

27: 8



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**CONTRIBUCIÓN AL ESTUDIO
DE LA DELEGACIÓN DE
AUTORIDAD. TOMANDO COMO
MUESTRA UNA EMPRESA
MEXICANA**

— T E S I S —

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

México. D. F.
1982

CARMEN GUADALUPE ALMANZA ALLEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	9
I. NOCIONES INTRODUCTORIAS	12
1.1. Antecedentes	13
1.2. Definición	18
1.3. Importancia	23
1.4. Clasificación	30
1.5. Necesidad	35
II. RELACIONES HUMANAS EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD	38
2.1. Comunicación	41
2.2. La delegación como factor de integración del equipo de trabajo.....	51
2.3. Relación Jefe-Delegado, Delegado-Empleado	63
III. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO BASE PARA LA DELEGACION DE AUTORIDAD	69
3.1. Qué es la administración por objetivos ..	70
3.2. Relación de la administración por obje- tivos con la delegación de autoridad	78
3.3. Beneficios que reporta a la delegación de autoridad	82
IV. INVESTIGACION SOBRE LA NECESIDAD DE DELE GACION DE AUTORIDAD EN UNA EMPRESA MEXICANA....	89
4.1. Objetivo	90

	Pág.
4.2. Planteamiento del Problema	90
4.3. Expectativas de la Investigación	90
4.4. Diseño de Investigación	91
4.5. Obtención de Datos	96
4.6. Manejo Estadístico	97
4.7. Análisis de los resultados	110
V. FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA	119
5.1. Promotor y agente de cambio	120
EPILOGO	123
REFERENCIAS	124
BIBLIOGRAFIA	126

PROLOGO

Viendo los diferentes problemas con los que se enfrenta el psicólogo en la Industria, abarcando un poco la Administración y dando un enfoque psicológico, nos referiremos en este trabajo a un aspecto clave en toda industria como es la delegación de autoridad.

Se ha hablado mucho y en forma común de este tema pero no se le ha dado la debida importancia por diferentes motivos como son: ver la delegación como una actitud mecánica; por miedo a la suplantación de funciones; por un complejo de autosuficiencia o por un simple desconocimiento del beneficio que su aplicación adecuada proporciona a la Empresa en su desarrollo organizacional, en su eficacia operativa así como en el de sus funcionarios y empleados.

El psicólogo en la Industria debiera tener la responsabilidad de generar los cambios a técnicas adecuadas de desarrollo para la Empresa, no invadiendo campos ajenos como el de la Administración, sino con un enfoque especializado, coordinar ambos conocimientos para poder desarrollar el potencial humano con que cuenta.

La delegación de autoridad bajo el punto de vista psicológico es el factor principal en las buenas relaciones interpersonales del grupo de trabajo y ésta surge a medida que la Organización tiene mayor número de funciones.

Cuando un ejecutivo absorbe una cantidad de actividades mayor a lo que su capacidad le permite, va a provocarle cambios y alteraciones en el

carácter que a su vez propician una deficiencia en las relaciones interpersonales y en la comunicación con su grupo de trabajo y con sus superiores, alcanzando su nivel de incompetencia.

De los factores antes mencionados se desprende la importancia de la función del psicólogo en la Industria, porque aparte de los conocimientos técnicos propios de las actividades que desempeña el ejecutivo, debe ser orientado acerca de técnicas que favorezcan al mejor aprovechamiento de los recursos humanos y le faciliten esta parte tan importante de sus funciones.

Analizar la Administración y sus diversas técnicas así como sus sistemas, permite la práctica de un correctivo en el cual la acción de uno causa una reacción en el otro; esta acción se sucede entre los ejecutivos y sus empleados y este concepto se ve claramente en la Administración por Objetivos.

Por esto el psicólogo en su labor de orientación, funciona como promotor de cambio y hace del ejecutivo en vías de madurez un agente de ese cambio que propicia la rápida evolución y desarrollo de la Empresa moderna.

Si en toda Organización se manejan tres factores importantes como son: el humano, el técnico y el material, vemos que la labor del promotor y del agente de cambio son de suma importancia para poder unificar y coordinar estos tres factores haciendo que el complicado y más importante --

de ella, el humano, se desarrolle en bien de sí mismo, de la Empresa -
y de la comunidad como labor social a la vez que administrativa.

1. NOCIONES INTRODUCTORIAS

1.1. ANTECEDENTES.

Los estudios de delegación de autoridad son encauzados hacia los principios de la Organización. Los hechos históricos nos mencionan algo sobre este tema y nos indican que la delegación de autoridad es asunto de organización.

Podemos mencionar por ejemplo, el pasaje de la Biblia relacionado con Moisés cuando organizó el éxodo de los israelitas. Las dificultades con que se encontró Moisés y la departamentación que utilizó para solucionarlas son relatadas en el Exodo, 18: 17-26, donde se describe que el suegro de Moisés, observando que éste utilizaba demasiado tiempo respondiendo a demasiadas consultas individuales, le aconsejó así:

"Lo que haces no está bien. Te consumes neciamente y consumes al pueblo que ha de estar delante de ti. Este trabajo es superior a tus fuerzas y no puedes realizarlo sólo. Escúchame, te voy a dar un consejo... escoge de entre el pueblo a hombres capaces y colócalos sobre él como jefes de un millar, un ciento, una cincuenta y una decena. Déjalos que juzguen en todo tiempo y te lleven a ti los asuntos de mayor importancia, decidiendo ellos mismos los menores. Aligera tu carga y que te ayuden ellos a soportarla. Si haces ésto y Dios te comunica sus mandatos, podrás sostenerte y el pueblo atenderá en paz a los suyos".

Moisés siguió el consejo de su suegro, y así:

..." Eligió entre todo el pueblo de Israel hombres capaces que puso sobre el pueblo como jefes de un millar, un ciento, una cincuenta y una decena. Y ellos juzgaron al pueblo en todo tiempo; las causas difíciles las llevaban a Moisés, resolviendo ellos mismos todos los asuntos pequeños." (1)

Con este ejemplo vemos que desde que el hombre ha buscado establecer y alcanzar ciertos objetivos se ha venido desarrollando el concepto de organización que no puede ir separado de la consiguiente delegación de autoridad; así nos muestra la historia como en la antigüedad las grandes culturas ya tomaban la delegación como fundamento para perfeccionar su organización.

En la organización del Imperio Romano se pueden apreciar los comienzos de la delegación de autoridad; con el hecho de la descentralización administrativa que la extensión y la complejidad del Imperio fue exigiendo.

En la Industria tiene otra línea histórica, ya que la Revolución Industrial junto con la complicación de la Administración de las fábricas obligó a sus dueños, en ese entonces poseedores de toda la autoridad a buscar personal capacitado para que los ayudaran a realizar su trabajo. Esta transformación fue paulatina y reali-

zada inicialmente de manera informal porque al introducir los - - fundamentos de la Administración Científica y dividirse el trabajo de una Empresa por especializaciones tomó como consecuencia el establecer detalles y finezas para desarrollar mejor el trabajo.

Esta serie de cambios y operaciones fueron substanciales y surgieron paralelamente al desarrollo de las Empresas. Lo que es en esencia la creación de la delegación de autoridad es actual, y ejecutivo moderno es el que ha realizado ese cambio; porque en la moderna administración no debe realizar labores operativas y su papel corresponde al control de la planeación, dejando que sus subordinados realicen el trabajo. El hecho de delegar le permite por más tiempo pensar en qué operaciones substanciales son las mejores para el negocio y cumplirá las responsabilidades a su cargo en una forma más efectiva.

La historia de la delegación implica un proceso de errores, iniciándose bajo situaciones políticas. Las relaciones humanas de un trabajo en cuanto a la realización y la imposibilidad humana de efectuarlo, fueron las que dieron pie para que el hombre confiara en otro al desempeñar su trabajo. De aquí surgieron problemas al observar que el trabajo no era efectuado como se esperaba.

Esto dió lugar a que se pensara en la posibilidad de capacitar a las personas en las cuales iba a recaer la delegación.

En sus inicios, la delegación de autoridad era en forma total y -- creaba confusión muy grande en la persona que recibía tal responsabilidad y a la vez el trabajo se realizaba en forma inadecuada, -- lo que provocaba que la organización fuera al caos.

Volviendo al ejemplo de la delegación de autoridad en la organización del Imperio Romano, vemos dos fenómenos: primero, el -- beneficio que la delegación aportó al pueblo romano y segundo, los inconvenientes que una desmedida delegación ocasionó, como fueron el despotismo de los poderosos de Roma y los abusos cometidos por éstos.

Esto se debió en gran parte a que por la misma egolatría del César, no se podía establecer una sana descentralización.

Dentro de la estructura del poder romano en el tiempo de los Césares, la autoridad estaba centralizada, esa autoridad debió ser -- ramificada a medida que el Imperio Romano crecía; y podemos -- observar otro fenómeno al recordar la personalidad de los Césares de esa época y ver que aún cuando su egolatría era alimentada por tradición y por creencias religiosas de ese pueblo, tenían que aceptar que a pesar de su "divinidad" y de su creída omnipotencia era necesario pedir colaboración a otros para el engrandecimiento del Imperio mismo. Esto se hacía de manera que diera más -- dominios y por consecuencia más poder, y el engrandecimiento -- del Imperio, agradando no sólo a los que tenían el poder sino a --

todo el pueblo romano porque les hacía sentirse una raza superior.

Así vemos que a través de la Historia este pueblo ha sido uno de los más poderosos por las características de su organización y -- nos demuestra cómo la delegación cobra importancia a través de -- la Historia enfatizándose en la organización moderna como punto-- clave de la misma.

También podemos ver la delegación en estructuras de organización más simples, en el taller artesano que prosperaba, el dueño dejaba parte del trabajo en manos familiares y algunos de ellos desarrollaron técnicas que fueron poco a poco realizando el cambio en el -- antes taller de artesanía convirtiéndolo en fábrica, hasta llegar a -- lo que hoy es la teoría moderna de la organización en la cual la decisión final no corresponde a una sola persona, sino que se filtra en varias que a su vez aún más subdividen esa decisión.

La delegación fue usada después de 1930 en unas pocas compañías norteamericanas como la General Motors, Sears Roebuck, General Electric y Dupont, y a medida que se han observado sus beneficios ha sido practicada por todas las demás compañías aunque no siempre en forma alecuada .

Peter Drucker reporta que el primero y el mejor estudio fue hecho por la General Motors Corporation en 1946. Aunque en esa -- fecha muchas compañías ya habían mostrado algún avance al respecto. (2)

1.2. DEFINICION.

Para introducirnos en el tema que nos ocupa que es "Delegación de Autoridad" primeramente consideramos importante mencionar lo que es la autoridad para posteriormente definir lo que es la - - delegación de la misma.

Terry menciona que la autoridad es considerada por muchos como facultad o el derecho de actuar, mandar o exigir acción a otros.

En la Administración se puede considerar a la autoridad como la facultad por parte de quien la posee, de exigir a otros que emprendan acciones que se consideren apropiadas para el logro de un objetivo predeterminado. En la autoridad está implícita la facultad de tomar decisiones y ver que éstas se lleven a cabo e igualmente la idea de su obligatoriedad para el subordinado. (3)

Según la teoría clásica con su estructura formal de organización, cadena de mando y comunicación; la autoridad está depositada - - en una persona que la comparte o la delega en sus subordinados. La autoridad tiene su origen en el derecho de propiedad, en el -- prestigio personal dentro de un grupo o en derecho legal.

Hay dos diferentes maneras básicas de que la autoridad se manifieste en la organización: a) autoridad formal y b) autoridad no-formal; pero en uno y otro caso es efectiva sólo en la medida - -

en que la persona que la ostenta es aceptada por los subordinados. La influencia del que ejerce la autoridad depende en gran parte - - de la facilidad de éste para relacionarse y comunicarse con los demás y de sus conocimientos técnicos sobre las funciones que están bajo su responsabilidad, de tal manera que haga sentir al subordinado que más que obedecer se está otorgando su asentimiento a la autoridad y a lo que ésta dispone. Este es uno de los aspectos importantes que se deberán tomar en cuenta para ejercerla y hacer - una adecuada delegación de la misma.

En toda autoridad existen límites específicos ya que ninguna facultad puede obligar a una actividad que está más allá de la capacidad física o intelectual y con el menoscabo de la dignidad humana, o -- fuera de las normas y códigos de aceptación social y legal.

La autoridad deberá delimitarse de acuerdo con los lineamientos - organizacionales de la Empresa donde se ejercite.

Una vez precisado el concepto de autoridad, aunque sea en forma concisa, es posible ocuparse de analizar el concepto de la delegación de la misma.

Puede ser de utilidad para ese propósito recordar algunas definiciones o referencias de varios destacados autores.

"En Administración, delegar no significa renunciar o ceder autoridad

dad, un gerente que delega retiene siempre la autoridad general- en las funciones asignadas, lo desee o no. Delegar no quiere decir la liberación permanente de estas obligaciones sino más bien- la concesión de derechos y la aprobación para que otros operen -- dentro de áreas prescritas" . (4)

"La delegación de autoridad consiste esencialmente en que un jefe autoriza a otro de menor categoría para tomar decisiones con la- responsabilidad consiguiente". (5)

"Delegar autoridad significa conferir la autoridad de un jefe o de - una autoridad orgánica a otras personas para que desempeñen de - terminados cometidos:" (6)

"Es buscar a la persona adecuada capaz de desempeñar lo mejor-- posible ciertas funciones que se le asignen descargando en ella au- toridad". (7)

Por último, consideramos que delegar autoridad es compartirla - con otros para que las actividades que escapan al control del que - delega se realicen en forma rápida y eficaz.

La delegación de autoridad es una filosofía de organización y admi- nistración que implica tanto la dispersión selectiva como la concen- tración de autoridad.

La autoridad es la llave del trabajo del ejecutivo, la delegación -- de ésta es la llave de la organización. La agrupación de las funciones implica la delegación de autoridad para el cumplimiento de las mismas. La delegación es el proceso junto con la autoridad -- que es el elemento. Dicha delegación a nivel de supervisor y subordinado suele recibir el nombre de supervisión general; si es a escala de toda la organización se le llama descentralización. Algunos estudios consideran la supervisión general en función de una pauta de interacción (o contactos directos) y definen la delegación en términos de la facultad de adoptar decisiones formales.

La delegación permite a un gerente extender su influencia más -- allá de los límites del desarrollo de su persona, del tiempo, energía y eficiencia con que pueda desarrollar su trabajo.

Aparte de todas las ventajas para la eficiencia y agilidad que la -- delegación de autoridad proporciona a la organización, permite -- que las funciones cognitivas del sujeto (atención, percepción, memoria y aprendizaje), se mantengan en condiciones favorables para su desarrollo.

Por el contrario cuando no surge la delegación de autoridad, a -- medida que el ejecutivo comience a abarcar más actividades de -- las que su capacidad y tiempo le permitan, su atención va a disminuir en algunos de los aspectos que maneje, su percepción podrá --

ser alterada por la tensión a la cual está expuesto , esta alteración podrá afectar principalmente en lo que se refiere al trabajo y comportamiento del grupo de personas a su cargo en forma sumamente negativa en consecuencia; la memoria y el aprendizaje se verán disminuídos porque la misma tensión no permitirá que el ejecutivo aproveche todas las experiencias que le brinda su trabajo, no obstante que su capacidad de eficiencia en las funciones de su puesto estén sobradamente probadas.

1.3. IMPORTANCIA.

Una vez dada la definición de lo que es autoridad y delegación de la misma, entraremos a la importancia que una adecuada delegación tiene en la empresa moderna.

Toda empresa llega más pronto o más tarde a elaborar un reglamento para su organización. Este reglamento por su significado práctico es el modo como se señala la responsabilidad de cada uno y las instrucciones por medio de las cuales cada dirigente puede delegar. Esto representa el sistema nervioso de toda empresa, puesto que señala cómo pueden transmitirse los impulsos para que se hagan las cosas utilizando lo mejor posible la mano de obra. La organización no funciona por sí sola, sino por medio de los impulsos de la comunicación y formación de actitudes; en este caso como punto de más relevancia nos ocuparemos de la transmisión de la delegación, que dá las bases para el funcionamiento de toda organización.

