

115 2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ACATLAN

LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACION PUBLICA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN DERECHO  
P R E S E N T A :  
MANUEL GOMEZ CHAVEZ

MEXICO, D. F.

JULIO DE 1990



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# "LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACION PUBLICA"

I	LA EMPRESA MODERNA.	
1.1	CONCEPTO GENERAL DE EMPRESA. . . . .	I
1.2	EL PAPEL QUE DESEMPEÑA LA EMPRESA. . . . .	2
1.3	LA EMPRESA COMO ORGANISMO. . . . .	3
1.4	ASPECTO JURIDICO EN LA EMPRESA. . . . .	6
2	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION Y ORGANIZACION GENERAL. CONCEPTOS DE IMPORTANCIA.	
2.1	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION Y SU ANALISIS. . . . .	7
2.2	EL PROCESO ADMINISTRATIVO. . . . .	II
2.3	LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS , CONCEPTOS Y PRINCIPIOS. . . . .	19
2.4	PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR OBJETIVOS. . . . .	24
3	POLITICAS Y ANALISIS DE PROBLEMAS.	
3.1	POLITICAS DE DIRECCION. . . . .	29
3.2	ESTABLECER OBJETIVOS. . . . .	33
3.3	DESARROLLAR ALTERNATIVAS ENTRE LAS CUALES ESCOGER. . . . .	36
3.4	EVALUAR LAS CONSECUENCIAS ADVERSAS DE LA DECISION TENTATIVA. . . . .	38
4	INTEGRACION DEL INDIVIDUO AL GRUPO.	
4.1	COMPRESION DE LA CONDUCTA DEL GRUPO. . . . .	42

4.2	NORMA. ....	46
4.3	METAS DEL GRUPO. ....	47
4.4	AUTO-EVALUACION DE LA PARTICIPACION PERSONAL. ....	49
5	COMO ELEGIR ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE CONFLICTO Y LAS DE COLABORACION EN - LA COMUNICACION.	
5.1	MODOS ALTERNATIVOS DE CONDUCTA. ....	50
5.2	LAS GRANDES BARRERAS DE LA COMUNICACION. ....	54
5.3	COMUNICACIONES EN EL TRABAJO, OBJETIVOS DE LA COMUNICACION. ...	57
5.4	EFFECTIVIDAD Y RECIPROCIDAD DE LA COMUNICACION. ....	58
5.5	TIPOS DE COMUNICACION. ....	62
5.6	EL TRIANGULO DE LAS ORDENES. ....	68
6	LA COMUNICACION DE LAS RELACIONES HUMANAS.	
6.1	COMO DAR ORDENES QUE DEN RESULTADOS. ....	77
6.2	LA TECNICA DE DAR ORDENES. ....	78
7	PLANEACION.	
7.1	PROCESO DE PLANEACION. ....	83
7.2	RELACION DE JERARQUIAS. ....	98
7.3	LA DIRECCION EFICIENTE. ....	100
7.4	DIRECCION "LAISSEZ-FAIRE". ....	106
8	LA TEORIA DEL CICLO VITAL DE LIDERAZGO.	
8.1	ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO. ...	107
8.2	EL ESTILO DE LIDERAZGO HA DE VARIAR DE ACUERDO CON LA SITUACION. ....	111
8.3	MODELOS ACTITUDINALES VERSUS MODELOS CONDUCTUALES. ....	115
9	ADMINISTRACION EFICAZ.	

9.1 IMPACTACION DE DIRECTIVO TRIUNFADORES. ....	I24
9.2 LA CIENCIA DE LA CONDUCTA COMO FUENTE DE CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACION. ....	I25
CONCLUSIONES. ....	I29
BIBLIOGRAFIA. ....	I33

## I N T R O D U C C I O N

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, COMO INSTANCIA NORMATIVA QUE TIENE ENTRE SUS FUNCIONES, EL DE ORIENTAR Y UNIFICAR EL QUEHACER DE LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ( ACATLAN ). DESCENTRALIZADA.

CONCIENTE DE ESTA RESPONSABILIDAD HA CONSIDERADO PERTINENTE, PROMOVER NUEVAS FORMAS DE TESIS PARA EL DESARROLLO JURIDICO Y NORMATIVO DE LAS EMPRESAS Y EMPRESARIOS.

CON REFERENCIA A ESTA TESIS SE ABRE UN NUEVO CAPITULO DE ACCIONES A EMPRENDER EN LA EMPRESA MODERNA, YA QUE LA MAYORIA DE LOS TEMAS QUE AQUI SE TRATAN SE REFIEREN A CUESTIONES GENERALES DE LA EMPRESA MODERNA, JEFE, EJECUTIVO, PATRON, SUBORDINADO, ETC...

PALABRAS QUE SIENDO DE USO COMUN EN TODA LA BIBLIOGRAFIA ACTUAL SOBRE ESTOS TEMAS, PUEDEN ESTAR UN TANTO DISTANTES DE LA TERMINOLOGIA DIARIA, PARA QUE ADAPTEN ESTA TERMINOLOGIA AL ESQUEMA PROPIO Y SINGULAR DEL DERECHO ADMINISTRATIVO.

LA EMPRESA MODERNA, PARA LOGRAR UNA MAYOR EFICACIA, EN TODO EL PERSONAL Y PRINCIPALMENTE SUS DIRECTIVOS, SE APOYA EN EL COMPORTAMIENTO Y ACCIONES DE LOS MISMOS DENTRO DE LA EMPRESA, LO CUAL REPERCUTIRA POSITIVAMENTE EN ESTA.

ENTRE LOS TEMAS DE GRAN RELEVANCIA TRATAMOS, LOS GRUPOS HUMANOS Y EQUIPOS DE TRABAJO, LOS CUALES SERVI--  
RAN DE BASE PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA. DE ESTA --  
MANERA SE PODRA IR LOGRANDO EL CONTROL DE CALIDAD.

POR EL LADO DEL CUERPO ADMINISTRATIVO, SEGUN ESTABLECEMOS, LOGRA DESARROLLAR BASES LEGALES.

EJEMPLIFICAREMOS ALGUNAS EMPRESAS PARASTATALES EN SU DESARROLLO DE TOMA DE DECISIONES, PARA LOGRAR LA --  
PREVENCION HACIA LOS GRUPOS Y SU ORGANIZACION. DAMOS --  
PRIMERO QUE NADA BASAS DE COMO EL JEFE DEBE DAR LAS METAS AL GRUPO Y SUS ACCIONES EMPRENDIDAS, COMUNICAR LOS--  
PROBLEMAS QUE EXISTEN CUANDO ALGUNO DE LOS SUPERVISORES Y DIRECTIVOS INTERMEDIOS LLEGAN A TENER ALGUNA DESVIA --  
CION. PARA ESTO ESTABLECEMOS EL COMO DAR ORDENES Y LOGRAR EL INTERES DE OBEDECER DE LA MEJOR MANERA.

