS HNO. MÉXICO 1984.

DYER WILLIAM W.
TEAM BUILDING. ISSUES AND ALTERNATIVES
EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A. 1979.

FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ A.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO. 1979
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.
EDITORIAL HERRERO HNOS.

FLORES DE GORTARI / EMILIANO OROZCO G.
HACIA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL
EDITORIAL TRILLAS. MÉXICO 1980.

GLUM MILTON L. Y JAMES C. NAYLOR
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
EDITORIAL TRILLAS. MÉXICO 1977.

GUZMÁN VALDIVIA, ISAAC
LA DIRECCIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS
EDITORIAL LIMUSA. MÉXICO 1980.

HALL, RICHARD H.
ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO,
EDITORIAL PRENTICE HALL, INC. 1980.

ILLESCAS, BLANCO
EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN
EDITORIAL LIMUSA 1980.

KEPNER CH. Y B. TREGOE
EL DIRECTIVO RACIONAL
EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1981.

KOONTZ HAROL / CYRIL O'DONNELL
CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA
EDITORIAL Mc. GRAW HILL
6A. EDICIÓN, BOGOTÁ-COLOMBIA. 1979.

Mc. GREGOR, DOUGLAS
MANDO Y MOTIVACIÓN
EDITORIAL DIANA. MÉXICO 1974.

MONLEY HOWE, JONES
LAS DECISIONES DEL EJECUTIVO
EDITORIAL CECSA. 1964.

PERLICK, WALTER W.
INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.
EDITORIAL "EL ATENEO", BUENOS AIRES. 1973.

QUINTANILLAS, JOAQUÍN F.
EL MIS EN IBERIA. ALTA DIRECCIÓN.

REHAULT, JEAN P.
INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LAS DECISIONES
EDITORIAL LIMUSA. 1980.

REYES PONCE, AGUSTÍN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. TOMO 1 Y 2.
EDITORIAL LIMUSA. 1981.

SCALAN BURT K.
PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL.
EDITORIAL LIMUSA. 1978.

SCHEIN, EDGAR
CONSULTORÍA DE PROCESOS, SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. 1973.
BOGOTÁ-COLOMBIA.

SMITH, MANUEL J.
CUANDO DIGO NO, ME SIENTO CULPABLE
EDITORIAL GRIJALBO. MÉXICO 1984.

STEPANEK, JOSEPH
DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL. 1962

TERRY R. GEORGE
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
EDITORIAL C.E.C.S.A. MÉXICO. 1971.

URWIK L.
LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.
EDITORIAL HERRERO HNOS. MÉXICO 1961.

DDF - COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE GESTIÓN
INFORMACIÓN ADQUIRIDA EN DOCUMENTOS REALIZADOS POR LA
EXTINTA ASESORÍA.

EL ALMA DEL HOMBRE
CIENCIA DE LA CONDUCTA APLICADA. LIBRO I

ENCICLOPEDIA SALVAT
TOMO 4. SALVAT EDITORES. 1983.

ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES; MATERIAL DEL CURSO DE
LIBRO DEL MISMO TÍTULO DE CH. KEPNER Y B. TREGOE
APOYO AL CURSO, EN GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, 1983 Y 1985.

ASERTIVIDAD; CURSO DE
GRUPO NACIONAL PROVINCIAL
MÉXICO. 1985.

GARCÍA / RODRÍGUEZ / DÍAZ / ESTRADA.
TRABAJO EN EQUIPO
EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A. 1983

HABILIDAD DIRECTIVA DEL INSTITUTO DE DESARROLLO PERSONAL Y
COMUNICARIO, A.C.; CURSO DE
MÉXICO 1981.