Cuando un gerente se da cuenta de que en su trabajo cotidiano sus funciones no son realizadas en forma efectiva, no por falta de capacidad técnica sino por exceso de trabajo, observa que distribuyendo un poco de su autoridad hacia otras personas puede agilizar su trabajo y descargar un poco la tensión provocada por una exagerada actividad tanto física como mental. Así llega a des - -

arrollar a su personal para que en un momento dado, él pueda -- ocupar otro puesto de mayor responsabilidad y más alta jerarquía en la Empresa, dejando el actual en manos de personas tan capaces como él mismo. Esto favorece tanto a la Empresa en su desarrollo ascendente como a la persona que delega y con la que comparte la autoridad.

A todo ser humano le agrada ser tomado en cuenta en forma individual, ésto es importante porque a medida que el sujeto realice -- su trabajo en forma agradable y sienta que en el desempeño del -- mismo es adecuado, el trabajo se hará en la forma más efectiva -- posible y tratará de subir en la Empresa desarrollando en consecuencia a otras personas.

Es digno de tomarse en cuenta lo anterior porque: primero, contando con ejecutivos adiestrados en la Empresa no surge el gasto de selección, capacitación y adecuación al puesto de un ejecutivo -- externo, segundo, al sentirse delegado se establece una competencia positiva con el jefe inmediato superior propiciando y favoreciendo así los canales de ascenso, a la vez que dando oportunidad -- al sujeto de desarrollar sus características personales (aunque algunos no llegan a desarrollarlas); dando ideas mejores para el desempeño del trabajo, favoreciendo una comunicación efectiva con -- sus superiores y su grupo de trabajo.

La delegación de autoridad es importante para el proceso administrativo, mencionando como razones de peso para que un ejecutivo delegue las siguientes:

Primero.- Tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede hacer. Esto presenta algunas preguntas respecto al grado en que debe delegar autoridad, lo cual comentaremos más adelante.

Segundo.- La delegación de autoridad es el paso crucial para el desarrollo de subordinados, porque ninguna clase de entrenamiento de ejecutivos serviría si no existe.

Tercera.- Una empresa requiere profundidad en la organización. Con esto se quiere decir que todas las funciones serán vistas en forma minuciosa si es propiciada la delegación.

Como parte de toda Empresa el factor humano es de suma importancia y por lo mismo deberá tomarse muy en cuenta su integración social, sus grupos con metas formales e informales y su relación entre ellos mismos. Es adecuado pensar en el papel que el líder ejerce en el grupo y en el posible surgimiento o introducción de otros líderes, esto provocará una problemática que siendo manejada adecuadamente dará lugar a una efectiva delegación de autoridad.

En muchas ocasiones la delegación es difícil de aceptar porque el ejecutivo piensa que es indispensable a la Empresa, e inconscien

temente desea que se le necesite para cualquier problema que se presente, de esta manera satisface su ego, pero es una seria limitación. El gerente debe considerar que otras personas pueden hacer el trabajo tan bien como él mismo, esto es factor importante para que él no obstaculice su desarrollo y madurez administrativas.

Debe aceptarse los riesgos que la delegación corre incluyendo los errores que el delegado pueda cometer para que posteriormente esta persona cuando ya esté capacitada para ocupar un puesto de alto nivel, las decisiones que tome sean acertadas. Debe el gerente dar apoyo a la persona en quien delega, porque una gran parte del trabajo del ejecutivo es el desarrollo de las personas subordinadas a él.

Como pasos básicos para la delegación de autoridad podemos mencionar los siguientes en forma general, ya que en otro inciso se verán en forma detallada. (8)

1. Darle confianza al ejecutivo (por medio de distinciones en la Empresa y no poner en duda su capacidad).
2. Hacerle entender la necesidad de delegar (no puede hacer todo él mismo).
3. Establecer un clima de trabajo exento de temores (esto es esencialmente de carácter psicológico y social. Deberá te

ner la certeza de que la delegación le recompensará, no le - -
creará problemas y que se verá respaldado por su jefe inme -
diato superior y por la Dirección misma).

4. Fomentar una convicción profunda en la delegación (debe el --
ejecutivo considerar la delegación como parte fundamental pa-
ra el desarrollo de sus subordinados y debe aceptar la respon-
sabilidad de los errores que en vías de desarrollo cometan).
5. Enlazar con planeación inteligente (no debe delegarse autori -
dad si no se aclaran antes los objetivos. Si no se tienen los -
objetivos presentes se irá al fracaso).
6. Determinar la forma en que el delegante tendrá ingerencia - -
(deberá el delegante estar constantemente informado).
7. Determinar las decisiones y tareas que deben delegarse.
8. Elegir prudentemente al delegado.
9. Delegación de autoridad para todo el trabajo (es aconsejable -
dar al delegado la oportunidad de participar en una Empresa -
completa).
10. Proporcionar ayuda al delegado.

Como vemos todos estos pasos marcan la importancia que tiene --
la delegación.

Para que la organización pueda crecer en forma adecuada es nece-
sario e indispensable delegar funciones porque si el número de per

sonas es muy grande, el gerente no podrá tener una adecuada - -
comunicación con todas ellas y por consiguiente se estará impi --
diendo el desarrollo de la Empresa.

El mismo gerente no puede desarrollar toda su capacidad, ni per -
mite que las personas con potencial adecuado le ayuden y a la vez -
que aporten medios o técnicas que faciliten la realización en un --
tiempo menor del programado para el trabajo, lo cual permitiría -
que surgieran nuevas ideas para aprovechar el tiempo que queda -
sobrante para que todas las personas delegadas aporten nuevos - -
proyectos a la Empresa.

También es conveniente observar el punto de vista del empleado,
no sólo el del ejecutivo. Al aplicar la delegación, el director de -
Empresa toma un número relativamente pequeño de decisiones - -
personalmente y configura sus órdenes en términos amplios y - -
generales. La delegación constituye realmente una modalidad de -
ampliación de tareas porque asigna a cada subordinado la sensa --
ción de ser su propio patrono y de controlar su propio ambiente --
de trabajo. Así pues, aspira a proporcionar una motivación inte -
riorizada y tiende a neutralizar la monotonía y falta de autonomía -
que ha introducido en muchos trabajos la tecnología.

Es importante que los empleados estén bajo las órdenes de un - -
sólo jefe, esto no quiere decir que la autoridad se centralice, si-

no que por medio de la delegación de autoridad estén bajo las - - órdenes directas del delegado, porque si el empleado tiene que - obedecer a diferentes autoridades se crea en él un gran descon - trol y descontento, ésto sucede porque se pone en duda la autori - dad del jefe inmediato y el empleado nunca sabrá a quien recurrir exactamente en caso de apuro.

Por otro lado el jefe al cual se le resta autoridad, al no sentirse - apoyado no va a poder desarrollar su trabajo eficazmente por el - temor al ridículo ante su grupo. Este es un importante factor - - psicológico, generalmente no tomado en cuenta y hace que la Em - presa no tenga personas verdaderamente capacitadas para ocupar puestos ejecutivos porque se consideran eficientes para esos pue - tos un número muy reducido de personas que además de que han - dirigido la organización desde sus inicios y a medida que crece, - muchas veces no se han capacitado lo suficiente o bien su edad ya no les permite más desarrollo del que han logrado alcanzar; te - niendo como consecuencia el que los nuevos métodos y técnicas - - para el trabajo que la Empresa desarrolla, tarden más en ser asi - milados por los empleados lo cual se traduce en estancamiento - - organizacional y administrativo.

1.4. CLASIFICACION. (9)

Cualquier modelo de organización observamos que se basa en la autoridad como parte esencial del trabajo de los ejecutivos. Pero en una organización funcional la delegación es la base; y esto lo podemos desglosar en varios puntos aunque no se observa a simple vista.

Siguiendo el curso del índice de este trabajo hablaremos de esos tipos de delegación.

1. DELEGACION DE AUTORIDAD FUNCIONAL.-

Esta se finca en la autoridad funcional o sea siguiendo el organigrama de la compañía y se lleva cuando se le delega al ayudante una cierta cantidad de autoridad específica para prescribir procesos, métodos o incluso políticas para todas las divisiones departamentales. Esta delegación tiene a su vez una subdivisión que es la siguiente:

- a) Departamentalización.
- b) Jerárquica.
- c) Por nivel de autoridad.
- d) Por objetivos.

a) La delegación por departamentalización se crea dada la necesidad que se tiene en una organización de repartir y respetar adecuadamente las funciones; éstas se divi --

den en departamentos por actividades similares o afines. La autoridad y por consiguiente la delegación de la misma se establece en igual forma.

- b) Delegación por jerarquía.- Se sucede cuando en la organización la toma de decisiones es por medio de más de un ejecutivo y a través de la gerencia, por ejemplo: En un Departamento de Reclamaciones, ante un problema "X" interviene el Departamento Legal y el Departamento de Ventas a través de sus jefes o bien de sus delegados, pero la decisión final sería dada por la Gerencia correspondiente.

Este tipo de delegación crea un problema psicológico por el miedo a tomar malas decisiones o usurpar la autoridad de otro funcionario.

- c) Delegación por nivel de autoridad.- Esta es propiamente la base de toda organización formal ya que el ejecutivo al no poder abarcar una serie de funciones delega su autoridad en forma escrita y detallada con lo cual dá respaldo al delegado.
- d) Delegación por objetivos.- Cuando una organización plantea su administración por objetivos definidos, la delegación de autoridad surge en la misma forma; podemos citar como ejemplo lo siguiente: Cuando una empresa desea aumentar su producción en un 40%, el ejecutivo se --

reúne con sus jefes de departamento o supervisores de línea y les plantea la meta; el supervisor a su vez llama a sus obreros de las distintas especialidades y también plantea el objetivo; el obrero señala que es lo que puede cubrir del mismo, en qué plazo y con qué material cuenta. Si es necesario el supervisor delegará por especialidades su autoridad inclusive hacia el obrero mismo para la consecución del proyecto.

2. DELEGACION DE AUTORIDAD POR CAUSAS ECONOMICAS.

El área de Finanzas en una Empresa es una de las partes más importantes, cuando ésta sufre variaciones tan significativas que pongan en peligro la estabilidad económica, surgen actividades por parte de los ejecutivos para tratar de solucionar el problema.

En los casos que se necesite una persona con características específicas para investigación y estudio del presupuesto, el ejecutivo delega en ella su autoridad para tomar las decisiones que sean necesarias; en este caso al tipo de delegación se le denomina presupuestal.

Quando las necesidades económicas de la Empresa requieran un ajuste y por lo tanto un reajuste en las diferentes áreas de la Empresa, la delegación por parte del ejecutivo será hacia los responsables de áreas o departamentos correspon-

dientes. Como ejemplo podemos citar cuando hay necesidad de un reajuste de personal. Cuando la Empresa requiere un cambio de política que lleve implícito un desarrollo económico, surge una serie de funciones muchas veces de nueva creación para las cuales es necesario la delegación.

3. DELEGACION DE AUTORIDAD DE TIPO SOCIAL.

Esta delegación se deriva principalmente de las adecuadas -- relaciones humanas dentro de una Empresa y podríamos ha -- cer la siguiente subdivisión:

- a) Delegación por eficiencia.
- b) Delegación por antigüedad.
- c) Delegación informal.

a) Delegación por eficiencia.- Una de las normas para que se establezca una adecuada delegación es el aprovechamiento de los mejores recursos humanos con que cuenta el ejecutivo, esto es con el fin de cubrir los objetivos -- de la delegación a través de la eficiencia y de dar una mo tivación positiva al delegado con lo cual optimizará su -- eficiencia laboral.

b) Delegación por antigüedad.- Surge cuando se trata de -- una organización en la cual se utiliza el "escalafón" y -- el factor tiempo de servicios pasa a ocupar el primer -

lugar o bien, aquellas Empresas que tienen tendencias -
"paternalistas" en su organización.

Aquí en muchos de los casos la delegación de autoridad -
es un fracaso rotundo pues se resta importancia a la efi-
ciencia y a otros factores humanos.

- c) Delegación informal.- Es importante e indispensable --
considerar las relaciones de tipo informal que surgen en
un grupo de trabajo; el ejecutivo experimentado delegará
parte de su autoridad en las personas que ejerzan liderazg
go de tipo informal dentro de su grupo.

Terry en su libro "Principios de Administración" , men-
ciona una clasificación más, la delegación hacia abajo, --
hacia los lados y hacia arriba.

Como ejemplos cita de la primera, el gerente de ventas-
que delega en sus vendedores; de la segunda, la delega --
ción que existe por parte de ciertas iglesias en una fede --
ración eclesiástica y la última, la delegación de los Go --
biernos Estatales ante el Gobierno Federal.

1.5. NECESIDAD.

Ya hemos dado un panorama general de lo que es la delegación de autoridad y es aquí en el último inciso del Capítulo I en donde - - haremos resaltar la necesidad de establecerla en toda Empresa.

1o.- Cuando una empresa pequeña inicia su crecimiento, lógicamente aumenta sus funciones, ante este problema el ejecutivo tiene un recargo de trabajo que debe organizar, este es -- el momento en el cual empieza a ver como necesidad el ir -- delegando funciones hacia otras personas, pero a lo largo -- del tiempo no basta con esto sino que para que realmente el progreso de la Empresa sea efectivo, debe existir también -- una delegación de autoridad y de toma de decisiones.

2o.- Otro aspecto es cuando la Dirección de una Empresa de - -- acuerdo a las necesidades funcionales de ella decide aumentar la nómina y por lo tanto la delegación surge en forma - -- obligada; pero no siempre se dá adecuadamente. Por esto -- es conveniente ir adiestrando a los ejecutivos en forma paulatina dentro de este arte llamado "delegación" .

En el caso contrario, que sería el de la Empresa que desea -- reducir su nómina por duplicación de funciones o por causas -- económicas, también es necesaria la delegación de autoridad para provocar mayor responsabilidad en las personas que - -

absorban las funciones del personal que se va, a la vez que se utiliza como motivación del mismo, sin menoscabo de -- la funcionalidad de la Empresa.

30.- Andrew Carnegie, uno de los iniciadores en Estados Unidos de la delegación de autoridad decía "En la evolución de un -- hombre, es un gran paso que dá hacia adelante el compren -- der que puede recurrir a otros hombres para que le ayuden -- a realizar el trabajo mejor de lo que lo haría él sólo" - (10)

Con estas pocas palabras, nos deja ver la necesidad que todo hombre tiene de delegar; pero principalmente la Empresa -- para poder crear una organización creciente y con posibili -- dades de expansión. Para poder lograr esto es indispensa -- ble adiestrar a los ejecutivos y al personal más eficiente con el objeto de que la Empresa tenga personal altamente capaci -- tado para poder cubrir en un momento dado las funciones del personal que se ausente por enfermedad, vacaciones, renun -- cias, entrenamiento, promoción o muerte. Lo fundamental de la delegación consiste en hacer que una Empresa sea más fuerte dando a cada individuo responsabilidades que desarro -- llen los recursos humanos de la misma.

Y por último, la Dirección necesita de la delegación de - -
autoridad como medida preventiva de futuras tensiones en-
sus ejecutivos, que provoquen alteraciones en el funciona -
miento de la organización o en sus relaciones humanas.

**2. RELACIONES HUMANAS EN LA
DELEGACION DE AUTORIDAD**

Pretendiendo dar un enfoque global a la delegación de autoridad no podemos dejar a un lado las relaciones humanas como puente básico -- en el tema.

Uno de los problemas relevantes del ejecutivo es establecer un adecuado "clima" en el medio de trabajo para favorecer el desarrollo del funcionamiento de las actividades. Esto se logra fácilmente cuando la autoridad está en manos de personas que a mas de tenerla de manera formal sus características de personalidad le permitan manejarla en el plano informal también, sin embargo esta situación óptima es poco frecuente y es cuando surge la necesidad de establecer un programa de desarrollo en este campo como ayuda al dirigente.

Trataremos en este trabajo algunos puntos de interés al respecto con el propósito de esclarecer y enlazar este aspecto a la delegación de autoridad.

Las técnicas de desarrollo, además de otros aspectos de importancia, capacitan a los ejecutivos para reducir tanto la frecuencia como la rigidez de las relaciones humanas que requieren en toda organización -- una especial atención. La principal causa de que esto no se logre en la práctica, es decir sin un proceso de adiestramiento, es la gran cantidad de tiempo que utiliza el ejecutivo en tales relaciones y que se encuentra en una organización mal concebida y confusa.