LAS BASES PRINCIPALES QUE LOGRARAN REDONDEAR EL --  
BUEN MANDO DE UN DIRECTIVO, SUPERVISOR O JEFE ESTAN BASADAS EN EL ESTILO DE LIDERAZGO.

LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA, BASE DE DESARROLLO DE UN BUEN MANDO EN LA ADMINISTRACION.

A TODO AQUEL QUE CON ORGULLO Y DIGNIDAD SE DIGA MEXICANO QUE CONCIPIA QUE TODOS PODEMOS LOGRAR UN MEXICO MAS JUSTO Y MAS RAZONABLE; A AQUEL MEXICANO QUE ESTA CONSCIENTE DE QUE PARA ELLOS, EN SUS MANOS SE ENCUENTRA UNA GRAN APORTACION, CON SU TRABAJO Y ESTUDIO, QUE PUEDE DARLE A ESTE HERMOSO PAIS POCO A POCO, CON SU COOPERACION, LA GRANDEZA DE UN MEXICO MEJOR.

A AQUEL MEXICANO QUE CON CORAJE Y AGALLAS SIETE A SU PATRIA DENTRO DE SI, Y SABE QUE ES IMPERATIVO EL ESFUERZO DE TODOS Y CADA UNO DE LOS MEXICANOS POR LEVANTAR A NUESTRO PAIS DEL GRAVE PROBLEMA ECONOMICO ACTUAL Y LLEVARLO ASI, A SER UN GRAN PAIS DENTRO DE LA ESFERA MUNDIAL.

A AQUEL QUE SEPA QUE DEBEMOS DE CONTINUAR PINCANDO LAS BASES PARA QUE NUESTRO PAIS SEA PROPICIO AL DESARROLLO DE UNA VIDA MAS JUSTA, QUE OFREZCA UN MAYOR BIENESTAR A TODOS LOS MEXICANOS, EN EL QUE LA RIQUEZA SE ALCANCE CON EL ESFUERZO COMUN DE TODOS, TANTO EN LAS GRANDES EMPRESAS, COMO EN LAS PEQUEÑAS DE MANERA EQUILIBRADA Y ARMONICA EN TODOS LOS RINCONES.

A TODOS ELLOS VAYA ESTE TRABAJO COMO UNA MUESTRA DE INTERES Y MOTIVACION POR LA EMPRESA MEXICANA? QUE ES TAL VEZ LA ULTIMA OPCION QUE TIENE EL PAIS PARA LLEGAR A UN OPTIMO DESARROLLO SOCIOECONOMICO.

EL AUTOR.

## LA EMPRESA MODERNA

## I.1 CONCEPTO GENERAL DE EMPRESA

No siempre se tiene una idea clara de lo que constituye una empresa. La palabra "Empresa", no siempre se emplea con la misma significación ya que no es de hecho un término unívoco. La acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que además se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciativa o la acción de emprender ni siquiera sugiere.

En muchas ocasiones se habla de la empresa como una realidad material, con valor económico compuesta por los edificios, las instalaciones, las máquinas, los equipos, las materias primas, los productos elaborados y de todas las demás cosas que intervienen en las actividades a las que la empresa se encuentra dedicada.

Esto no define a la empresa en estricto rigor, pero sí señala uno de sus rasgos esenciales, su unidad de carácter material.

En algunas ocasiones también se entiende a la empresa por su estructura, jurídica normativa, como una sociedad creada con las formalidades legales contenidas en una escritura pública, en los estatutos, reglamentos, contratos, políticas y normas que regulen su actividad.

Indudablemente esto no define a la empresa pero sí da una idea de otro de sus rasgos esenciales que forman su unidad de carácter jurídico.

También se identifica el término empresa con su organización. Es decir, se piensa en un conjunto de puestos, o unidades de trabajo; en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones; en niveles jerárquicos; en líneas de mando y subordinación; en canales de comunicaciones, etc. Esto no es una definición, como en los casos anteriores, pero expresa otro aspecto esencial de la empresa que es su unidad interna o unidad de órden.

En algunas ocasiones, también se confunde, la palabra empresa con lo que constituye el capital, o el grupo capitalista, que constituye en realidad su unidad financiera o económica. (I)

La ingerencia del Estado en la economía privada ha hecho surgir nuevas figuras jurídicas. Ellas son las empresas del estado, las sociedades del Estado y la Sociedad de economía mixta. Las Empresas y Sociedades del Estado forman parte de la administración.

(I) Andrés Bello Rojas. Pág. 119

Ocorre, como un hecho de importancia, que por empresa se comprenda a la comunidad humana total: inversionistas, directores, gerentes, técnicos o especialistas, empleados y obreros que forman una sociedad propiamente dicha, uniéndose consciente y libremente para realizar determinadas finalidades económicas, pero que los afectarán, humanamente hablando, en múltiples aspectos de su vida.

La empresa, si tomamos en cuenta lo anterior, podríamos definirla: como una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

La empresa es una unidad económica, porque los recursos naturales, los bienes que constituyen el capital y las actividades humanas -- que tienen el carácter de trabajo, se aprovechan y se coordinan para realizar los fines de la producción.

Es una unidad social porque la organización de las actividades de los individuos que están a su servicio hace que aquellos formen una verdadera comunidad.

Por lo tanto puede decirse que la empresa es una unidad de trabajo que, aprovechando los recursos naturales y económicos, actúa para realizar una producción socialmente útil.

## 1.2 EL PAPEL QUE DESEMPEÑA LA EMPRESA.

En un sistema económico de libre empresa que se caracteriza por espontánea concurrencia al mercado de productos y servicios, por parte de las distintas empresas, da lugar al surgimiento de una finalidad común de todas ellas que es el de obtener una determinada utilidad o ganancia de la venta o colocación de los bienes o servicios que se producen.

Esta utilidad o ganancia se considera como la diferencia que existe entre el costo de producción o de operación y el precio de venta de los artículos producidos.

La competencia unida a la necesidad de obtener utilidades a través de la satisfacción de las demandas y preferencias del público consumidor, es la causa del desarrollo económico social.

La finalidad de la empresa es satisfacer las demandas de su mercado; las del público consumidor. (2) Por el lado de la Empresa del Estado es obtener utilidades, pero como el fin que persigue no es lucrativo, como ocurre con las empresas mercantiles. El ideal es establecer un equilibrio entre los ingresos y los gastos en beneficio de los usuarios o consumidores.