Esta deficiencia aumenta la necesidad de adiestramiento requerido -- por los subordinados, mayor tiempo y costo en el desarrollo; además de la gran cantidad de tiempo para aconsejar, guiar, explicar y corregir todos sus errores.

Podemos decir que la más grave sintomatología de una mala organización afectada en el área administrativa es la inadecuada, poca clara o nula delegación de autoridad.

Si un ejecutivo delega claramente para emprender una tarea bien definida, los subordinados entrenados formando un grupo, pueden conseguir hacerla con el mínimo de atención y tiempo por parte del superior; pero si sucede todo lo contrario, es decir que la tarea del subordinado es algo que él no puede hacer o no está claramente definida, o no tiene autoridad para llevarla a cabo efectivamente; es lógico que fracasará en su ejecución o bien el directivo desperdiciará una gran cantidad de su tiempo en realizar las tareas del subordinado.

Los problemas antes mencionados nos hacen entrar en el campo de las relaciones humanas para ver la necesidad y utilidad que tiene la comunicación, la importancia que juega el líder o dirigente en la integración de un grupo de trabajo y las relaciones humanas que forzosamente surgen de éstos en la delegación.

2.1. COMUNICACION.

Cuando varias personas se reúnen para hacer algo en forma colectiva, surge en ellos la necesidad de decir lo que se va a realizar, cómo, cuándo y dónde lo van a hacer. Este es el momento en que se presenta el fenómeno que es conocido como comunicación.

El hombre, ser sociable por naturaleza, tiene que comunicar su pensamiento, sus ideas y planes a otros, este fenómeno lo lleva a cabo en forma cotidiana, sin sentirlo, sin ponerse a pensar en ello; es por eso que incurre en muchos errores y lo que él en un momento dado ha querido decir, nadie o por lo menos las personas interesadas lo entienden.

En su desarrollo el hombre ha elaborado símbolos que representan su pensamiento como son las palabras, ya sean habladas o escritas, estos símbolos en su problemática cotidiana no se saben utilizar, no se sabe cómo llegar a usar tanto el término adecuado como el tono en el cual se debe decir la palabra. Esto implica el que no se establezca comunicación y por lo tanto el hombre se aísla cada vez más de sus semejantes.

Hemos estado hablando de lo que es la esencia de la comunicación, pero surge aquí la pregunta lógica ¿Qué es la comunicación?.

Los diccionarios nos contestan que es el intercambio de pensamientos, opiniones o informaciones por medio de palabras, escritura o signos.

Comunicación viene del Latín "COMUNIS" que significa común o sea entre dos o más personas.

Rusthisberger, establece que la comunicación es el significado de los símbolos que puede ser determinado solamente en el contexto en el que se utilicen.

"Communication and Communication Systems" - Ed. C.E.C.S.A. -

Define la comunicación como el proceso de intercambio efectivo y entendible entre dos o más personas.

Stuar Chase en su libro "Efectivnes Communications", dice que comunicación es el arreglo o interacción de un estímulo que procede a modificar la conducta de una parte del organismo.

La American Society of Training Directors, define las comunicaciones como intercambio de ideas o información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas.

Newman y Summer definen las comunicaciones como un intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones por parte de dos o más personas.

Terry nos dice que "la comunicación para un ejecutivo es un medio no un fin, es decir, primero necesita conocer y llevar a cabo todos los pasos de la Administración como son: - planeación, organización, integración, dirección y control, y después valerse de todas las técnicas que tiene a su alcance como herramientas para llegar a cubrir todos esos aspectos, entre ellas la comunicación tiene un papel primordial para poder llegar a los objetivos de la organización y de los individuos que forman parte de ella". Y agrega "El éxito de un gerente está condicionado por su habilidad para comprender a otras personas y para hacer que otros lo entiendan. Los pensamientos del gerente y su aptitud para pronunciar juicios, crear, discernir y evaluar, se facilitan por lo que sabe y por lo que le ha sido comunicado. Del mismo modo otros lo conocen sólo por lo que les puede comunicar" (11) La habilidad de comunicarse eficazmente debe ser una de las principales aptitudes de un gerente. Una mejor comunicación ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo. Lograr la aceptación de políticas, recibir la cooperación de otros, hacer que las ideas y las instrucciones se entiendan con claridad y producir los cambios necesarios en el desempeño, dependen de una comunicación eficaz.

Una ampliación a las definiciones de estudiosos en la materia podría ser un análisis sobre comunicación y los pro --

blemas que ello implica, para esto se deberán tocar varios aspectos importantes que por sencillos casi nunca se toman en cuenta:

1. En primer lugar se deberá en el momento de desear la comunicación organizar nuestro pensamiento, es decir, antes -- que cualquier otra cosa la persona que quiere exponer una -- idea o transmitir algo debe plantearse un objetivo; aclarar -- en su pensamiento la finalidad de lo que va a exponer; una -- vez que ha hecho ésto, tendrá que pensar cómo lo va a ha -- cer, a quién, cuándo y dónde.
2. Ya que tiene definido mentalmente lo anterior, procederá a -- verbalizar su idea en una forma clara y sencilla, usando -- términos que de antemano su oyente conoce. Es claro que es de vital importancia la semántica para que el significado del pensamiento sea expresado objetivamente por el lenguaje.
3. Muy frecuente es que al expresar una idea amulemos a las -- personas que nos escuchan y no cesemos de hablar, o bien, aunque permitamos que la otra persona exprese sus puntos -- de vista, en nuestro pensamiento está fija una idea y realmen -- te no escuchamos más de lo que queremos oír, impidiendo -- así el diálogo porque mentalmente tenemos un monólogo.
4. Otro de los problemas frecuentes en la comunicación es el -- no escucharnos a nosotros mismos, porque al hacer ésto --

difícilmente haremos que otra persona nos escuche y quizás estemos expresando algo que no queremos decir o lo decimos en forma inadecuada, provocando una reacción en nuestro oyente diferente a lo que esperábamos.

5. Es importante tocar dentro de la comunicación a la escritura, ya que cualquier persona que tiene bajo su mando a otros, en algún momento necesita transmitir sus órdenes o disposiciones por escrito y es necesario que este mensaje tenga primeramente un objetivo, siga un planteamiento y desarrollo lógicos y que a través de ellos se establezca una conclusión fácil de entender por la persona que va a recibirlo; esto implica que se tomen en cuenta los factores expresados anteriormente para la comunicación.
6. Cuando la comunicación es verbal se requiere emplear un tono de voz adecuado, que manifieste perfectamente la intención de lo que se quiere transmitir y a la vez que sea agradable, no monótono, claro y audible.

El ejecutivo en general no utiliza totalmente la comunicación, en muchos de los casos se le olvida que es un proceso bilateral, es decir, cuando una persona desea comunicarse debe tomar en cuenta que existe la emisión y la recepción de la idea que se expresa, si no, no hay comunicación y al producirse la recepción, ven --

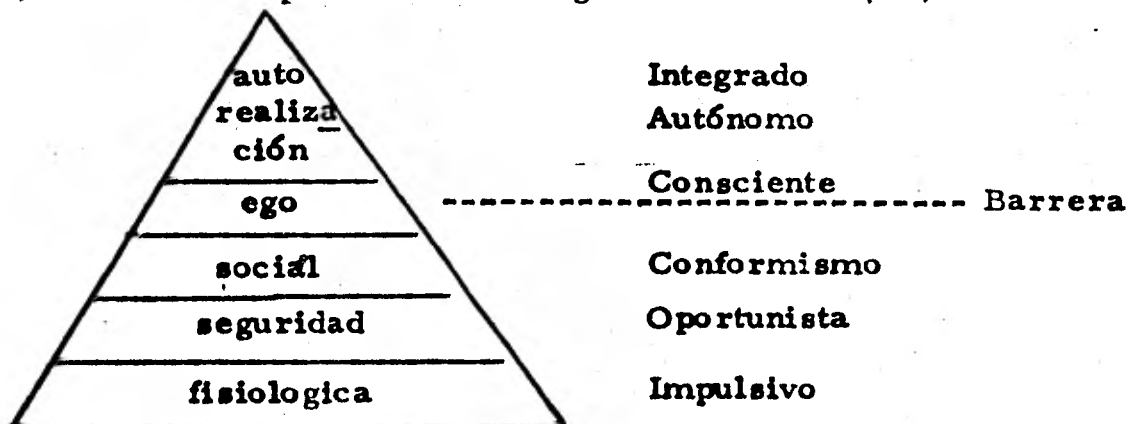
drá implícita la interpretación y la acción que la emisión de la -
idea provoque.

Cuando no hay recepción, interpretación y acción. la comunica --
ción no ha sido establecida.

Para un ejecutivo esto pasa desapercibido y en la mayoría de los -
casos sólo emite ideas u órdenes sin tomar en cuenta los facto --
res antes mencionados y por consiguiente le es muy difícil llevar-
a cabo las funciones administrativas que debe cubrir y mucho me-
nos relacionar ésto con el tema central que nos ocupa, delegar --
autoridad.

Los puntos tratados son básicos para toda comunicación pero pa-
ra el tema que abordamos es importante mencionar otros aspec --
tos de ella; las actitudes más frecuentes que adopta el ser huma -
no al comunicarse.

Según Maslow el desarrollo del ser humano se establece en eta --
pas, las cuales representa en la siguiente forma: (12)



Este desarrollo debe ir presentándose acorde con la edad cronológica de la persona sin embargo; no siempre es así y para entenderlo describiremos cada una de las etapas.

- a) Fisiológica. - Etapa primaria del sujeto en la cual presenta reacciones principalmente ante estímulos fisiológicos que manifiesta sin ninguna inhibición en el momento preciso en que los siente.
- b) Seguridad. - Segunda etapa en el desarrollo del individuo y se manifiesta ante la necesidad de estímulos gratificantes para empezar a experimentar el sentido de individualidad. Sigue el patrón de conducta del "si me das, te doy" .
- c) Social. - Se presenta claramente en la adolescencia -- y su característica primordial es la necesidad de aceptación grupal, por lo cual el individuo tiende a seguir estereotipos sociales, -- a identificarse con figuras creadas como ídolos juveniles, no existe aún la determinación total de la propia personalidad.
- d) Ego. - Esta etapa es crucial en el desarrollo de la personalidad y se presenta en el momento en-

que la persona empieza a establecer autocrítica. Es la etapa en que el individuo toma conciencia de su propio ser a través de egocentrismo. Si las condiciones socioculturales son favorables podrá pasar a la etapa de autorrealización o sea la de más productividad y adaptación del ser humano, si no, podrá regresar a etapas anteriores sin que surja la total autoafirmación.

e) Autoafirmación. -

Etapa de desarrollo total del ser humano que se manifiesta por el logro de objetivos reales de la persona y se convierte ante cualquier grupo en un miembro integrado a la vez que autónomo, utilizando las experiencias que su medio le brinda, desechando las que no le interesan y aportando a sí mismo y a los demás elementos de desarrollo y satisfacción.

¿Por qué se ha tratado en este inciso relativo a comunicación una teoría sobre desarrollo?

Es adecuada la pregunta y la respuesta es la siguiente:

Los individuos en su cotidiana interacción con otros en los contf -

nuos grupos a los cuales se incorporan o enfrentan, deben manifestarse a través de la comunicación, dentro de la cual ya mencionamos varios aspectos importantes y por lo tanto, su forma de comunicarse con los demás dependerá entre otros factores de la etapa de desarrollo en que se encuentre y así tendremos que se presentan personas que se comunican a través del "aquí y ahora" impulsivamente, o bien anteponiendo una condicional en la comunicación que representaría al sujeto necesitado de seguridad; la etapa social en la comunicación se observa claramente en las personas que aún no tienen una personalidad propia y se comunican por medio de los elementos que su figura estereotipo les presenta, la etapa consciente se manifiesta en la forma de comunicarse de un individuo cuando establece juicios y acciones coherentes con el contexto de lo discutido a más de que analiza y autocritica su actuación frente a otros; y por último, la forma de comunicación en la etapa de autorrealización, establece autocrítica y propicia el aprovechamiento de su medio a sí mismo y aporta elementos para que los demás también alcancen su autorrealización.

Sería muy favorable para cualquier organización el que sus ejecutivos tuvieran la preocupación y preparación necesarias para entender las motivaciones que los individuos tienen cuando manifiestan una conducta X o se comunican de tal o cual manera, sin embargo, esto no es lo común, por lo tanto la función de un especia -

lista en este caso el psicólogo, cobra importancia para la organización en la medida en que pueda asesorar o desarrollar a los ejecutivos en estos aspectos del factor humano quien deberá efectuar la realización de los objetivos marcados en la Empresa.

2.2. DELEGACION DE AUTORIDAD COMO FACTOR DE INTEGRACION EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

La posición que juega un gerente frente a las personas que están a su cargo es básica e importante. Según sea la autoridad, la coordinación, el apoyo y la comunicación que el ejecutivo tenga con su grupo será el tipo de desarrollo del mismo y el grado de efectividad en el trabajo.

Es por esto, que tocaremos lo que es un grupo, las interacciones que pueden surgir entre sus miembros y el papel que juega el líder formal, en este caso el ejecutivo, y el líder informal que surge en forma espontánea del mismo grupo.

A medida que se vaya desglosando lo anterior, nos daremos cuenta de la relación recíproca que se establece entre la integración de un grupo y la adecuada delegación de autoridad.

¿Qué es un grupo?

Técnicamente podría definirse como "un conjunto de personas -- que se reúnen para llevar a cabo un objetivo". (13)

Ahora, ¿Cómo puede lograrse ese objetivo?. La primera relación que debe tener el grupo es el conocimiento total de ese --

objetivo mediante la comunicación entre sus miembros, y una vez que ha sido conocido, el grupo necesita establecer la forma en que se va a llegar al mismo; la organización en este caso sería el segundo paso a seguir. Hasta aquí muchos gerentes llegan, olvidándose de que un grupo es un conjunto de individualidades que se tienen que reunir y combinar para la consecución del objetivo y que por lo tanto tendrán que entrar otros factores primordiales dentro del desglose de lo que es un grupo, por consecuencia el tercer factor sería la participación y aquí es donde el papel del ejecutivo empieza a tener importancia en el equipo de trabajo, siendo él su coordinador, ya que si no existe una participación directa, las normas, la organización, las metas y las relaciones humanas se suceden en forma inadecuada.

Así tenemos que Homans analiza las diferentes partes de la estructura de un grupo diciendo: "Un grupo puede ser definido de acuerdo al objetivo para el cual está reunido". (14).