(2) Andrés Serra Rojas, Pág. 121.

El cuerpo administrativo tiene una posición central en la empresa. Es el eje motor de toda organización.

El cuerpo administrativo o sea el grupo de jefes o ejecutivos dentro de la empresa, tienen la responsabilidad fundamental, a través de la aplicación de los principios y técnicas de la administración moderna, de dirigir las actividades de la empresa a la realización de la finalidad de satisfacer las exigencias del público consumidor.

Y su grave y trascendental responsabilidad como grupo, consiste en armonizar los intereses de los accionistas, de los trabajadores, de los consumidores y los suyos propios.

Dentro de nuestro sistema de producción, la empresa ha sido concebida tradicionalmente como:

"La entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente — responsabilidad"

Esta definición considera al hombre factor de la producción, ignorando:

- + Su capacidad para crear y utilizar tecnología.
- + Su aportación de voluntad, esfuerzo e inteligencia.

En tanto el término responsabilidad, la reduco a hechos puramente jurídicos.

### I.3 LA EMPRESA COMO ORGANISMO VIVO.

La empresa debe considerarse como un organismo vivo y que en una — concepción amplia y acorde con la ética social, responsabilidad se refiere a la suma de las relaciones que se establecen en el seno — de la empresa y de esta con su medio social.

Esto implica la respuesta de la empresa a los requerimientos sociales y la respuesta de la sociedad a los requerimientos de la empresa; lo cual determina así, una relación de interdependencia.

Como ejemplo podríamos hablar de la empresa común de pezoa, sus características, organización, etc., para establecer criterios en la forma en que se desarrolla.

Las empresas comunes pesqueras, podrían perfilarse como uno de los

medios más idóneos para que el Estado Mexicano diera solución al problema del aprovechamiento de sus recursos biológicos, si su tratamiento se planteara con bases más sólidas y consistentes y si fuera posible transformar la concepción que existe actualmente de dedicar grandes presupuestos del erario federal para programas y proyectos en otras materias probablemente menos trascendentales. Las autoridades de Estado ya han dado cuenta de esto, al señalar que la adecuada explotación de recursos pesqueros proporcionarían al país un alto grado de beneficios económicos. La infraestructura técnica requerida, no se ha dado aún y la consecuencia, que todos conocemos es el desperdicio que se hace de estas fuentes de gran potencialidad.

"Las empresas comunes pesqueras encuentran en términos generales el apoyo que justifica su existencia en México, a través de aspectos jurídicos. Como ya hemos visto se tiene que en la legislación se compone de una gran variedad de disposiciones tendientes a normar la explotación pesquera, su ubicación entonces, en un cuerpo legal complejo como el nuestro, requiere de un estudio especial. Si por el contrario contáramos con un sistema específico creado, dirigido y aplicable sólo a la explotación pesquera y a su contexto circundante, se podrían hacer planteamientos de otra naturaleza, independientemente de que exista en la actualidad una Ley Federal para el Fomento de la Pesca".

Con fundamento en lo anterior, se puede pensar en crear como modelo, un régimen jurídico basado en un derecho pesquero, o en éste que requerirá independientemente de una revisión exhaustiva de lo ya existente, nuevos conceptos y formas jurídicas que llegarán incluso a contemplar la existencia y funcionamiento de las empresas pesqueras.

El establecimiento de las Empresas comunes de pesca tienen como finalidad la explotación, industrialización y comercialización de los productos marinos".

Veamos cuales son las disposiciones legales aplicables a este tipo de empresas comunes pesqueras:

En este renglón, como ya sabemos, la legislación mexicana, no presenta un cuerpo ordenado de disposiciones jurídicas que sean aplicables en forma especial al establecimiento de este tipo de empresas.

Así pues, al no presentar uniformidad y orden pertinente, obliga a contemplar el problema bajo los siguientes aspectos:

Bartolomé considera la Función administrativa como la actividad -- del poder Ejecutivo encaminada a la ejecución de la ley (op. Cit.), Págs. 1, 11, y 17. 5

Tratando pues de buscar un criterio que revele la naturaleza del acto administrativo en que se exterioriza y concreta la función de -- que venimos hablando.

1.- Denominación o concepto de las empresas dedicadas a la pesca en México, desde el punto de vista jurídico lo que implica su aspecto interno.

2.- Régimen aplicable a su constitución.

3.- Análisis crítico de las características esenciales de los elementos económicos y jurídicos que las constituyen.

Por lo que hace a la denominación o concepto de las empresas dedicadas a la pesca desde el punto de vista jurídico habrá que señalar -- que en forma muy especial no hay razón ni fundamento legal para denominarlas "empresas mixtas de coinversión"; término utilizado en -- la actualidad para reconocerlas y diferenciarlas de las otras empresas cuya finalidad sea distinta a la de la pesca.

Lo anterior tiene su aplicación en el hecho de que el capital social con el que se constituye la empresa, en un determinado porcentaje proviene de empresas o particulares extranjeros en los términos y especificaciones de la ley para promover la inversión mexicana y regular la extranjera. Esto es el término mixto y el de coinversión, que componen la denominación. Se constituyen en base a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Ahora bien, el aspecto interno o más claramente la importancia del fomento y creación de empresas mixtas que se dediquen a la explotación del recurso pesquero nacional es trascendental. En forma clara se advierte que la falta de capacidad del país para aprovechar sus recursos pesqueros, le acarrea múltiples inconvenientes; puede asegurarse que un adecuado programa nacional que en forma específica -- y única tenga como finalidad, proyectar, fomentar, vigilar, controlar, administrar e incluso sancionar a este tipo de empresas, sería por demás benéfico.

Sin embargo y pese a los esfuerzos del Estado por resolver el grave problema pesquero, a través del planteamiento de políticas específicas, aseguramos que mientras se guarde bajo la bandera del interés político de las instituciones de gobierno con la competencia necesaria, las decisiones técnicas, jurídicas, económicas y científicas, nuestro país no podrá, como lo plantea el "Plan Nacional de Desarrollo Pesquero 1977-1982, presentarse ante el mundo, como un país pesquero por excelencia, lo que lo supone como un país de alta

industria.

Las empresas comunes de pesca en México intervienen en el factor social de una manera determinante, ya que su campo de acción puede situarse a lo largo de muchos kilómetros cuadrados de litoral con los que cuenta el país, en tal virtud la necesidad de personal destinado a trabajos físicos y manuales y de personal capacitado en tareas que requieren profundos conocimientos, es incontestable.

México se ve ante la opción de adoptar la creación de empresas comunes pesqueras y fomentarlas a gran escala, para ello es necesario planificar sus efectos, esta sería una forma efectiva de llevar a cabo un buen proyecto para este sector en el sentido -- del orden social.

"Las empresas comunes pesqueras se manejan conforme a los lineamientos legales, pero el establecimiento y manejo de ellas como medio para la explotación del recurso pesquero queda sujeto al -- aspecto político en el que se defina el Estado que adopte este -- sistema.

### (3) Consideraciones.

Primero- que la organización de las actividades de la administración pública Federal constituyen el supuesto indispensable para el incremento de la productividad de las entidades Paraestatales en general, y que para ello es conveniente distribuir en forma -- más equilibrada la coordinación y control que el Ejecutivo Federal debe realizar sobre las mismas.

Segundo- que en la Ley Orgánica de la administración Pública Federal se establecen las Funciones que corresponden a la Secretaría de Estado y Departamentos Administrativos.

## I.4 ASPECTO JURIDICO EN LA EMPRESA

- (4) Es indiscutible que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad.

En efecto, cuando la empresa es propiedad de una sola persona, -- los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características peculiares. Más cuando la propietaria es una persona moral, o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza y estructura (civil, mercantil, de personas, de capitales, etc.), es in-

- (3)-Ley Orgánica de la administración pública Federal, Pág. 151, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 17 de enero de 1977.
- (4) La empresa - administración de empresas. Agustín Reyes Romo. -- Pág. 75

discutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican, en muchos casos, y aún pueden ser opuestos, a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

De lo anterior se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera como algo indiviso, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa.

Esa indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales. Así puede ocurrir que una misma sociedad sea propietaria de varias empresas o distintas negociaciones, pero considerando cada una de ellas como una unidad económica — con contabilidad separada. Puede ocurrir, por el contrario, que la sociedad propietaria, mezcle contablemente los resultados económicos de las distintas empresas que posee, en cuyo caso, al menos para efectos jurídicos, sólo existe una empresa, como hemos señalado.

De lo anterior se deduce que, tratándose de empresas personales morales, si existen diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas; si existe una misma sociedad, debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado — ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y sus limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el Art. 27 Constitucional. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias, en especial la Ley de Sociedades Mercantiles y otras leyes conexas a ésta. (5)

Pero más en concreto, debe tomarse en cuenta la escritura social constitutiva, en todo cuanto no sea contrario a las leyes mencionadas, ya que es esa escritura la que determina las características particulares de la empresa.

## CAPITULO II

### PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION Y ORGANIZACION GENERAL, CONCEPTOS E IMPORTANCIA

#### 2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION Y SU ANALISIS.

El proceso administrativo es tan antiguo como la humanidad y se basa fundamentalmente en la necesidad de tener claro el concepto de objetivos a lograr.

- (5) Constitución, art. 27, Pág. 22  
Política.

En la administración moderna, lo nuevo es el concepto, que es difícil y complejo, ya que implica la necesidad de tener presente el problema de la continua obsolescencia.

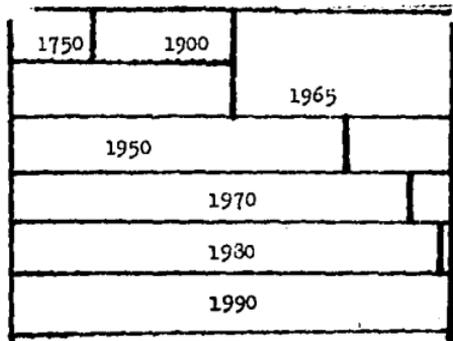
La tarea principal de los jefes, es organizar los recursos en forma tal, que se optimicen las oportunidades para lograr los objetivos básicos y diseñar tanto los sistemas administrativos como las políticas y la estructura con los cuales se va a dirigir a las personas, para impulsarlas a dar su talento y creatividad en el uso de los materiales y medios productivos, para el logro de las metas previstas. (6)

Por esta razón, es indispensable que todo jefe que tiene bajo su responsabilidad elementos coordinables dentro de cualquier actividad, conozca y esté constantemente al día respecto a los avances y evolución de los procesos administrativos.

La administración ha tenido un progreso vertiginoso, no tanto en sus bases teóricas, como en los procedimientos y formas de aplicación. A partir del momento de la creación de la humanidad y hasta el año de 1750, el avance que se logró en lo que es la administración, significa una parte mínima en relación con lo que hemos logrado hasta ahora.

El avance relativo de la administración puede representarse gráficamente como sigue:

(1)



+ Tomando en cuenta la gráfica nos podemos dar cuenta que gracias a la leyes se ha logrado grandes avances, podemos mencionar el Código de Comercio, Art. 164, por medio de la vigilancia de las sociedades se logra el avance, pag. 210.

(6) En el Principio Administrativo y Organización se apoyan en la Constitución Política, art. 9, pág. 11.

Esta gráfica demuestra que debido a la velocidad del avance tecnológico, se ha duplicado en períodos de tiempo cada vez más cortos. Ante esta realidad cabe recordar que el activo más valioso de cualquier empresa son sus hombres y que por lo tanto un organismo vale tanto como valen sus hombres y en la medida como ellos se percatan del problema de obsolescencia y actúan para desarrollarse. Hasta la fecha, la mayoría de las organizaciones se manejan de una manera muy particular, el directivo busca realizar su trabajo resolviendo problemas y esto automáticamente implica que está buscando problemas; "orienta su trabajo hacia la resolución de problemas". Lo importante no es ni tener problemas; lo más relevante es desarrollar el trabajo, analizando y buscando mejores situaciones futuras.

En el campo administrativo, el demasiado trabajo por no administrar adecuadamente, el sentido de culpa que se tiene frente a los funcionarios de alto nivel y la necesidad de aparentar mucha actividad, nos lleva al defecto de no planear las labores administrativas. A su vez, si no se encuentran planeadas, tampoco se controlan y sólo se reportan los resultados de conducción y no de los logros alcanzados.

J.D. Mooney define la administración como " el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Cualquier medida administrativa debe estar basada en el conocimiento de las fuerzas motivantes de los elementos que constituyen el equipo de trabajo, ya que el jefe coordinará las labores de su equipo para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Aún cuando se tenga la mejor actitud y los mejores hábitos personales para administrar con sistemas o técnicas correctamente diseñadas, los resultados pueden ser negativos si no se tiene como base el comportamiento humano.

Dicho de otra manera, los sistemas administrativos deben favorecer la aplicación de las técnicas que los componen, en función de los resultados esperados y que son consecuencia de las acciones de los hombres.

A lo largo de este siglo, los conceptos en los que se ha basado la forma de administrar han evolucionado como se muestra en el cuadro adjunto (cuadro I).