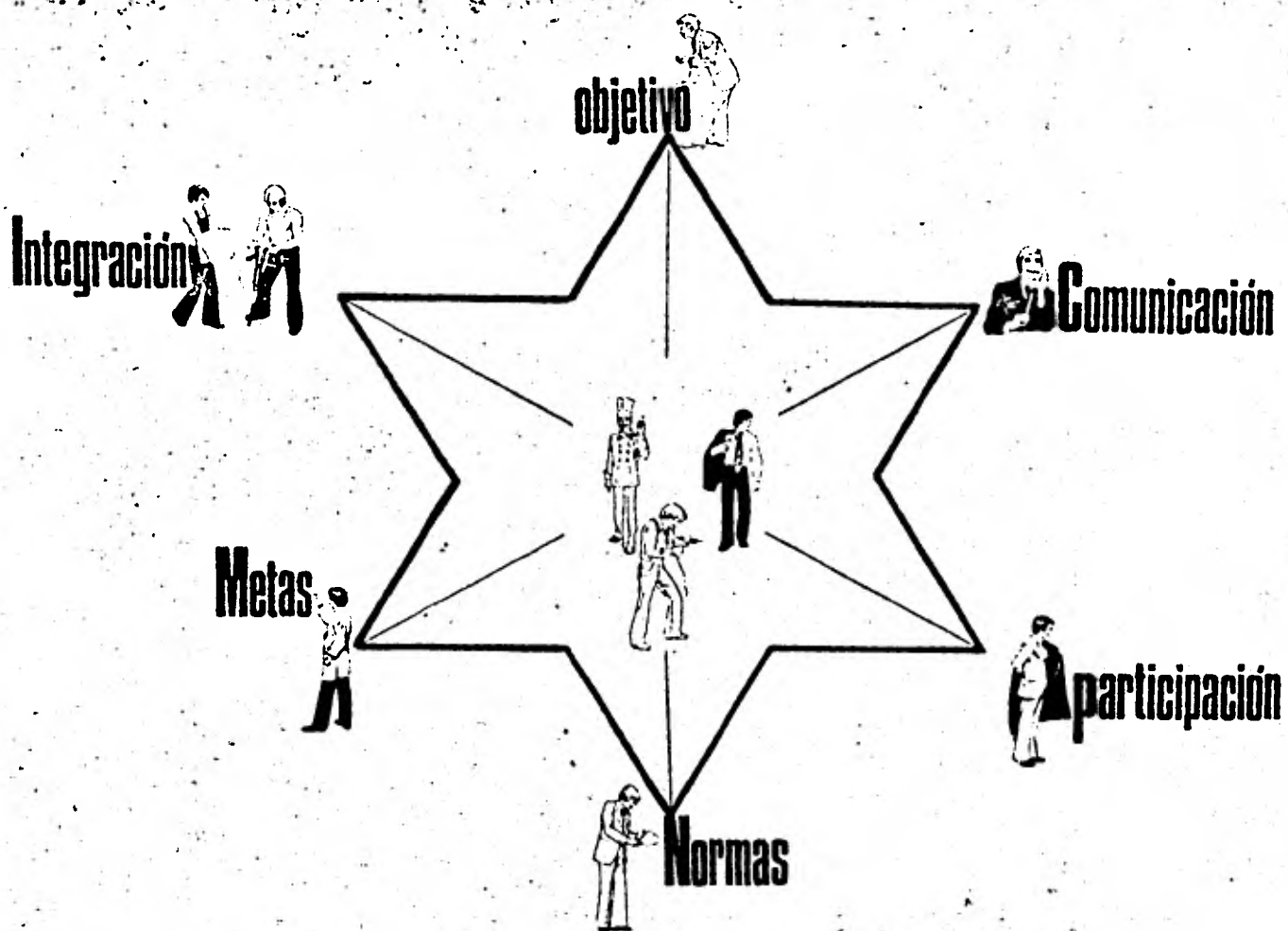
Si nosotros decimos que los individuos A B C D E forman un grupo, detrás de éstos estaremos haciendo implícitas una serie de características del funcionamiento de esos individuos para realizar su tarea, y bajo que circunstancia la realizaron. Por ejemplo, en algún momento A interactúa más

con B que con C; y D con E que con A. Esta estructura la llamaremos Interacción.

A este respecto K. Lewin (15), define como los campos psicológicos que se relacionan cuando dos personas trabajan para un mismo fin. Ahora bien, no importa lo que hagan los miembros del grupo sino cómo lo hagan, de aquí -- surge el aspecto motivacional de la dirección de los grupos que tanto dolor de cabeza dá a los ejecutivos.

De acuerdo con Freud, (16) más de dos personas constituyen un grupo psicológico y estos dan el aspecto de modelo a usar en la actividad del grupo; es decir, las diferencias en personalidad de los miembros son las que determinan la característica al grupo cuando se suman correctamente. Esto se logra mediante la definición del objetivo, la comunicación del mismo, organización, participación de los miembros del equipo, establecimiento de normas grupales, adecuación al objetivo general del grupo de las metas individuales y por último y conjuntando los factores anteriores, el sentimiento e identificación de cada uno de los individuos con su grupo.

El dibujo siguiente ilustra lo anterior:



Si no se sigue esta secuencia, difícilmente el grupo logrará conseguir su meta original.

Ahora bien, los grupos al tener una organización se componen de personas que dirigen, y personas que actúan. Hoy día las investigaciones sobre liderazgo, gestión y organización nos ofrecen un conjunto de conocimientos más estable. El arte de la dirección puede basarse en la información verificable de la conducta del grupo, dando al ejecutivo moderno medios para el logro del éxito en su actuación; uno de ellos es el de la delegación de autoridad al cual nos referiremos inmediatamente.

Dentro del desarrollo de las actividades de un grupo y siguiendo el círculo anterior, el ejecutivo tiene opción a tomar cualquiera de los aspectos o características para delegar, ya sea sus funciones o su autoridad. Pongamos como ejemplo el objetivo y pensemos que nuestro ejecutivo se encuentra en problemas graves para dictar las medidas adecuadas a su grupo en relación a las normas de acción a seguir; en este caso específico, puede reunirlo y delegar la facultad de tomar decisiones, motivando así a los miembros en primer lugar a desarrollarse y en segundo a resolver su problema.

¿Pero cómo va a lograr que dichos miembros participen en la consecución de la meta? Es buena la pregunta para el ejecu-

tivo porque generalmente aquí es donde su problema comienza.

Para poder hacer participar a una persona en la resolución de un problema se tiene que crear primero la conciencia de que ese problema también es su problema, y por consiguiente el ejecutivo debe tener la habilidad de poder involucrar mediante el interés a los miembros de su grupo. Una vez que ha logrado esto, la cosa es más sencilla porque cuando un individuo se siente parte de un objetivo, éste, será su objetivo, independientemente que sepa como resolver el problema, ya se ha ganado bastante.

Lo siguiente según nuestra ilustración, sería la ORGANIZACIÓN. Ya tenemos a un conjunto de personas que quieren lograr su objetivo, ahora se tiene que definir lo que se necesita para lograrlo. Aquí el trabajo del ejecutivo vuelve a ser primordial, ¿Cómo podrá transmitir y guiar la organización a su grupo? El organigrama común nos indica que un grupo debe estar seguido por una línea de mando, pero si el ejecutivo seguía únicamente por este esquema de organización no va a lograr mucho porque toda la autoridad y responsabilidad recaen-

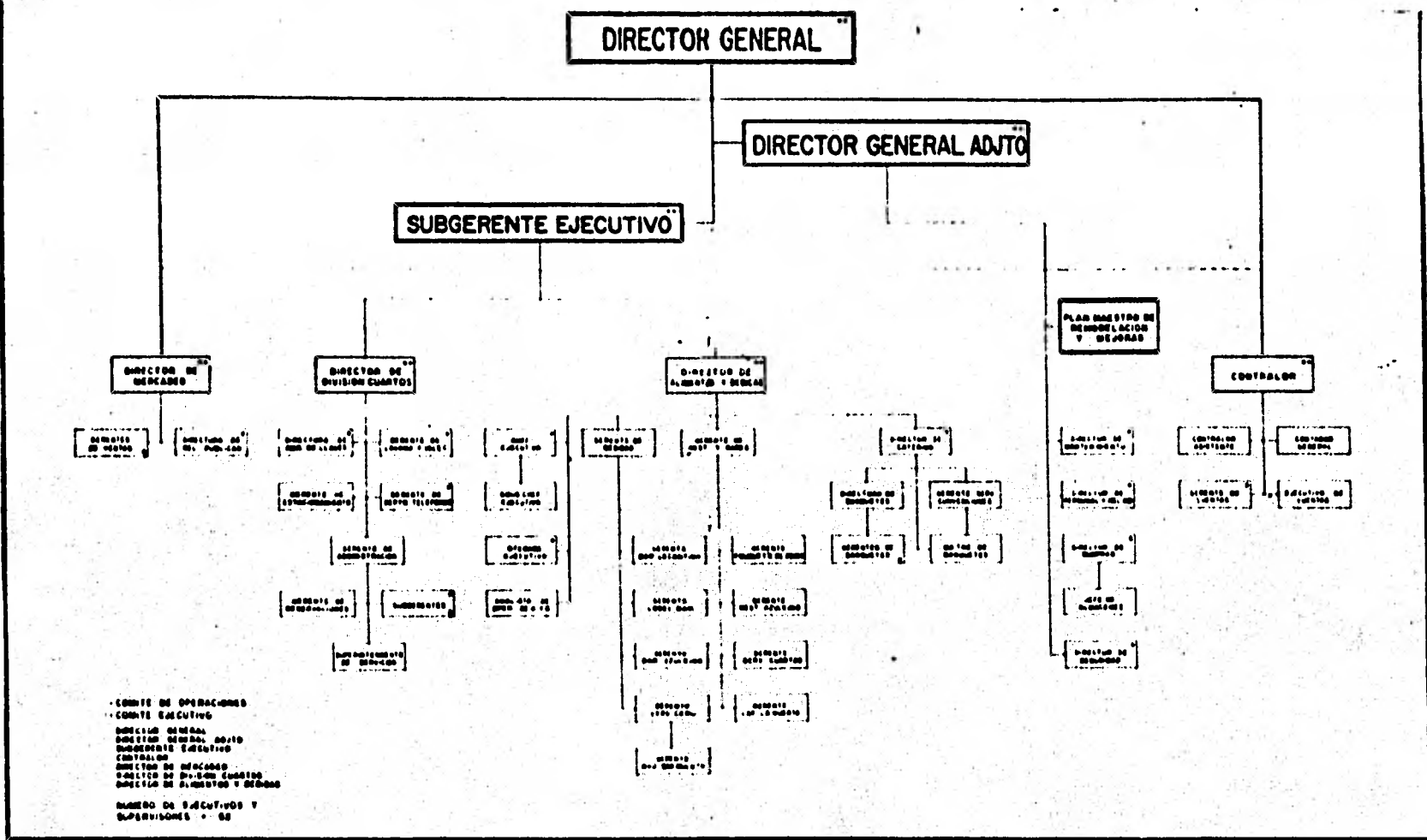
sobre él conjuntamente con otro sinnúmero de actividades -- obligando a sus subordinados a actuar individualmente y -- sin ningún interés específico en lo que están realizando; -- sin embargo, cuando un ejecutivo rompe con el esquema sinromper con la finalidad, las personas o subordinados cooperan con él en tareas importantes a realizar ayudándolo en una forma directa a tomar decisiones, a realizar normas de acción y a participar, quedándole a éste, tiempo necesario para realizar sus funciones reales como dirigente.

Los esquemas anexos esclarecen lo anterior. (Fojas 58 y 59)

Si el ejecutivo ha logrado la participación de los miembros del grupo, ha aminorado con esto otro paso importante y crucial para la integración de dicho grupo pues las normas que ayudarán a la consecución del objetivo surgirán -- por parte de los miembros y por lo tanto serán respetadas.

No podrá en ningún momento olvidarse las metas individuales de los miembros del equipo, porque ya mencionamos que un grupo es también un conjunto de individualidades unidas para un fin. Aquí tomaremos lo citado por Freud, (16) -- el cual hace un análisis de este punto.

Podemos ilustrarlo con el siguiente ejemplo: (Foja 60).





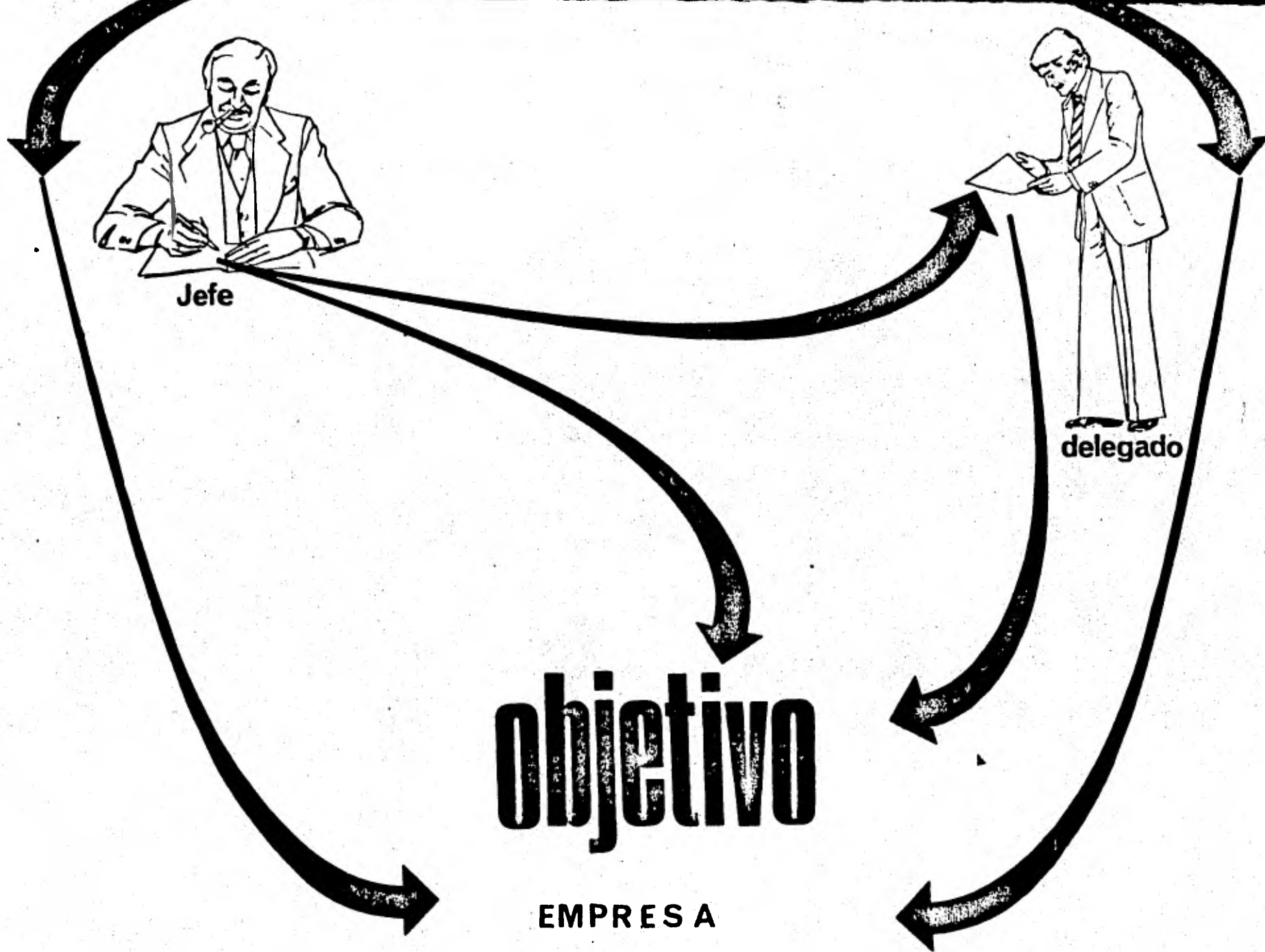
Jefe

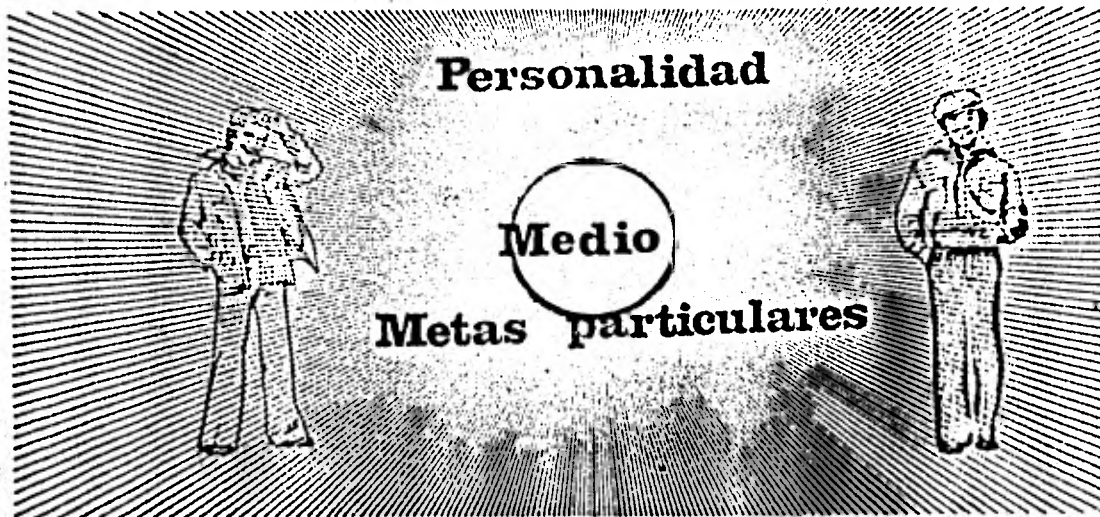


delegado

objetivo

EMPRESA





Cuando un individuo ingresa a un grupo o se enfrenta a otro individuo, va a poner en relación y en juego sus propias características de personalidad, su medio ambiente personal, sus metas específicas a realizar; es decir, lo que él individualmente quiere lograr, y las dificultades también individuales que tiene para lograr sus metas.

En el momento mismo del interjuego de personalidades comienza a surgir una transformación en el propio individuo, un alargamiento de sus metas específicas para tratar de adecuarlas -- con las del otro individuo, y es aquí donde comienza a fundamentarse el objetivo que va a transformarse, reafirmarse o eliminarse de acuerdo a la comunicación, organización y principalmente el interés que los individuos manifiesten hacia ese objetiv

vo ya que si éste se contrapone a sus propias metas tenderá a alejarse para evitar el conflicto.

De acuerdo con lo anterior si el ejecutivo tiene la habilidad de crear, combinar y unificar el interés de los miembros hacia la meta, la obtención de esta es consecuente y satisfactoria para el grupo, el individuo y la empresa.

Por último si se ha conseguido todo lo anterior el sentimiento del grupo vendrá en forma espontánea y real.

Una vez establecida la dinámica grupal se facilitará la delegación de autoridad y el ejecutivo podrá analizar realmente las características de cada uno de los miembros con el fin de poder escoger a la persona idónea en quien pueda delegar dicha autoridad, confiando en la aceptación del delegado por parte de su grupo de trabajo y lo más importante dentro de una organización, que a través de ésta delegación se cubran los objetivos de la empresa y se descargue un poco su actividad para emplear más tiempo en la planeación que es el trabajo real del ejecutivo.

Es decir cuando la actividad para llegar a un objetivo es integrada realmente como grupo, la responsabilidad que cada uno de los miembros adquiera, dará lugar a que el control y la di-

rección que el ejecutivo ejerza se le facilite por la aceptación,
adecuadas relaciones humanas y participación de los miembros.
bros.

2.3 RELACION JEFE-DELEGADO - DELEGADO-EMPLEADOS

El éxito de la delegación de facultades está afectado también -- por las seis funciones propias del dirigente.

Estas se originan o se fundamentan en la relación entre los dirigentes y dirigidos y podríamos resumirlos del modo siguiente:

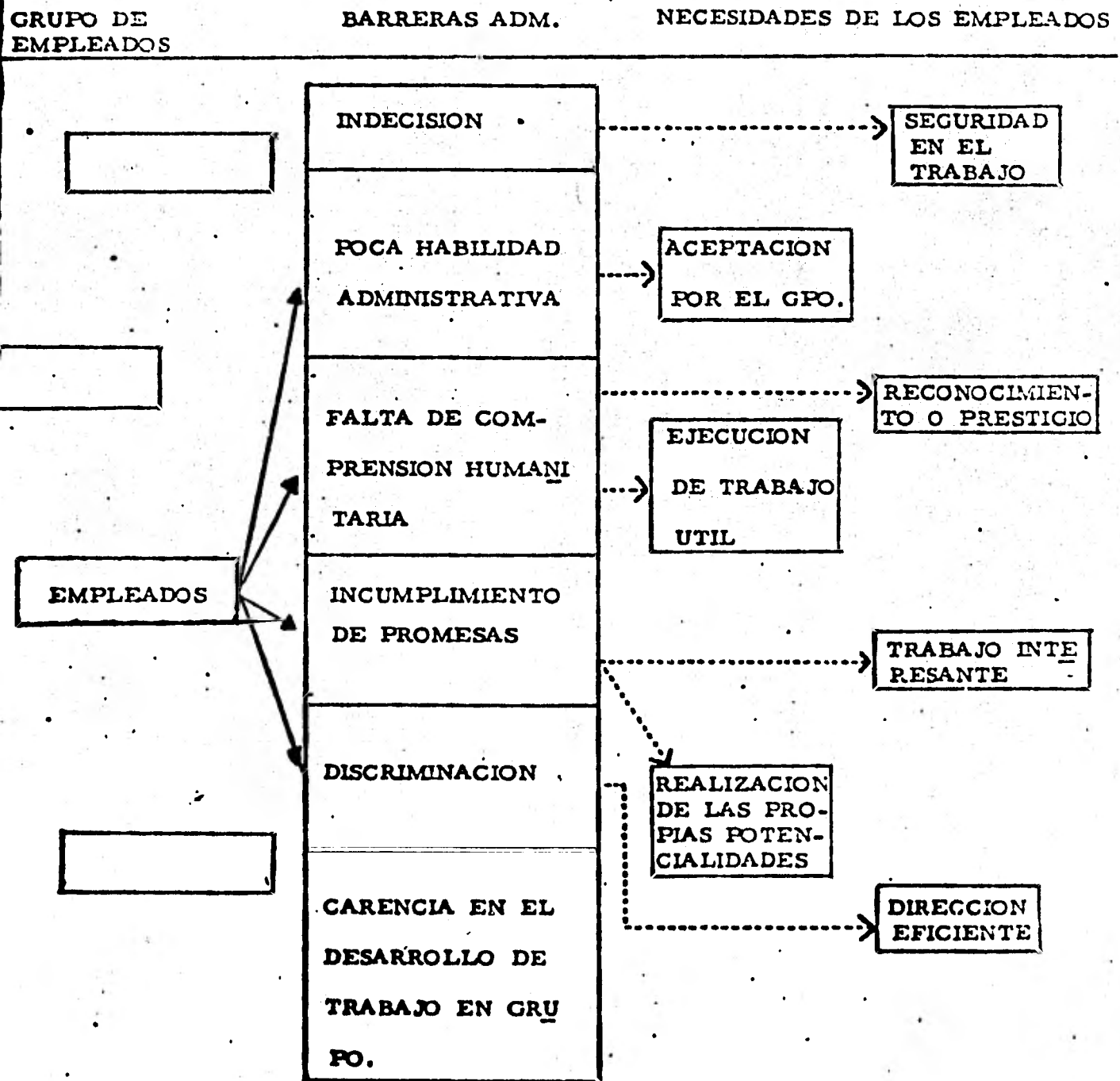
1. Fijar los objetivos o planes de trabajo con el grupo
2. Ayudar a que el equipo de trabajo alcance los objetivos
3. Coordinar a los miembros de su grupo
4. Ayudar a los individuos a encajar en el equipo de trabajo y a inducirlos adecuadamente
5. Trabajar para el equipo y no destacar basándose en él
6. Humanitarismo o consideración

Así vemos por qué razón la delegación eficaz de facultades exige algo más que seguir unas cuantas reglas. Es materialmente imposible delegar con éxito en un empleado sin estudiar la - relación del mismo con los demás compañeros y la relación del jefe con él.

El punto número 6, el humanitarismo, es el que nos interesa - más en este inciso para analizar las relaciones antes mencionada

das y ver detenidamente que son éstas.

Terry, menciona algo importante al respecto y nos indica -
lo siguiente: (17)



Este cuadro nos ilustra el problema que la mayoría de las organizaciones presenta en la relación jefe-empleados, ya que el personal traslada y hace responsable de esta barrera al ejecutivo que está al mando de su grupo: y como consecuencia, las relaciones entre ellos no son muy efecti--vas y los empleados también crean barreras al directivo.-- Sin embargo, recordando el inciso anterior referente a -- las características de un grupo y la tarea del gerente -- que ahí mencionamos, veremos que es posible que desaparezca.

Es importante para el ejecutivo eliminarla para poder delegar autoridad porque si ella existe, la integración y -- participación del grupo estará disminuída y no se podrá -- tener confianza en ninguno de los miembros; lo que traerá como consecuencia lógica el entorpecimiento de las actividades para llegar a los objetivos de la organización.

Un ejecutivo adiestrado tratará de eliminar las barreras--existentes a través de las relaciones humanas, citando lo mencionado por Paul R. Lawrence que dice: "el hombre es -- un animal de necesidades, tan pronto como satisface -- una necesidad aparece otra en su lugar. Este pro--ceso es interminable. Va desde el nacimiento - --

hasta la muerte. El hombre se esfuerza continuamente, trabaja si así se quiere para satisfacer sus necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivador". (18)

Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los empleados como seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, transmitiéndoles el deseo de superación-reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad.

Podemos mencionar algunas de las más importantes necesidades del ser humano:

1. Seguridad en el trabajo
2. Protección de peligros
3. Condiciones de trabajo agradables
4. El desempeño de trabajo útil
5. Ser aceptado como miembro de su grupo
6. Trabajo interesante que ejecutar
7. Reconocimiento o prestigio
8. Realización del propio potencial
9. Horas razonables y una paga adecuada y justa
10. Dirección eficaz.

Todas estas necesidades deberían ser coordinadas por el ejecutivo para que cada uno de sus empleados realice sus objetivos personales acordes con los de la organización y con sus características de personalidad, antecedentes, convicciones y necesidades.

Dentro de la delegación de autoridad debe existir un cuidadoso análisis por parte del jefe de la persona a la que va a delegar, para evitar que surja el conflicto o el desarrollo de una inadecuada relación del delegado con los demás miembros del grupo. La aportación es la clave para la satisfacción de las necesidades humanas. Lo que un hombre hace, sus logros -- personales, las sugerencias que ofrece, etc.; son las consideraciones importantes para que él se sienta satisfecho. Si -- existe esta condición, las relaciones con sus superiores y sus compañeros de trabajo serán adecuadas. Aquí juega un papel de vital importancia la delegación de autoridad, porque la posesión de ésta, dará una motivación auténtica si es dada adecuadamente, estableciendo no solamente una relación de trabajo sino una relación personal que es el resultado de un desempeño constructivo y al mismo tiempo representará satisfacciones a las necesidades de ambos participantes, el delegante y el delegado. Esto no quiere decir en ningún momento que se

emplee demasiado tiempo en las relaciones directas jefe-delegado, sino todo lo contrario, a medida en que el trato sea -- más humano el tiempo que se utilice en este aspecto, será -- más corto.

Existe otra condición dentro de las características del grupo -- en relación al desarrollo de éste, que es el liderazgo informal, que debe ser aprovechado por el directivo en beneficio de la -- delegación de autoridad.

3. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO

BASE PARA LA DELEGACION DE AUTORIDAD

3.1. QUE ES LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Como ya mencionamos en el prólogo de este trabajo es necesario tratar el tema de Administración si estamos hablando de delegación de autoridad, pues es un proceso ligado directamente a ella. Por esto nos referiremos a la Administración en general y específicamente a la Administración por objetivos que mejora todos los tipos ya existentes.

Para poder entrar en el tema central de este trabajo principiaremos por mencionar que es la Administración por Objetivos.

Siguiendo lo expresado por el maestro Reyes Ponce, debemos referirnos a lo que es el proceso administrativo.

"Administrar es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forma una empresa". O sea, unificar el esfuerzo de las personas, cosas y sistemas para la obtención de resultados, y aquí, mencionamos ya dos factores importantes dentro de la administración por objetivos - que son las personas y los sistemas." (19)

Como ya dijimos al principio la Administración siempre busca resultados basándose principalmente en procedimientos de carácter técnico, es decir en un conjunto de reglas en armonía que se basa en instrumentos que sirven para un mismo fin.

La administración por objetivos se desarrolla dentro de estos procedimientos y dentro de un sistema lógico y por etapas.

El primer gran elemento es la previsión posible que es el "que se puede hacer" o las posibilidades de acción existentes para el logro de un objetivo.

Dentro de esta previsión se consideran tres aspectos principales:

- a) Los objetivos
 - b) Las investigaciones
 - c) Las alternativas.
-
- a) Este aspecto es el más relevante dentro de todo sistema administrativo puesto que la Administración misma se fundamenta en él.
 - b) Toda empresa moderna se basa en las investigaciones para poder saber las posibilidades con que cuenta, los obstáculos que pueden presentarse, las necesidades que pueda-

cubrir y las decisiones que se puedan tomar para el logro de las metas.

- c) Una vez que se tienen todas las investigaciones al respecto se deberá prever las alternativas con que cuenta la organización para aplicar los procedimientos y tomar las decisiones.

El segundo elemento será la PLANEACION o sea la guía para orientar la acción y en ella tenemos que tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) Programas
- b) Presupuestos
- c) Procedimientos
- d) Políticas

a) Los programas son principalmente para la fijación en tiempo para cada actividad concreta los cuales son esenciales para la Administración por objetivos.

b) Los presupuestos son planes estimados en su aspecto monetario y financiero, si no existe la posibilidad de establecerlos es imposible la administración por objetivos.

- c) Los procedimientos son los pasos o secuencias para llevar a cabo toda actividad.
- d) Las políticas son guías de acción para llegar a los objetivos. Marca los caminos adecuados para alcanzar dichos objetivos y dentro de la delegación de autoridad juega un importante papel.

Como tercer elemento tenemos a la ORGANIZACION, de fundamental importancia y relación con la delegación, por la fijación de los niveles jerárquicos. Se complementa con un actualizado análisis de puestos.

Como cuarto elemento mencionamos a la INTEGRACION con la que entramos en la dinámica de la organización, y es un factor decisivo para la administración por objetivos porque se basa principalmente en administrar adecuadamente los recursos humanos de la organización y como puntos básicos de ella están:

- a) Reclutamiento y Selección de personal
 - b) Inducción
 - c) Desarrollo y Capacitación.
- a) Toda empresa que pretenda seguir la administración por-

objetivos, deberá tomar en serio y poner especial cuidado en seleccionar y tener reservas de personal adecuadamente capacitado para desempeñar las diferentes actividades de la empresa.

- b) Inducción que es la adecuación al puesto de los elementos de nuevo ingreso, sirve para orientar, hacer menos difícil el nuevo ambiente y actividad que tendrán los sujetos, para aminorar el costo de rotación de personal y adiestramiento al hacer integrarse a la empresa al nuevo miembro.
- c) Desarrollo y capacitación de personal será la inversión que la empresa haga en el factor humano para acrecentar su tecnología y recursos en esta área, y recibe dentro de la administración por objetivos especiales modalidades.

En la DIRECCION como quinto factor tocamos un punto clave para este trabajo al entrar en los terrenos de la autoridad y su fuerza motivadora como verdadero pilar de la administración por objetivos.

Esto demuestra, y posteriormente señalaremos, la nueva concepción de la autoridad por medio de ella y su relación directa

y fundamental con la delegación de autoridad, al tratar este -- punto de una manera más acorde con la realidad, adelanto científico y naturaleza del hombre en sus manifestaciones conductuales.

Por último mencionaremos el sexto factor que es el CONTROL, con el cual podremos ir midiendo lo que se ha logrado, lo que se podrá obtener y lo que falta por realizar.

Como vemos la administración por objetivos no es una técnica única sino que está basada en los fundamentos de la Administración tradicional, pero ofrece a ella enfoques diferentes y nuevos que dan un adelanto a técnicas ya establecidas, por lo tanto ahora sí daremos una definición concreta de ella; y nos apoyaremos en lo dicho al respecto por conocidos autores:

George S. Odiorne, nos dice que la Administración por Objetivos "Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes. definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos". (20)

Dale D. Mac Konkey - A.R.P., "Administración por Objetivos" menciona lo siguiente: "Es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse".

George L. Morrisey, menciona los elementos básicos que aporta la A. por O. al administrador y señalo lo siguiente: "En esencia este enfoque divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva, y diseña un proceso que, si es seguido, conducirá inevitablemente a una mayor productividad y mayor satisfacción en el trabajo"

Koontz y O'Donnell, expone que: "Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda" (21)

Como podemos ver por las definiciones anteriores todos los autores coinciden en los conceptos básicos que hacen de la Admi

nistración por objetivos la técnica más efectiva hasta el momento para el buen funcionamiento de una organización como son - la distribución de funciones, la fijación de metas, la coordinación de los factores primordiales con que cuenta una empresa - para la obtención de resultados tomando como base la fijación de objetivos y la medición en tiempo de esos objetivos y resultados.

3.2. RELACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS CON LA DELEGACION DE AUTORIDAD

El concepto de autoridad dentro de la Administración por Objetivos tiene como enfoque principal el hecho de que en la autoridad todos los miembros que la poseen así como los que la reciben, deben de participar; es decir, establecer un equilibrio - entre el jefe y los subordinados para que se fijen los objetivos, no olvidando la forma tradicional de la autoridad siguiendo el - organigrama, sino tomando como ayuda la contribución por parte de los miembros del grupo para que sea adecuada y menos-rígida por medio de la aceptación de los integrantes del equipo de trabajo, que aportando algo hacia la consecución de un objetivo se sientan responsables y respetuosos de todos los procesos que lo harán realizable, y entre los cuales estará necesariamente, el acatamiento de la autoridad.