La sistematización de las actividades en general sirvieron de base a la administración de "cosas" (materiales y económicas), que junto con la administración de personas, dieron origen a lo que se conoce actualmente como administración moderna.

Esta se interpreta como una "ciencia de la dirección social" — eminentemente práctica que llega a establecer la necesidad de incorporarse en la vida personal de cada ser humano.

La administración moderna requiere una nueva actitud mental — porque tiene por objeto:

- + Prever el rumbo de las actividades futuras.
- + Establecer el orden adecuado de las cosas materiales, del — trabajo de los grupos sociales y de los hombres.
- + Coordinar las actividades y el trabajo en equipo.
- + Valorar los resultados de los grupos sociales y los suyos propios.

La administración moderna es entonces la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y co laboración de todos los hombres.

"Un buen administrador es el que logra incorporar a su propia persona el sentido de previsión, el orden, la cooperación, el control de su conducta y del sentido crítico constructivo.

En sólo seis principios se finca la importancia de la administración y de ello depende el éxito o fracaso de nuestras actividades y éstos son: prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

- (7) Según algunos autores como Manuel María Díaz nos señalan que son tres los Principios Fundamentales de la Organización, el Principio de Coordinación, el Principio de gradación o escalonamiento y el Principio Funcional, claro que no desconoce los demás principios, pero desglosa los ya mencionados.
- (7) Derecho Administrativo, Organización Administrativa. Manuel — María Díaz., Pág. 19.

## 2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el principal recurso que utiliza la empresa moderna, para el buen logro de sus resultados y se define como una "secuencia de pasos" que se utilizan en la coordinación de las funciones necesarias para el logro de uno o varios objetivos de la empresa.

Para el estudio del proceso administrativo, lo dividiremos en seis elementos, localizados en dos etapas.

### A. Mecánica Administrativa.

La primera etapa del proceso administrativo se denominará mecánica administrativa en virtud de que su desarrollo y realización teóricamente se encuentra en papeles y sobre el escritorio. Se compone de los siguientes elementos.

- + Previsión
- + Planeación
- + Organización

#### a) Previsión.

La previsión responde siempre a la pregunta ¿qué puede hacerse? (en relación con necesidades específicas detectadas) y su importancia principal radica en que en la previsión se fijan los propósitos primordiales de toda actividad y que significa "ver más allá". Es por esto que la previsión, se caracteriza por ser una labor netamente investigadora y recolectora de antecedentes del problema, tendientes siempre a establecer las alternativas que intervendrán para el logro de los propósitos establecidos.

Para que la previsión se realice adecuadamente, se requiere de los siguientes sub-elementos:

- + Determinación del propósito
- + Investigación y
- + Determinación de alternativas

Dentro del concepto, de propósito, se considera representativo " lo que se espera alcanzar en el futuro, como resultado de la aplicación del proceso administrativo "; es decir, que es algo hacia lo cuál se tiende a algo hacia lo cuál se dirigen nuestras acciones.

Los propósitos de nuestro trabajo normalmente deben tender a: Agilizar trámites, reducir costos, evitar desperdicios de papelería, espacios, mobiliario y equipo, etc..., alcanzar altos niveles de productividad, mejorar las condiciones humanas y -- aumentar la motivación del personal hacia el trabajo, determinar cargas del trabajo, etc.

La investigación es una de las labores más importantes en el análisis de actividades y comprende los siguientes pasos:

- + Recolectar información.
- + Analizar o estudiar la información.
- + Sintetizar la información obtenida.
- + determinar los resultados esperados.

En cuanto a la recolección de información, se puede realizar -- de estudios anteriores, reglamentaciones, manuales, estados -- financieros informes, encuestas, etc..

En relación al análisis de la información se podrá desglosar -- de la siguiente manera:

- + Ordenamiento y clasificación de la información
- + Estudio de causas y efectos de la misma
- + Estudios de los resultados
- + Distinción y separación de datos

Tocante a la síntesis se podrá clasificar por notas, resúmenes cuadros sinópticos, graficas, etc., y en cuanto a resultados -- nos dará como consecuencia las alternativas o caminos de acción a seguir,. La determinación de alternativas debe sujetarse a la observación de los siguientes cuatro grandes grupos de -- factores:

- + De tipo económico como son: costos de materiales, instalaciones, equipo, espacio, etc.

- + De carácter técnico tales como: asesoramiento, equipos - e instalaciones adecuadas, alcance, control etc.
- + De tiempo como: preparación del estudio, de aplicación, - de vigencia, de oportunidad en su aplicación, etc.
- + De carácter humano como: capacidad técnica, destreza, - habilidad, comunicación, adaptabilidad, etc.

#### b) Planeación

La planeación contesta a la pregunta ¿ que va a hacerse? - y "fija el curso concreto de acción que ha de seguirse " -- estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación del tiempo necesario para su realización.

Corresponde a la planeación, fijar el curso definitivo de - acción para lo cual se establecen los objetivos, las políticas, los programas, y los presupuestos. La planeación -- efectiva, es aquella que se lleva a cabo coordinando y puntualizando, la secuencia de actividades a realizar en relación con el tiempo, esfuerzo, costo y medios necesarios para que sean cumplidos oportunamente los objetivos y sean -- logrados los resultados esperados de toda actividad.

+ Características de los sub-elementos de la planeación. Los objetivos son los propósitos expresados en términos -- de tiempo, cuantificando los beneficios, recursos, costos, - etc., o sea que el propósito definido en la previsión al -- expresarlo en el tiempo y condiciones para su logro, se convierte en objetivo.

Quando el objetivo por su naturaleza involucre varias actividades por realizarse a largo plazo, deben definirse metas o sub-objetivos, esto es, cuantificación de logros parciales que deberán lograrse para cumplir con el objetivo.

#### Ejemplos:

- + Propósitos: Agilizar la tramitación de los asientos - contables.
- + Objetivo: Agilizar en un 50% la tramitación de los -

asientos contables a partir del 15 de ---  
diciembre.

- + Metas: Agilizar en un 50% las operaciones de "cargos" a partir del 15 de noviembre. Agilizar en un 50% las operaciones de "abonos" a partir del 10 de diciembre y el sistema total a partir del 15 de diciembre.

Decididos los objetivos, la administración puede trazar las directivas o políticas que guíen la acción. Es claro que — para fomentar una política debe antes medirse cuidadosamente, y para ello se necesita el auxilio de la oficina consiguiente en recabar, registrar y ordenar la información necesaria.

Hablando administrativamente, las políticas son cosas generales de acción, guías y orientaciones por donde habrán de — conducirse las actividades que harán posible alcanzar el — objetivo establecido.

Según Mo. Larney dice que " una buena política debe tener — las siguientes características: estable, flexible, inteligible, práctica, sincera y efectiva".