Dentro de este avance de la Administración vemos la relación- que existe con el progreso social que la humanidad alcanza; ya no trata de imponer ciertas actividades o responsabilidades a - las personas sino que se trabaja con un ambiente de libertad - que propicia la productividad del individuo, su colaboración voluntaria, su satisfacción personal y el equilibrio de las metas-

particulares y las fijadas por la organización.

Volvemos a hacer énfasis, en lo mencionado en incisos anteriores, (Comunicación y Formación de Equipos de Trabajo), donde vemos la necesidad de crear una organización ética para que los individuos trabajen confiados en ella y realizando tanto los objetivos generales como los particulares por medio de la coordinación de ambos.

Con ésta temática la autoridad pasa a ser parte de un proceso pero nunca una cohesión a la dignidad humana que es con lo que se confunde la mayoría de las veces. Cuando la autoridad es impuesta e irracional sólo se llega al autoritarismo y si éste se ejerce nunca podrá delegarse, porque es tan rígido e inhumano el concepto que no permite, por parte de quien lo ejerce, pensar en que hay otras personas que pueden tenerla y ejercerla tan bien o mejor que él, sino que se tiende a la enajenación ejecutiva y se llega al límite de ineficacia mencionada y expuesta en el "Principio de Peter". (22)

Al caer dentro del autoritarismo se piensa más en el poder económico, físico o social, que en la responsabilidad moral que surge de la necesidad de mandar algo.

Muchos ejecutivos caen en este problema cuando no pueden motivar a su personal a participar con plena conciencia y satisfacción de ésta; es en este momento cuando surge la impresión de que la autoridad, no puede dar razones acerca de lo que se está haciendo porque consideran que merma la misma y la imagen que deben tener ante sus subordinados, pero lo que están haciendo es propiciar a grandes pasos la desintegración del equipo de trabajo, surge un clima de tensión, faltas en la realización de la tarea, rechazo personal, y un sentimiento de frustración en los individuos que además, estarán esperando el momento -- propicio para denigrar y poner en ridículo esa autoridad.

Si la temática de la Administración por objetivos se lleva a cabo en esencia con un enfoque realmente práctico de acuerdo a la organización en que se aplique, va a favorecer todos los procedimientos para llegar a los objetivos y logrará evitar el mal desarrollo del factor humano.

Es aconsejable seguir ésta técnica no pensando que es la panacea ni mucho menos, lo último que se puede hacer dentro de la Administración, sino procurar ir ampliándola para que los resultados sean realmente los esperados y no la utopía que muchas organizaciones esperan de ella.

En consecuencia, podemos decir que la relación que se establece entre esta técnica y la delegación de autoridad es combinar los intereses individuales con los de la organización para poder delegar en el momento necesario a la persona indicada, - que habrá sido observada y desarrollada paulatinamente para poder en su momento, ejercerla y no propiciar el descontrol en la persona que no está realmente preparada para ello. El desarrollo surge a medida que las personas intervienen en la realización de los objetivos y se les impulsa a ir tomando decisiones, además, ayuda al ejecutivo a evaluar las características de cada uno de sus subordinados en relación a ésta delegación a través del cumplimiento de objetivos concretos y valorando los resultados.

3.3. BENEFICIOS QUE REPORTA LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS A LA DELEGACION DE AUTORIDAD. (23)

I. Para la organización

- a) Los jefes que trabajen bajo este tipo de Administración responderán mejor a metas precisas que se determinan claramente, a plazos cortos y alcanzables propiciando que la energía humana se centre en el objetivo y no divague dentro de una inmensidad de metas (hasta cierto punto desconocidas) que lo lleven al descontrol y cansancio mental antes de realizarlas.
- b) Facilita y exige, una mayor delegación ya que todo proceso administrativo tiende a "hacer las cosas a través de otros". Una de las principales dificultades que se presentan para delegar en la mayoría de los casos es que no se sabe como hacerlo, hasta dónde se debe delegar y por qué debe delegarse. -- La Administración por Objetivos dá la metodología a seguir para facilitar este proceso ayudando al mismo tiempo a que las personas delegadas no se sientan únicamente como "cuidadores" de que se cumplan las disposiciones del jefe superior, sino que podrán

aportar su iniciativa para el mejoramiento de los -- métodos sujetándose desde luego a las políticas y límites definidos claramente por la organización.

Para los altos niveles jerárquicos ayudará a establecer una delegación bajo control en forma adecuada -- pues sólo tendrá que dar los lineamientos o políticas generales al delegado, dejando a éste que utilice sus propios métodos para llegar a la meta fijada y así -- a la vez que le desarrolla, éste (o sea el delegado), aportará lo más que pueda para mejorar temas de -- trabajo o tecnología porque se sentirá creativo y partícipe, lo que le proporcionará satisfacciones personales y no alterará los fines de la empresa.

- c) Fija responsabilidad, con lo que permitirá a la organización ver claramente el esfuerzo personal por el cual se cumplieron las metas, y por otro lado a los causantes de que no se cumplieran.

Esto puede parecer como un grave riesgo para la -- gente que trabaja bajo ese sistema, pero en realidad es todo lo contrario porque una empresa que decide -- llevar a cabo un programa en el cual se cubran los -- objetivos generales tomando en cuenta al potencial --

humano y sus metas particulares, tiende a ser una organización ética y utilizará esta detección para motivar más a las personas que están trabajando bien--dándoles más delegación, y a las otras tratará de --desarrollarlas o ubicarlas en puestos acordes con --sus características y no lanzarlos a su nivel de in--competencia; que a la larga llevaría a la misma empre--sa a ese nivel.

- d) Ayudará también a escoger para desarrollo a las -- personas que hayan logrado metas que ellos mismos se fijaron o que contribuyeron a su fijación, logran--do también con esto que los sueldos y salarios sean más justos tomando en cuenta el puesto y la forma--de llevarlo a cabo, y logrará que en este aspecto --disminuyan las discusiones y que el clima de traba--jo mejore.
- e) Facilita y estimula la formación de equipos de tra--bajo de lo que, ya hablamos en capítulos anteriores explicando su importancia para la delegación.
- f) Es la base para el desarrollo de ejecutivos porque se le dará a cada uno la información amplia de lo--que tendrá que realizar y le creará una seguridad--

para la toma de decisiones incluyendo la delegación de autoridad.

II. Para el jefe.

- a) Hará que se vinculen todos en la responsabilidad del logro de los resultados ya que no será una sola persona que cargue con toda la responsabilidad e irá - creando una satisfacción personal en sus subordinados al conocer la naturaleza del objetivo y al sentir el apoyo que él le proporcione, a la vez que sabrán que tiene razón en exigir esos resultados.
- b) Le permitirá demostrar objetivamente por qué no se logró el objetivo (en caso de que suceda) pues mantendrá un control en cada uno de los pasos a seguir y sabrá también quién los está realizando.

Esto le sirve para apoyarse ante la Dirección de la empresa y al mismo tiempo ir detectando a cada una de las personas en su actuación, para saber que tanto puede delegar en cada una de ellas, ya sea tareas o autoridad.
- c) Para un jefe es importante la calificación de méritos de sus subordinados, y por medio de este sistema -- tendrá bases objetivas conque realizarlo y no creará-

descontento en su personal en el momento que delegue su autoridad en alguno de ellos, porque dará razones completamente válidas y claras para ello.

- d) Permitirá a los niveles con mando centrar su atención en pocas áreas, ya que estarán, el trabajo y la responsabilidad de tal manera repartidos que evitará se recargue de actividad al jefe y le permitirá concentrar sus energías física y mental en los puntos de mayor importancia dando como resultado más productividad en su real función, la planeación.
- e) El jefe por medio de este sistema recibe ideas sobre mejoramiento que en ocasiones no se le habrían ocurrido a él personalmente.
- Su grupo de trabajo lo apoyará a tal grado que simplifique la toma de decisiones y comparta responsabilidades con mayor certeza de que todo irá bien, sus subordinados están más cerca de los problemas y podrán aportar su experiencia con la seguridad de que serán tomados en cuenta sus esfuerzos.
- f) La administración por objetivos exige mayor comunicación a todos los niveles de la organización y propicia que las metas se realicen más rápidamente.

La responsabilidad es compartida, como base para la delegación de autoridad y evitará que la responsabilidad una vez delegada se deje totalmente al delegado, porque ésta se enlaza totalmente a todos los niveles según sea el grado en que se dé, lo que debe estar ampliamente determinado de antemano.

- g) Obliga a los jefes a supervisar constantemente los objetivos logrados y a comunicarse con los otros jefes para mayor coordinación del trabajo en la consecución de las metas, aumentará la eficacia de los diferentes sistemas de comunicación; Vertical ascendente; Vertical descendente y Horizontal, incrementando la productividad mejorando el estado de ánimo y la satisfacción en el trabajo.

III. Para el subordinado

- a) Le permite conocer exactamente que es lo que se espera de él.
- b) Le dá mayor libertad de acción.
- c) Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- d) Le permite demostrar claramente por qué no se pudo lograr algo.

- e) Puede concentrarse en áreas concretas.
- f) Todo empleado, tiene constantemente una idea de --
cual es su situación en el trabajo, y puede empezar
a superarse o capacitarse si es necesario, o bien -
estará satisfecho de él mismo, con lo que podrá --
convencer a su jefe de promociones y ascensos.
- g) Tendrá la oportunidad de dar su opinión ante su jefe
acerca de las metas que se le fijen, antes de que -
surja algún problema que cree conflicto.
- h) Sabe como ha logrado mejorar y superar sus defi--
ciencias.
- i) Y lo más importante, sabrá que no le van a imponer
metas, sino lo tomarán en cuenta para la realización
de ellas y se sentirá parte importante del proceso, -
aportando su mayor cooperacion.

**4. INVESTIGACION DE LAS
NECESIDADES DE DELEGACION EN UNA
EMPRESA MEXICANA.**

Dando en los capítulos anteriores fundamentos para desear que en toda empresa creciente se establezca una adecuada delegación, se ha realizado investigación en una empresa mexicana - de la cual el objetivo y procedimiento efectuado es el siguiente:

4.1. OBJETIVO

Investigar grado en que se conoce la delegación por parte de los ejecutivos de la empresa, forma en que se aplica y políticas establecidas al respecto.

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿La delegación de autoridad podrá favorecer a los gerentes en su función directiva?

4.3. EXPECTATIVAS DE INVESTIGACION

- a) Revelar en que grado se utilizan las técnicas de delegación; y si su utilización es efectiva o inadecuada.
- b) Detectar necesidades de establecimiento de nuevos procedimientos administrativos en la organización y/o capacitación y desarrollo al nivel gerencial para la adecuada aplicación de las técnicas o procedimientos de delegación.

4.4. DISEÑO DE INVESTIGACION

Empresa perteneciente al sector privado con organización totalmente mexicana y participe de un Consejo Internacional, dedicada al ramo editorial y cuya finalidad principal es proporcionar un servicio cultural a corto y largo plazo a través de un sistema novedoso y funcional.

MUESTRA REPRESENTATIVA DE LA POBLACION

Se tomó como muestra representativa de la población a todos los integrantes del nivel gerencial, conformado por ocho ejecutivos, los cuales tienen a su cargo los siguientes puestos:

Gerente Administrativo	Gerente de Promoción
Contador General	Gerente de Servicio
Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Sucursal
Gerente Comercial	Gerente de Sucursal

MATERIAL UTILIZADO

Cuestionario

Aplicado a cada uno de los gerentes en forma individual.

Hoja de concentración de datos

Para la concentración de datos se elaboró una hoja con círculos que fueron coloreados según la determinación inicial que en color se dió para cada una de las opciones, siendo estos:

Optima	=	amarillo
Positiva	=	negro
Conflictiva	=	rojo
Negativa	=	verde

El objetivo al dar color, es resaltar a simple vista -- las áreas de mayor conflicto o negatividad.

Hoja para la elaboración de gráfica de resultados

DESCRIPCION DEL MATERIAL UTILIZADO

Se elaboró un cuestionario con seis áreas de medición-- específicas en relación a los factores que integran y-- hacen posible una adecuada delegación.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

La confiabilidad y la validez estadística del cuestio-- nario fueron imposibles de medir por los siguientes --

factores:

- a) Número menor a 25 o 30 cuestionarios aplicados. --
(24)
- b) Tiempo insuficiente para la aplicación repetida de los mismos.
- c) Poca disponibilidad en actitud y tiempo de los gerentes.
- d) Necesidad de detectar deficiencias y establecer acciones de corrección de anomalías en menor tiempo que el requerido para establecer un estudio sobre la confiabilidad del cuestionario.

Las áreas de medición del cuestionario y el número de las preguntas que se incluyen en cada una son las siguientes:

	No. de Preguntas que lo miden
a) Autoridad	4, 6, 10, 11 y 31
b) Relaciones en la Administración	1, 9, 16, 17 y 24
c) Conocimiento de la delegación de autoridad	5, 8, 12, 18, 20, 21 y 29.

	No. de Preguntas que lo miden
d) Relaciones Humanas	2, 3, 7, 13 y 30
e) Necesidades de logro	22, 23, 25 y 26
f) Factores psicológicos adyacentes	14, 15, 19, 27 y 28

a) **Autoridad**

El contenido de esta área nos informa lo referente a la autoridad y su relación directa con la delegación, investigando la forma en que se ejerce la autoridad y el grado de delegación que existe, la forma adecuada, conflictiva o negativa en que se maneja.

b) **Relaciones en la Administración**

Esta investiga el conocimiento de los objetivos generales y específicos que el gerente tiene de la empresa, de su área de adscripción y si existe fijación de objetivos concretos y hasta qué punto concuerdan éstos con los de la empresa como unidad.

c) **Conocimiento de la Delegación de Autoridad**

Aquí se verá el grado de conocimiento que existe al respecto, su aplicación y las ventajas o des-

ventajas que propicia la delegación (si la hubiere) en esta empresa.

d) Relaciones Humanas

Con esta afea se pretende detectar las relaciones formales e informales, comunicación y clima de la empresa entre los gerentes y la dirección general, de los ejecutivos entre sí y de gerente a subordinado.

e) Necesidades de logro

Nos indicará la posición del gerente acerca de sus necesidades de logro particulares, planes de desarrollo individual y aportaciones que a través de sus necesidades proporcione a la empresa.

f) Factores psicológicos

Es importante en este análisis, la investigación de los factores psicológicos que se presentan en los individuos que poseen autoridad y la modificación o alteración en cuanto a la delegación de ella; nos proporcionará datos de la necesidad, aceptación o rechazo individual, de la aplicación de esta técnica.

El criterio que se siguió para la evaluación del cuestionario de opción múltiple y respuestas abiertas de cotejo, fue el siguiente:

O = Optima. Respuesta que marca de manera amplia lo deseado y esperado de acuerdo a los lineamientos de las técnicas adecuadas de la delegación de autoridad. Peso determinado = 1.

P = Positiva. Respuesta que presenta un alto acercamiento a las debidas técnicas establecidas por los diferentes autores estudiosos del tema. Peso determinado = 2.

C = Conflictiva. Respuesta que presenta un choque o rechazo en algunas de las áreas que integran la delegación de autoridad, creando una situación conflictiva. Peso determinado = 3.

N = Negativa. Respuesta que indica desconocimiento o mala aplicación de las técnicas de delegación. Peso determinado = 4.

4.5. OBTENCION DE DATOS

- a) Observación directa
- b) Aplicación individual de cuestionario

- c) Procedimiento estadístico de datos obtenidos en cuestionario.

4.6. MANEJO ESTADISTICO

Se utilizó la media aritmética según la siguiente fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

CUESTIONARIO FORMA D. A.

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

FECHA: _____

1. Teniendo en cuenta su trabajo, ¿cree Ud.
 - a) Que se lleva muy bien con su Jefe?
 - b) Que con mayor comunicación podrían llevarse mejor?
 - c) Que en ninguna ocasión le gustaría parecerse a él?
 - d) Que le gustaría parecerse a él en la forma de dirigir?

2. Teniendo en cuenta que el trabajo que realiza requiere de todo su tiempo, ¿considera usted
 - a) Que no se debe perder el tiempo en pláticas?
 - b) Que es conveniente darse tiempo para el intercambio de ideas con su Jefe y subordinados?
 - c) Que las pláticas con los Jefes y subordinados deberían programarse?
 - d) Que si se presenta la oportunidad podrían en algunas ocasiones platicar con ellos?