Otro factor básico que ha de examinarse en todo plan, es la organización de los medios disponibles para llevar a cabo la acción en forma efectiva.

Quiquiera que intervenga en el plan de organización, debe hacer el análisis cuidadoso de objetivos y políticas estudiando enseguida:

- + Los tipos concretos de trabajo necesario
- + La mejor forma de agrupar estos tipos de trabajo en el — departamento.
- + Los requisitos que debe llenar el personal.
- + Los medios materiales que pudieran ayudar a la ejecución.

Estas clases de estudio requieren una investigación de áreas

- (8) III Ingresos, discursos y Perspectivas. Todo el complejo de — Productos de una Empresa. Pág. 39. La Gerencia Efectiva. --- Peter F. Drucker.

de servicio, análisis técnicos, análisis de costos, diagramas y manuales de organización, distribución de trabajo, análisis de puestos, requisitos del personal, y otras técnicas afines. Al llevar a cabo cada estudio, se encuentra con que es necesario recabar y registrar informes, escribirlos conforme lo establecen las políticas y normas y comunicar los resultados de acuerdo con el procedimiento en vigor a todos aquellos que deberán surgir procesando los datos.

Así pues, la planeación de operación incluye la fijación de normas por lo que toca a cantidad, tiempo, calidad y costo. También implica el establecimiento de procedimientos, o secuencia de detalles paso a paso, que pueden determinarse al ir analizando cada fase principal del trabajo. Se refiere además, a los métodos de planeación que han de observarse en las diferentes operaciones y pasos que hay dentro de los procedimientos. La cuidadosa preparación de normas, procedimientos y métodos puede simplificar la futura planeación.

Las actividades de oficina intervienen, para recabar o registrar y comunicar la información necesaria para pronosticar los volúmenes esperados, y establecer con ellos las normas de cantidad, tiempo, calidad y costo.

#### + Programas

La definición más común es la de "insertar dentro de un lapso determinado, una secuencia de actividades a realizar". - La programación nos permite detectar la estimación de la duración probable de todas las actividades de un estudio o proyecto, la secuencia en que deberán de ejecutarse así como las fechas de iniciación y terminación de los trabajos, radicando su importancia en que a través de éstos se puede llevar un control entre lo que efectivamente se hace en relación a lo planeado, vigilando con exactitud el avance o retraso del trabajo.

#### + Presupuestos.

Los presupuestos son los elementos de control interno que se aplican para que, combinados con el sistema de contabilidad, ayuden a que la administración desempeñe su función de la mejor manera posible, es decir, es una programación económica de determinada labor o labores, en un cierto tiempo, cuantificando en unidades de dinero o del -----

--- crédito refaccionario industrial que debe otorgarse específicamente para la adquisición de maquinaria y equipo adicional para el existente, o para renovación o reposición del mismo, o para ampliar o mejorar las instalaciones industriales de la empresa.

La Ley de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 323 segundo párrafo, como ya quedó expuesto con anterioridad, prevé la posibilidad de que parte del crédito se destine a cubrir responsabilidades fiscales que pesen sobre la empresa al momento de celebrar el contrato o para pagos de pasivos derivados de compras de inmuebles o equipo pero "sin que exceda del 50% del importe del Crédito", como lo expresa la Ley General de -- Instituciones de Crédito, y siempre que estas operaciones hubieren tenido lugar dentro del año anterior a la fecha del contrato.

Sin embargo la experiencia ha demostrado que no es conveniente distraer más de un 25% del importe del crédito en tales objetos, pues cabe recordar que las operaciones de crédito productivas, deben ser para su promoción y fomento y no para la simple sustitución de acreedor.

Por lo tanto, es recomendable efectuar un minucioso estudio de la empresa solicitante de un crédito refaccionario industrial en vista de que su amortización no está en función directa de la producción y venta de los productos elaborados en un terminado ciclo o ejercicio como en el caso de los avíos industriales sino del margen de superavit después de considerado el costo primo de producción.

Para el otorgamiento de un crédito refaccionario industrial se hace necesario conocer más a fondo el negocio a financiar, en virtud de que se invierte en activos inmovilizados o en maquinaria especializada, y sólo teniendo una visión más completa de la unidad industrial, así como de lo significativo que pueda resultar la capacidad potencial de la empresa al obtener el financiamiento, se podrá juzgar si estará en condiciones de cubrir con oportunidad las amortizaciones del crédito.

Es obvio que como en el caso del avío industrial, al efectuar el análisis de la empresa solicitante, se tome en cuenta la aceptación y demanda que tenga en el mercado el producto elaborado; la fácil obtención de la materia prima, que no haya problemas laborales ni sindicales, etc.

Este tercer y último elemento de la mecánica administrativa, es el más importante, porque en él concentramos nuestra función. - Responde siempre a la pregunta ¿ cómo, con qué , con quienes deben hacerse las cosas ? (quienes como puestos, no como personas).

La organización abarca dos aspectos que son:

- + Estructura
- + Sistemas

Los cambios o modificaciones de sistemas afectan la estructura de una unidad, así como los cambios de estructura modifican generalmente los sistemas diseñados con anterioridad para una unidad determinada.

Los sub-elementos de la organización son:

- + Funciones
- + Políticas
- + Niveles jerárquicos
- + Puestos

Su fin es clarificar "quién", debe efectuar las actividades y - sus relaciones con anterioridad.

Para los sistemas:

- + Métodos
- + Procesos o Procedimientos

Su fin es clarificar "qué, con qué, y cómo, deben efectuarse las actividades dentro de la empresa.

La importancia de este elemento radica en que la organización -- consolida el aspecto teórico de la parte mecánica del proceso administrativo, recopilando y completando todos los aspectos teóricos que en la previsión y la planeación fueron señalados.

A su vez, por ser el último elemento de la mecánica administrativa, lo sitúa como elemento enlace entre mecánica y dinámica, -- puesto que al consolidar la teoría de la organización, lo único que resta enseguida es "llevar a la práctica", los aspectos teóricos "ideales" de "cómo" deben hacerse las cosas. En otras palabras concluye la organización lo único que resta es "actuar".

Esta etapa se caracteriza por ser una inminente aplicación práctica de los sistemas y conceptos teóricos establecidos en la mecánica administrativa, para el buen funcionamiento del organismo :

- + Integración
- + Dirección
- + Control

Por ser la integración una parte de la dinámica, y consecuentemente ésta se refiere a las aplicaciones práctica definamos la integración.

a) Integración.

Consiste básicamente en obtener, componer y adaptar todos los elementos humanos y materiales conforme a los fines determinados en la planeación y la organización, para el funcionamiento adecuado de todas la actividades que se realizan dentro de la institución.

b) Dirección.