3. De acuerdo a las observaciones que ha hecho usted de su personal, ¿piensa que:
 - a) Se necesita hacer algo para mejorar las relaciones del Departamento?
 - b) Hay buenas relaciones en su equipo de trabajo?
 - c) Hay una total desintegración con Ud. y con ellos mismos?
 - d) El trabajo tanto como las relaciones marchan adecuadamente?

4. De acuerdo a lo que percibe en las actitudes de su personal ¿piensa que:
 - a) Su grupo lo toma en cuenta para todo?
 - b) Es necesario aplicar correctivos constantemente?

- c) Es difícil que le informen espontáneamente de lo que sucede?
 - d) Se entera en el momento preciso de lo que ocurre en su departamento?
5. Piensa usted que en cualquier momento su Jefe:
- a) Es un apoyo para usted?
 - b) Puede ayudarle?
 - c) Difícilmente le ayudaría?
 - d) No le proporcionará una adecuada colaboración?
6. Hasta donde usted ha podido darse cuenta cree que ¿Su Jefe:
- a) Es autoritario?
 - b) Actúa de la manera más adecuada?
 - c) En algunas ocasiones abusa de su autoridad?
 - d) Tiene "Don de mando"?
7. Cuando usted se dirige a su Jefe va con la idea de ¿que:
- a) Lo va a escuchar?
 - b) Le ayudará en su problema?
 - c) No va a remediar nada y saldrá disgustado de ahí?
 - d) Si está de "humor", puede ayudarlo?
8. En caso de tener que realizar usted un trabajo especial y delicado:
- a) Es necesario en algunas ocasiones tomar en cuenta a su grupo?
 - b) Tiene que estar constantemente dando órdenes para que se cumplan?
 - c) Da la información necesaria a sus subordinados?
 - d) Se apoya en su grupo y sólo coordina las actividades?
9. La Dirección de la Empresa en que trabaja usted...
- a) Se coordina con todos sus niveles de mando, entendiendo todo lo que van a realizar y por qué lo van a hacer?
 - b) No toma en cuenta sus opiniones?
 - c) Casi nunca dá la información necesaria?
 - d) Toma en cuenta las ideas surgidas de sus Jefes?
10. De acuerdo a lo que usted ha aprendido en su trabajo ¿piensa que la autoridad es:
- a) Un medio eficaz para la realización del trabajo?
 - b) Que sin su uso no se puede llevar nada a cabo?

- c) Un elemento necesario para la organización de su departamento usada convenientemente?
d) Es necesaria para obligar a la gente a trabajar?
11. Siente usted que la autoridad que tiene ¿es:
a) Insuficientemente apoyada por sus superiores?
b) Consecuente de las necesidades de la organización?
c) Únicamente suya?
d) Compartida entre usted y su jefe?
12. Cuando existe mucho trabajo piensa usted ¿que:
a) Puede dejarle cierta responsabilidad al mejor de sus subordinados para realizarlo?
b) Puede decirle a sus subordinados que lo hagan y se olvida usted de él?
c) Da libertad para tomar decisiones al operario que está — mejor capacitado para dirigir el trabajo?
d) Debe "matarse para sacarlo adelante"?
13. Considera que dentro de su trabajo es parte importante ¿el:
a) Enseñar a sus subordinados a tomar decisiones?
b) No dejar que hagan las cosas por si solos, debido al --- tiempo tan corto de que se dispone?
c) No pasar ningún error de sus subordinados?
d) Dar responsabilidad paulatinamente a su gente para suplir lo en el momento necesario?
14. El sentimiento general del grupo al cual pertenece es:
a) Puede fallar, pero es bajo tu cuenta y riezgo?
b) Todos podemos aprender basándonos en la experiencia y - apoyo de los demás?
c) Un error y te vas?
d) Puedes hacerlo, pero con mucho cuidado?
15. Cuando se presenta un problema que se tiene que resolver, - ¿piensa que:
a) Un error puede ser de fatales consecuencias?
b) No está seguro de poderlos resolver siempre?
c) Le proporcionan todos los medios para resolverlo?
d) Está capacitado para resolverlo?
16. Piensa usted ¿que conoce:
a) Todas las funciones del Departamento?

- b) Algunas de las cosas que se realizan en el Departamento pero no sabe qué objeto tienen?
 - c) Poco o casi nada de las funciones de sus subordinados?
 - d) Todas las funciones y además sabe en qué forma se realizan?
17. Cuando le piden que realice un plan de trabajo...
- a) Le proporcionan toda la información al respecto y además le piden su opinión?
 - b) Es difícil que obtenga cierta información importante porque la consideran secreta?
 - c) Le proporcionan toda la información al respecto?
 - d) Se siente inseguro por no saber exactamente la finalidad de ese plan?
18. Cuando se le pide algún trabajo a su Departamento:
- a) Coordina las actividades para que se realicen lo mejor -- posible?
 - b) Generalmente los planes que le proporcionan no van acordes con el funcionamiento del departamento?
 - c) Lo realiza porque es una orden?
 - d) Hace un plan de acción concreto para realizarlo de la manera más eficiente?
19. Considera usted el trabajo que realiza...
- a) Como importante para sus fines particulares y para los - fines generales de la organización?
 - b) Importante nada más para la empresa?
 - c) Es un medio de vida?
 - d) Podría ser más agradable si supiera exactamente para -- qué es?
20. Cuando se tiene que realizar algo...
- a) Hace que su personal aporte ideas para mejorar la realización del trabajo?
 - b) Teme dar demasiada información a su personal?
 - c) Da órdenes para que se realice inmediatamente?
 - d) Informa a sus subordinados el objeto del trabajo a realizar?
21. Para el cumplimiento de las actividades de su departamento, toma usted en cuenta los intereses de su personal...
- a) Nunca

- b) Cuando cree que esto los beneficiaría sin entorpecer el trabajo?
 - c) Siempre?
 - d) Tratando de que tomen como meta personal el cumplimiento del mismo?
22. De acuerdo a su experiencia considera usted que el puesto -- que ocupa
- a) Debería tener mayor importancia en la Empresa?
 - b) Está bien remunerado?
 - c) Está mal remunerado?
 - d) Está bien remunerado y además le dá satisfacciones personales?
23. Cuando usted realiza un plan de trabajo ¿desea:
- a) Que se logre el objetivo y reconozcan su trabajo?
 - b) Que siquiera se le tome en cuenta?
 - c) Que su esfuerzo no se vaya a tomar a "mal"?
 - d) El reconocimiento a su labor?
24. Para el trabajo de su departamento, considera usted que su -- personal...
- a) Está bien capacitado?
 - b) Dada en la realización del trabajo?
 - c) No está totalmente capacitado para realizarlo?
 - d) Está bien capacitado y proporcionándole los medios adecuados, podría aportar más?
25. Tomando en cuenta su experiencia usted considera ¿que:
- a) No hace falta absolutamente nada?
 - b) Podría tener más desarrollo para mejorar el trabajo de -- su departamento?
 - c) Podría desarrollarse más en otro puesto?
 - d) Debería tener más ocasiones de desarrollo en su puesto?
26. Al encontrarse usted elaborando un plan de trabajo que le han ordenado...
- a) Busca constantemente los errores para mofarse de sus su -- periores?
 - b) Aunque no se lo pidan si usted observa que algunos de -- los puntos pueden mejorarse, lo realiza pensando siempre en el éxito de ese plan y no en usted mismo?
 - c) Piensa en realizarlo lo mejor que puede?

d) Lo realiza, y si observa un error lo evade para evitar - problemas?

27. En su trabajo usted...

- a) Se siente productivo y lo realiza con tranquilidad?
- b) Necesita más apoyo de sus superiores?
- c) Se siente a gusto?
- d) Está en constante tensión?

28. Cuando se le deja una responsabilidad en su trabajo...

- a) Siente que puede hacerlo?
- b) Sabe que un error puede ser fatal para usted?
- c) Se siente apoyado por sus superiores para tomar decisiones?
- d) Siente que "el mundo se le viene encima"?

29. Por exceso de trabajo usted...

- a) Delega responsabilidades sin perder la suya?
- b) Hay ocasiones que no encuentra solución?
- c) Trata de ejecutarlo con la ayuda de su grupo?
- d) Está constantemente de mal humor hasta con su familia?

30. Le gustaría que en su trabajo...

- a) Su Jefe inmediato estuviera en más coordinación con usted?
- b) Se pudiera ir desarrollando a las personas a medida que se le dan más responsabilidades?
- c) Le quitarán responsabilidades?
- d) Le dieran más autoridad?

31. Dentro de las actividades de su puesto, a usted le gusta...

- a) Que su personal no cometa ningún error por pequeño que este sea?
- b) Que sólo tomen en cuenta su opinión como Jefe?
- c) Que sus subordinados tengan oportunidad de desarrollo para que usted ocupe un puesto mejor?
- d) Dar responsabilidades a las personas más capacitadas?

32. A partir de sus anteriores respuestas:

Considera usted que dirige adecuadamente a su personal?

33. ¿Cree usted que puede ocupar un puesto superior en un futuro cercano? ¿Por qué? _____

34. Mencione qué cursos para desarrollo le ha proporcionado la Empresa _____

35. Diga qué considera usted que favorecería su desarrollo _____

DATOS ESTADISTICOS

PREGUNTAS

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
4	2	3	1	3
3	1	1	1	1
2	1	2	1	1
3	2	1	2	2
1	1	2	2	2
3	2	1	1	2
3	2	3	4	2
4	1	4	4	2

 23

 12

 16

 16

 15

 MEDIA
 ARITMETICA

2.8

1.5

2.0

2.0

1.8

PREGUNTAS

<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>
3	4	1	2	1
2	1	1	1	2
1	1	1	2	1
1	1	2	1	1
1	1	4	1	1
1	2	2	1	1
4	2	3	1	1
3	4	4	1	1

 16

 16

 18

 10

 9

 MEDIA
 ARITMETICA

2.0

2.0

2.2

1.2

1.1

PREGUNTAS	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>	<u>15</u>
	1	4	1	2	2
	1	1	1	1	2
	1	1	2	1	4
	4	3	1	1	1
	2	2	1	1	2
	2	2	1	1	2
	1	2	1	3	2
	2	4	1	1	2
	—	—	—	—	—
	14	19	9	11	17

MEDIA ARITMETICA	1.7	2.3	1.1	1.3	2.1
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----

PREGUNTAS	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>	<u>19</u>	<u>20</u>
	1	1	2	1	2
	1	1	1	1	1
	3	4	2	1	2
	2	2	1	1	1
	1	2	1	1	1
	1	1	2	1	1
	1	2	1	1	1
	1	1	2	1	1
	—	—	—	—	—
	11	14	12	8	10

MEDIA ARITMETICA	1.3	1.7	1.5	1.0	1.2
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----

PREGUNTAS	<u>21</u>	<u>22</u>	<u>23</u>	<u>24</u>	<u>25</u>
	1	4	1	4	3
	1	1	1	1	1
	1	3	1	4	2
	1	1	1	1	1
	1	1	1	4	1
	3	3	1	1	2
	3	4	1	4	1
	1	3	1	4	1
	—	—	—	—	—
	12	20	8	23	12
MEDIA ARITMETICA	1.5	2.5	1.0	2.8	1.5

PREGUNTAS	<u>26</u>	<u>27</u>	<u>28</u>	<u>29</u>	<u>30</u>	<u>31</u>
	2	4	2	2	1	1
	2	2	1	2	1	1
	2	4	2	1	1	1
	1	1	2	1	1	1
	1	2	1	2	1	1
	2	1	1	1	1	1
	1	4	2	2	3	1
	1	1	2	2	1	2
	—	—	—	—	—	—
	12	19	13	13	10	9
MEDIA ARITMETICA	1.5	2.3	1.6	1.6	1.2	1.1

FORMULA UTILIZADA:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

No. de reactivos
No. de cuestionarios

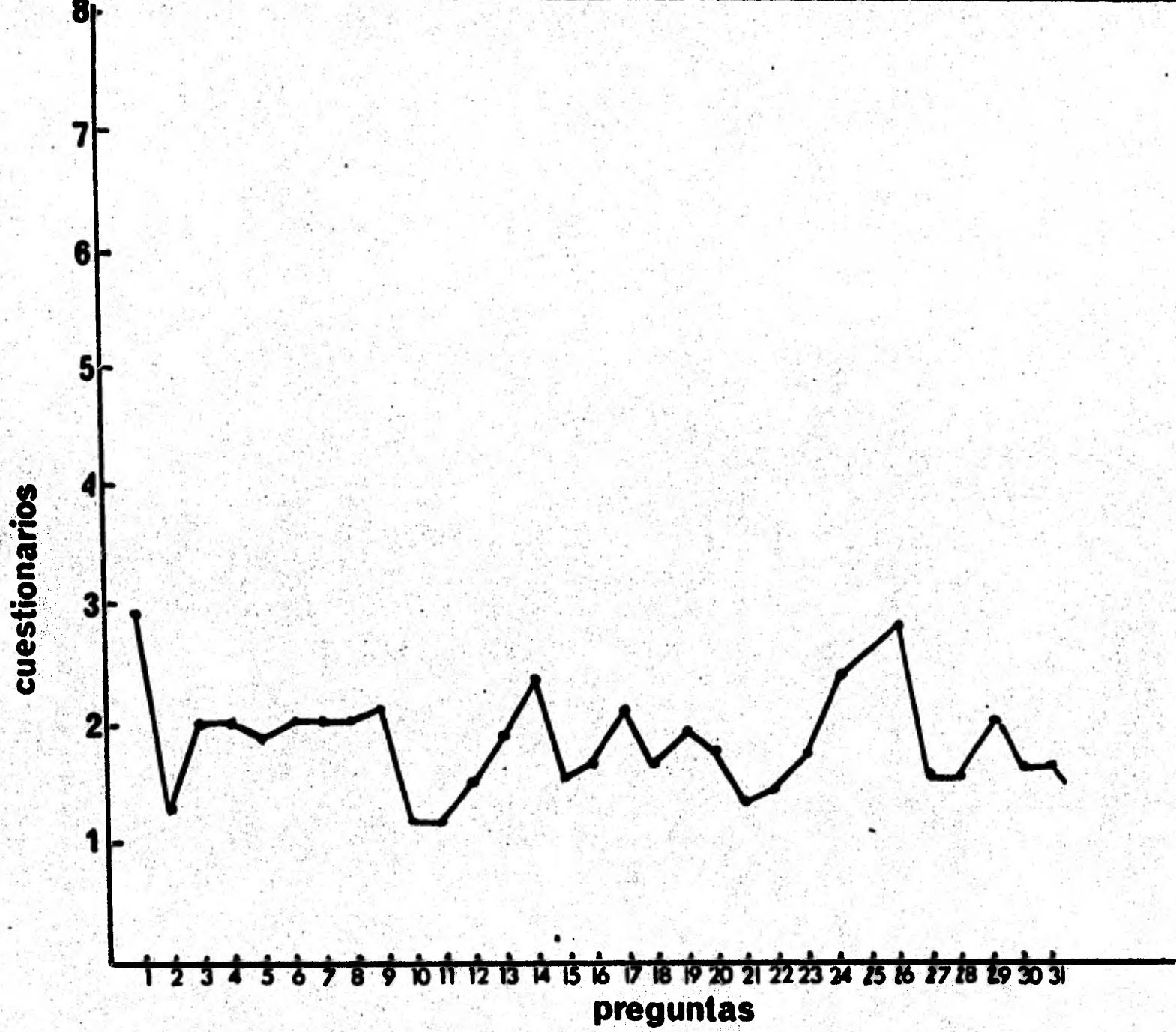
HOJA DE CONCENTRACION
DE DATOS DE CUESTIONARIO.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	INDICADOR DEL RESULTADO.
1.-	●	●	●	○	●	●	●	○	●	○	○	●	○	●	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	POSITIVO
2.-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	POSITIVO
3.-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	POSITIVO
4.-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	POSITIVO
5.-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	POSITIVO
6.-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	POSITIVO
7.-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	POSITIVO
8.-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	POSITIVO

OBSERVACIONES: VER HOJAS ANEXAS.

NOTA: Esta gráfica se realizó dando a cada respuesta el color determinado para cada una, según la clave que a continuación se anota.