La importancia de este elemento, radica principalmente en que - por su conducto se "ve que se hagan las cosas", en relación con lo planeado y organizado.

Debido a que dirigir es ver que se hagan las cosas, esto implica una metodología a emplear a través de los siguientes sub-elementos.

- + Comunicar
- + Ejercer la autoridad
- + Delegarla
- + Supervisar
- + Motivar

c) Control

Este elemento del proceso administrativo, es el último de la dinámica administrativa y responde a la pregunta ¿qué resultados se obtuvieron?

En el lenguaje administrativo, controlar es medir los resultados obtenidos en relación con los esperados. Lógicamente para medir la eficiencia de un sistema implantado se tienen que ob-

servar sus resultados, éstos podrán ser tangibles o intangibles.

Para establecer el control se requiere contestar las siguientes preguntas:

- + ¿Cuáles serán los medios de control?
- + ¿Qué datos se observarán?
- + ¿Cómo se valorarán los resultados?
- + ¿Cuáles serán los principales elementos que señalaremos para ponderar la productividad?

Los principales factores a controlar son:

Cantidad, tiempo, calidad y costo del trabajo.

### 2.3 LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, CONCEPTOS Y PRINCIPIOS.

Odiorno nos dice que la administración por objetivos es un proceso por medio del cual, los jefes superiores y subordinados de una organización conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que se esperan de él, se utilizan estas medidas como guías para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Este sistema nació de la aplicación de nuevos conocimientos aportados por las ciencias del comportamiento y puede considerársele parte del desarrollo organizacional, si aceptamos como definición de éste, el esfuerzo que abarca toda la organización, dirigido desde la más alta autoridad, para incrementar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos del comportamiento.

El establecimiento de objetivos o la existencia de éstos en una organización, no significa que en ella haya administración por objetivos. Es el tipo de administración lo que caracteriza y no la existencia de los objetivos.

En el desarrollo de la administración por objetivos, el primer paso es definir en forma precisa los objetivos permanentes de la organización o empresa, que constituyen lineamientos muy generales. Una vez definidos éstos, los responsables de cada área deberán definir sus objetivos permanentes, los cuales emanan de los objetivos mencionados que establece la dirección general. El siguiente

paso es la fijación de objetivos permanentes de los diferentes niveles de supervisión (gráfica I).

Los objetivos permanentes son metas estáticas que expresan la filosofía de la empresa y constituyen líneas muy generales de acción. Una vez definidos éstos, se deberá concentrar la atención en los objetivos específicos, que se refieren a metas definidas, a realizar en un período determinado para alcanzar -- los objetivos permanentes que se han fijado. Desde luego que -- los más significativos son los objetivos específicos, desde el punto de vista de la administración por objetivos.

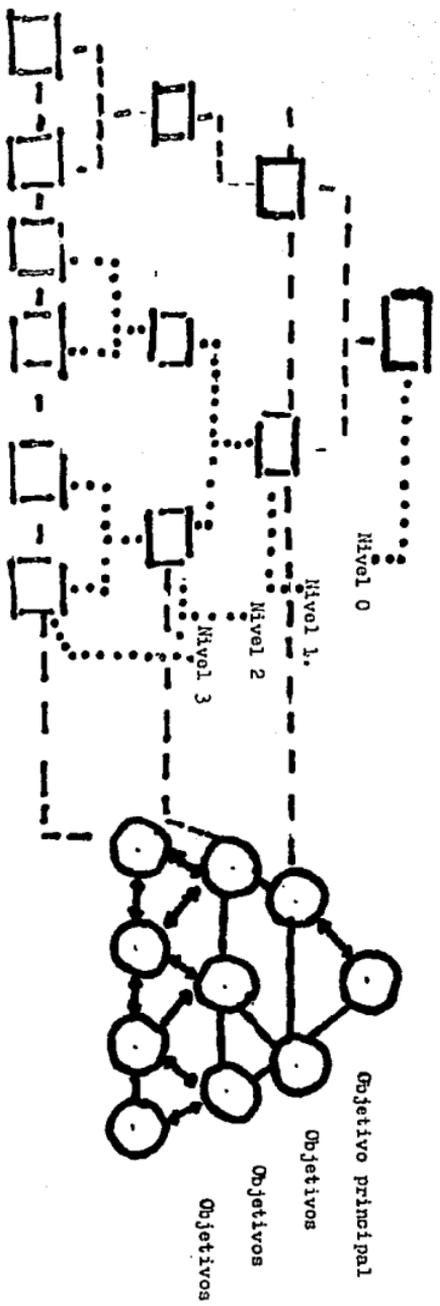
La dirección por metas es sólo una forma de administrar, no -- significa de ninguna manera un adición al trabajo del jefe.

Es indudable que los particulares pueden, en uso (9) de sus libertades, establecer objetivos, lineamientos, metas, etc., para crear empresas que satisfagan necesidades colectivas de orden económico o cultural.

Sin embargo, el ejercicio de esas mismas libertades deja a la voluntad de los individuos, la conservación, regularidad y uniformidad de las prestaciones que ofrecen al público. Mientras la empresa se guíe exclusivamente por el interés de lucro de -- sus dueños, no existe ni puede existir un servicio público. -- Pero a medida que ese interés privado vá coincidiendo con el -- interés colectivo y se vá extendiendo e intensificando el beneficio al público, el Estado se vá interesando en el desarrollo de la actividad privada y principiando por hacer uso de Facultades de Policía y más tarde en ejercicio de sus atribuciones de tutela de los intereses colectivos, comienza a intervenir -- regulando aquella actividad, concluyendo por organizarla, mediante una reglamentación adecuada que garantice la regularidad y uniformidad de las prestaciones en forma de transformar la actividad inicialmente libre en una actividad de Servicio -- Público.

(9) Derecho Administrativo. Gabino Fraga, pág. 19.

RELACION DE OBJETIVOS DE CADA NIVEL CON  
EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA ORGANIZACION.



+ La motivación se basa en una relación del individuo hacia la autoridad.

+ La gente se distingue verticalmente en la pirámide organizacional de acuerdo con su rango.

Los sistemas administrativos tradicionales, basados en modelos tradicionales son muy buenos y han servido a su fin. Pero la aplicación de avances en las ciencias de la conducta están permitiendo mejores sistemas de administración.

Por otra parte, la adopción de estas nuevas técnicas implica cambios profundos de valores, estructuras y estilos, los cuales no tendrán lugar sin vencer previamente la resistencia al cambio, abandonar viejas actitudes y correr el riesgo de ensayar nuevos métodos que indican conocimientos recientemente adquiridos.