- 1 ○ = OPTIMA Amarillo
- 2 ● = POSITIVA Negro
- 3 ● = CONFLICTIVA Rojo



4.7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES

Se detectaron en los resultados del cuestionario aplicado, los siguientes puntos:

- a) Necesidad de mayor comunicación.
- b) El exceso de trabajo motiva dos situaciones: 1) - el dirigente necesita hacerlo todo; 2) o dá a -- que lo haga su personal y se desentiende total-- mente; esto propicia una situación conflictiva - con el personal y con la Dirección General ya -- que el trabajo no sigue una adecuada marcha y se evaden responsabilidades.
- c) Es de importancia poner atención al factor psico-- lógico que se crea en el personal con mando acer-- ca de los errores que se cometan porque cuando - existe la política de "un error y te vas", puede traer consecuencias a la Empresa como la insegur-- ridad y la frustración de los ejecutivos y se re-- fleja inconscientemente en su forma de dirigir.
- d) Dentro del nivel gerencial existen elementos que no conocen totalmente las actividades que deben-- supervisar y por lo tanto no pueden capacitar a-

su personal adecuadamente.

- e) La actitud de algunos de los gerentes no es totalmente idónea respecto a su visión como ejecutivos, tienden a ver más los intereses de sus empleados que los de la Empresa, por lo que se requiere desarrollo al respecto para poder combinar y coordinar ambos.
- f) No existe personal totalmente capacitado para -- desempeñar las actividades de la Empresa en su -- ramo específico. Esto puede ser producto del poco desarrollo de los dirigentes o de otros factores que se requiere detectar.
- g) Es preciso dar a los ejecutivos mayor reconoci-- miento de acuerdo a los logros que se obtienen -- como motivador de necesidades secundarias lógi-- cas en el ser humano.
- h) A medida que se desarrolle el nivel gerencial (en Sucursales), se podrá obtener una verdadera valo-- ración de la remuneración que perciben, porque se manifiesta un poco distorsionada.
- i) A algunos de los ejecutivos les falta conocimien-- to de la organización, independientemente de mu-- cho o poco tiempo que lleven en la empresa.
- j) Existió temor al contestar el cuestionario y por--

las preguntas de cotejo, se detectó que se falsearon en algunos casos las respuestas.

- k) En algunos puestos de alto nivel existe el conocimiento de Administración pero en otros se desconoce, lo que entorpece el desenvolvimiento adecuado de la Empresa.

Es necesario el desarrollo en este aspecto de acuerdo a su nivel de mando porque lo anterior propicia la sobreestimación de sus funciones, la poca comprensión de sus fallas e impide que se corrijan, lo que da lugar a su descontento hacia la empresa, cosa que se refleja en el personal bajo su mando al no ser manejado (el descontento), adecuadamente.

En conclusión, se puede afirmar que los conocimientos administrativos que poseen en especial los gerentes de sucursales, son deficientes en relación a las necesidades de la empresa, la ven como "explotadora" y no están totalmente capacitados para dirigir y entrenar a su personal en la forma requerida.

Los ejecutivos que con un desarrollo adecuado para su nivel contestaron con veracidad el cuestio-

nario, requieren de un apoyo mayor de parte de la Dirección General y una definición de jerarquía y status para que su potencial se desarrolle al máximo y no sea desperdiciado por las tensiones que esto provoca en ellos, en su cotidiana labor, en sus relaciones interpersonales con los demás niveles de mando y en la integración total de la Empresa como unidad; ya que se percibe una división marcada de áreas que no permite el trabajo en equipo sino que propicia la Empresa con administración de "islas" que entorpece el crecimiento, la productividad y el adecuado clima en las relaciones de sus ejecutivos entre sí, con la Dirección General y con el personal.

Con lo anterior y de acuerdo a observaciones directas de la organización, la delegación no se presenta adecuadamente y por lo tanto se entorpece en forma específica y global el desarrollo positivo de las funciones de las diferentes áreas de la Empresa.

RECOMENDACIONES

- a) Definir el organigrama.
- b) Elaborar el Manual de Organización.

- c) Elaborar un Análisis y Valuación de Puestos.
- d) Definir funciones.
- e) Reubicar al personal con antigüedad de acuerdo a sus habilidades y conocimientos técnicos.
- f) Seleccionar adecuadamente al personal de nuevo ingreso.
- g) Establecer programas de capacitación y desarrollo.

a) Definir el Organigrama.

Para poder establecer una adecuada delegación de autoridad es muy importante definir el organigrama, es decir delimitar o "marcar" perfectamente los niveles de jerarquía y responsabilidad de cada uno de los ejecutivos de la empresa, ya que faltando lo antes mencionado, será difícil que el gerente pueda tomar decisiones, y delegar su autoridad si él mismo no la tiene -
definida.

b) Elaborar el Manual de Organización.

El Manual de Organización es un elemento vital para -
favorecer la delegación de autoridad, siendo éste un-
apoyo definitivo para los niveles con mando, al cono-
cer las actividades de cada una de las áreas de res--
ponsabilidad de la organización y la que a él y a su-
grupo de trabajo le corresponda.

c) Elaborar un Análisis y Valuación de Puestos

El Análisis y la Valuación de los puestos servirán al ejecutivo para conocer las actividades de los puestos que tenga a su mando, determinar las características-

de la persona que ocupe uno de ellos y finalmente poder utilizar, como factor de motivación al personal o situar al empleado en una justa remuneración a su trabajo.

Esto favorece a la delegación de funciones o de autoridad porque no existirá la inconformidad por la remuneración que se percibe y proporcionará al gerente la ayuda suficiente para saber hasta dónde es conveniente o necesario establecer la delegación.

d) Definir funciones.

La definición de funciones es necesaria, y se deriva del conocimiento de lo que se realiza en la organización, sus necesidades y metas generales y específicas; por lo tanto es importante definir las para que el gerente se vea obligado a conocer y determinar lo que su grupo de trabajo deberá realizar. La delegación de autoridad se da en forma más fácil en la medida en que se conoce el "qué y "por qué" delegar.

e) Reubicar al personal con antigüedad de acuerdo a sus habilidades y conocimientos técnicos.

En la empresa motivo del estudio a que nos referimos, -

es importante establecer una reubicación del personal de acuerdo a las necesidades de la misma y las habili-
dades y conocimiento de los empleados, que aunque tie-
nen algunos una antigüedad considerable, no desarro-
llan en trabajo lo que la actividad de las diferentes
áreas requiere, esto entorpece la delegación y difi-
culto a los gerentes la adecuada conducción del gru-
po.

- f) Seleccionar adecuadamente al personal de nuevo ingre-
so.

Para no tener el problema mencionado en el punto "e",
es necesario que se seleccione al personal de nuevo -
ingreso adecuadamente, ya que éste permitirá que se -
realicen las funciones en forma correcta, a menos - -
tiempo y costo con lo que el gerente podrá confiar y-
establecer más rápidamente la delegación cuando ésto-
se requiera.

- g) Establecer programas de capacitación y desarrollo.

La detección de necesidades de capacitación y desarro-
llo y el establecimiento de un programa amplio que --
abarque a todos los niveles de la organización, es in-
dispensable y podrá apoyar a los ejecutivos en su pro

pia actividad a mas de permitirle tener un grupo de -
trabajo eficiente con lo que se le facilitará la de--
legación.

5. FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

5.1 PROMOTOR Y AGENTE DE CAMBIO

Debido a los cambios constantes que se presentan o provocan en la vida cotidiana y de acuerdo al ritmo acelerado de nuestra época y necesidades cada vez mayores que se crean en el ser humano, las empresas deben adaptarse a ellos y generar satisfactores que correspondan, es por esto que en su estructura interna día con día se requiere la actualización de técnicas, procedimientos o políticas que hagan posible su adecuado funcionamiento y le mantengan en un sitio favorable dentro de su ramo.

Siendo el cambio o la innovación constante un hecho; es necesario que las organizaciones recurran a los especialistas que permitan la estructura suficiente para efectuarlos ya que en todo cambio empresarial va implícita la actuación directa de los recursos humanos existentes.

Así tenemos que para efectuar todos esos cambios es importante tomar en cuenta el aspecto social del mismo, ya que en la mayoría de las ocasiones se descuida y esto provoca resistencia lo que ocasiona su nula o parcial falta de realización.

Los profesionales de las diversas especialidades tendrán que planear las estrategias tecnológicas, materiales o humanas necesarias para que toda acción innovadora o solucionante de al-

guna problemática empresarial surta efecto.

A la persona que realiza esta labor de planeación y sensibilización se le llama promotor de cambio.

Lógicamente que el trabajo que estos especialistas realizan no tendría ningún sentido si la acción conducente no se efectúa.

El agente de cambio por lo tanto puede ser cualquier persona dentro de la organización que realice la acción correspondiente para mejorar procedimientos técnicos o modificar actitudes hacia objetivos organizacionales, perfectamente preestablecidos.

Por lo tanto es de suma importancia, el preparar a los integrantes de una organización como agentes de cambio para lo cual se requiere como ya mencionamos, especialistas de las diversas actividades que en ella se desarrollan y en especial en el área de recursos humanos, es por esto que, nuestra labor como psicólogos industriales es de alto grado de responsabilidad ya que por nuestra formación académica debemos conocer los motivadores de la conducta humana, las necesidades de las personas como tales y propiciar con estudio y planeación profundos, la realización del potencial humano con que cuenta, para favorecer que a través de la satisfacción personal de cada uno de los empleados, al estar cubiertas sus necesidades primarias y con-

posible cobertura de sus satisfactores secundarios; se puedan al
canzar los objetivos de la empresa de los cuales el principal —
es aumento de utilidades financieras.

EPILOGO

Se ha tratado con este trabajo de recopilar elementos importantes que estudiosos de la materia han aportado para establecer una adecuada delegación de autoridad, aunados a lo que la práctica profesional efectuada, nos ha dado como inquietud.

Ya que la necesidad de delegación se presenta en todas las circunstancias del ser humano, sería grato que este trabajo contribuyera en algo para efectuarla mejor y pudiera ser de interés para alguna persona; con ésto habrá cumplido su función.

REFERENCIAS

- 1) Koontz H. y O'Donnell C. - Curso de Administración Moderna.- México.- Ed. Mc Graw Hill - 1969, Cap. 12, -- pág 244.
- 2) Druker P.- The Practice of Management New York - Harper and Row, Publishers, Inc.- 1954, Cap. 16.
- 3) Terry G. R. - Principios de Administración.- México - Ed. C.E.C.S.A.- 1971 - Cap. 14, pág. 389.
- 4) Idem.
Ob. cit. - Cap. 14, pág. 394.
- 5) Organo Oficial de la Confederación Patronal de la República Mexicana.- Administración - México - 1958. Volúmen I, Número 12.
- 6) Terry ...
Ob. cit. - Cap. 14, pág. 394.
- 7) Idem.
ob. cit. - Cap. 14, pág. 398.
- 8) Idem.
Ob. cit. - Cap. 14, págs. 400, 401, 402.
- 9) Koontz...
Ob. cit. Cap. 4, págs. 80, 81, 82.
Terry...
Ob. cit., Cap. 14, pág. 395
- 10) Laird D., Laird E. C. - Los Técnicos de la Delegación de Facultades - E.U. - Mefraw - Hill Book Company, -- Inc. 1961.
- 11) Terry ...
Ob. cit. pág. 543.
- 12) Maslow A.H.- Psychology of Personality.- E.U.- McGraw Hill Book Company.- 1974.- Cap. 4, págs. 99, 100, 101.
- 13) Chester B.- The Human Relations Training.- Cambrige -

Journal in Harvard University - 1938.

- 14) Homans G. C. - The Human Group - New York - Harcourt-Brace - 1950 - Cap. 35.
- 15) Lewin K. - Resolving Social Conflicts - Harper and -- Row - E. U. 1948 - Cap. 14, pág. 96.
- 16) Freud S. - Group Psicology and the Analisis of the -- Ego - Londres - Hogarth - 1922 - Cap. 6, pág. 96.
- 17) Terry ...
Ob. cit. - Cap. 17, pág. 489.
- 18) Lawrence, P. R. - The Changing of Organization Beka-- viar Patterns - Boston - División of Research, Har-- vard Business School - 1958 - Cap. 10.
- 19) Reyes Ponce A.- Administración por Objetivos.- Méxi-- co - Ed. Limusa - 1976 - Cap. I. pág. 13.
- 20) Odiorne G. S. - Administración por Objetivos.- México Editorial Diana.- 1973.- Prólogo, pág. 7.
- 21) Koontz
Ob. cit. - Cap. 22, pág. 470.
- 22) Peter L., Hull R. - El Principio de Peter - Barcelona Plaza and Jane S. A. - 1973 - Cap. I., págs. 23, 24, - 25, 26, 27, 28, 29.
- 23) Reyes Ponce ...
Ob. cit. - Cap. 7, págs. 139, 140, 141, 142, 143, - - 144, 145, 146.
- 24) Adkins W. D. - Elaboración de Tests.- México, Ed. Tri llas, S. A. - 1968 - Cap. 3, pág. 26.

B I B L I O G R A F I A

- BIBLIOTECA HARVAR.- Administración de Empresas.- 1974.
- ADMINISTRACION DE PERSONAL.- Paul Pigors/Charles A. -- Mayers, Editorial Continental, S. A.- Octubre 1977.
- ADMINISTRACION DE PERSONAL Y TECNICAS DE SUPERVISION.- Herbert Wurtzel.- Editado por Servicios de Psicología Aplicada, S. A.- 1969.
- ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS.- George S. - Odiorne.- Editorial Diana.- Junio 1973.
- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.- Agustín Reyes Ponce.- - Editorial Limusa.- 1976.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Fernando Arias Galicia.- Editorial Trillas.- Abril 1975.
- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.- Koontz y O'Donnell.- Libros McGraw.- Hill. 1970.
- DIRECCION DE PERSONAL.- Walter Scott.- Editorial - - - McGraw.- Hill. 1964.
- EFECTIVENES COMMUNICATION.- Durwin Elite.- Editorial - - Univ. Press - 1973.
- EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL.- Douglas McGregor.- Editorial Diana.- 1970.
- EL AGENTE DE CAMBIO.- Lee Grossman.- Editorial Técnica, S. A.- 1975.
- ELABORACION DE TEST.- Dorothy Adkins W.- Editorial Trillas.- 1968.
- ENCICLOPEDIA PRACTICA DEL MANAGEMENT.- A. Liorzou.- -- Editorial F. Casanova.- 1969.
- GROUP DYNAMICS.- Dorwin Carwright y Alvin Zanders.- -- Editorial Harper & Row.- 1971.

- INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPOS.- Knowlws.- Editorial E.L.S.A.- 1972.
- LA DELEGACION DE FACULTADES.- Donal A. Laird y Eleanor C. Laird.- Editorial Omega.- 1961.
- LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION.- Roberto Dubin.- Editorial Continental, S. A.- Octubre - - 1977.
- MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.- Dale Yoder.- Editorial Continental, S. A.- Enero 1979.
- MANUAL PARA EL ASESORAMIENTO PSICOLOGICO.- Bruce - - Shertzer y Shelley Stone.- Editorial Paidós.- 1972.
- MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.- - Robert L. Craig.- Lester R. Bittel.- Editorial Diana.- 1971.
- MANUAL PARA SUPERVISORES.- H. Paul Ecker.- Editorial Diana.- 1971.
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- George R. Terry.- Editorial Continental, S. A.- Enero 1970.
- RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION.- Robert Dubin.- Editorial C.E.C.S.A.- 1973.
- PSICOLOGIA EXPERIMENTAL.- F. J. McGuigan.- Editorial Trillas.- 1975.

- Siegel, Laurence. Psicología industrial. Ed. C.E.C.S.A., 1968
México.
- Skinner, B.F., Thorndike, R.L. y otros. Aprendizaje escolar y
evaluación. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1978.
- Skinner, B. F., Contingencies of reinforcement. Appleton Century
Crofts, Nueva York, 1969.
- Skinner, B. F., Science and human behavior. Macmillan, Nueva York,
1953.
- Tennenbaum, Arnold S. Psicología de la organización laboral. Ed.
C.E.C.S.A., México, 1968.
- Taylor, Frederick W. Principios de la administración científica.
Ed. Herrero Hnos, succs., S. A., México, 1967.
- Terry, George R. Principios de administración. Ed. C.E.C.S.A.,
México, 1970.
- Vroom, Victor H. y Deci, Edward L. Management and motivation.
Ed. Penguin Books, Ltd. 1970.
- Wolff, Werner. Introducción a la psicología. Ed. F.C.E., México,
1969.