El sistema tradicional de administración trata de suprimir o reducir el conflicto hombre-empresa. El instrumento utilizado es la autoridad. Si dentro de una empresa los ejecutivos de más alto nivel son invitados a analizar seriamente los objetivos, encontraremos que, o no están de acuerdo entre ellos mismos, y mucho menos lo estarán si discuten los objetivos de sus correspondientes áreas; así como también estarán en desacuerdo en la importancia relativa de sus distintas funciones. El resultado es una falta de cohesión y una insuficiencia en la que abundan fricciones y desacuerdos, que la autoridad resuelve por muy diversos medios a lo largo de toda la línea de mando.

La organización autoritaria, normalmente orientada hacia tareas, es básicamente distinta a la orientada hacia metas.

La función de la dirección es fundamentalmente la de controlar el comportamiento de la gente pero ¿hasta qué punto puede controlarse el comportamiento?. Por lo menos se puede afirmar que los esfuerzos destinados a ello son enormes y que si se aplicaran a obtener resultados, liberarían una energía, ingenio y productividad que producirían grandes resultados y no solamente realización de tareas.

Se trata de obtener los mejores resultados (no simplemente hacer la tareas) del valor más importante de la empresa, mediante:

+ La reducción del conflicto hombre- empresa.

- + La aplicación de los recientes conocimientos sobre el comportamiento del hombre.

El individuo también puede establecer sus finalidades y propósitos de la misma manera. Ambos, empresa e individuo a veces se sorprenden de "cómo han estado viviendo" sin esa definición.

La organización definirá, en su propio estilo, objetivos, estrategias, metas, tácticas y medidas necesarias del proceso.

El proceso de fijación de metas en la relación organización-individuo queda definido pues, en los pasos siguientes:

- + Establecer metas específicas para apoyar la finalidad o propósito establecido (corto y largo plazo)
- + Determinar la importancia de dichas metas y establecer la estrategia.
- + Elaborar los planes de acción.
- + Establecer estándares de ejecución y criterios de medida.
- + Identificar anticipadamente problemas y obstáculos.
- + Definir los recursos necesarios para la realización de los planes.
- + Integrar las metas de la organización y del individuo.
- + Medir y evaluar el resultado de la ejecución.

Los hombres deben seguir un proceso semejante respecto a ellos mismos. La fijación de metas se ha realizado sólo cuando las personas saben lo que esperan de sí mismas y han contraído el compromiso por auto-aceptación.

De aquí que sea muy importante que en todo proceso, intervengan las personas integradas en equipos en forma vertical y horizontal de acuerdo con la pirámide de la estructura de organización.

Los subordinados ayudan a determinar las metas y el proceso de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba constantemente.

Los equipos no son reuniones de personas. No son tampoco comités. Un equipo es un grupo de personas que trabaja conjuntamente por las mismas metas. De aquí la importancia de integrar y balancear bien los equipos.

## 2.4 PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR OBJETIVOS.

No olvidar en ningún momento que los objetivos son:

- + Algo que se considera deseable
- + Dinámicos.
- + Referidos al futuro y constituyen un prospecto, por lo que su alcance no puede ser exacto y perfecto.

+ Definir el objetivo o meta en función de datos empíricos, verificables, concretos y precisos. Eliminar al máximo los datos teóricos, abstractos y ambiguos. Por ejemplo, no tiene caso decir: En el presente año debemos vender mucho de nuestro producto. Es más conveniente decir: En el presente año debemos tratar de vender cuando menos 10,000 unidades de jabón marca X.

+ Las metas a alcanzar deben ser realistas o factibles en su logro. No tiene sentido plantear objetivos inalcanzables, ya que además de su imposibilidad, producen reacciones de frustración.

+ Asegurarse de que no se están confundiendo las metas con los medios. Existen hechos y situaciones que sólo son instrumentos para alcanzar determinados fines. Por ejemplo, un procedimiento o sistema de trabajo no es un objetivo si no un medio para lograr un trabajo eficiente (objetivo).

+ Jerarquizar los objetivos de acuerdo con su importancia.

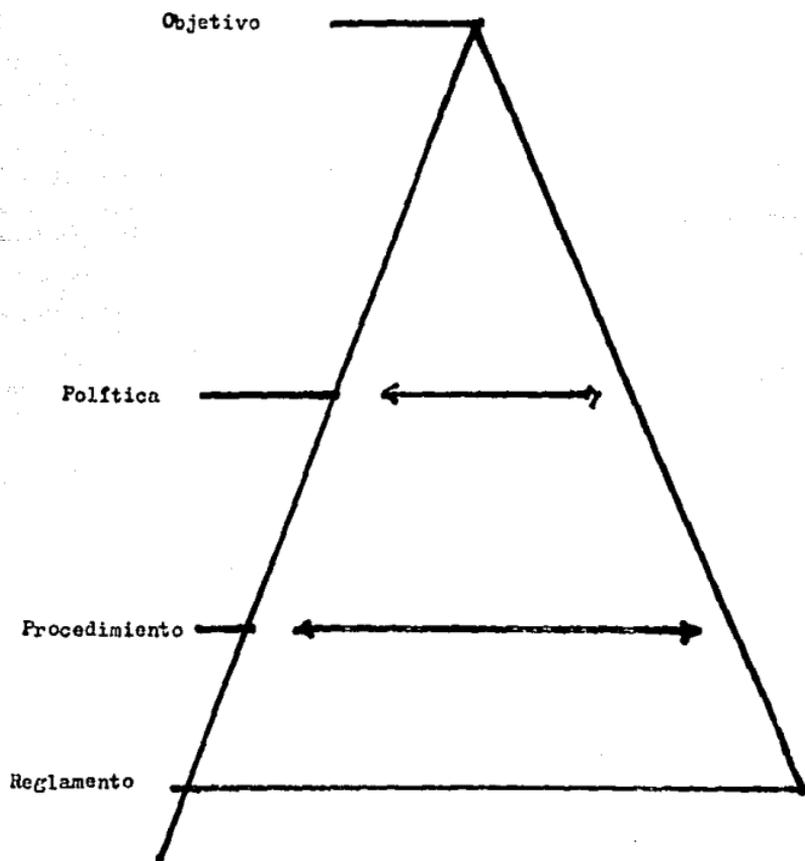
+ Ordenar los objetivos de acuerdo con el tiempo (fechas), en que se desean y se pueden alcanzar de acuerdo con las necesidades y con la disponibilidad de recursos y circunstancias.

+ Asegurarse de que existe una forma de medir el éxito en el logro de los objetivos planeados.

+ Asegurarse de que se cuenta con los recursos suficientes para lograr los objetivos deseados.

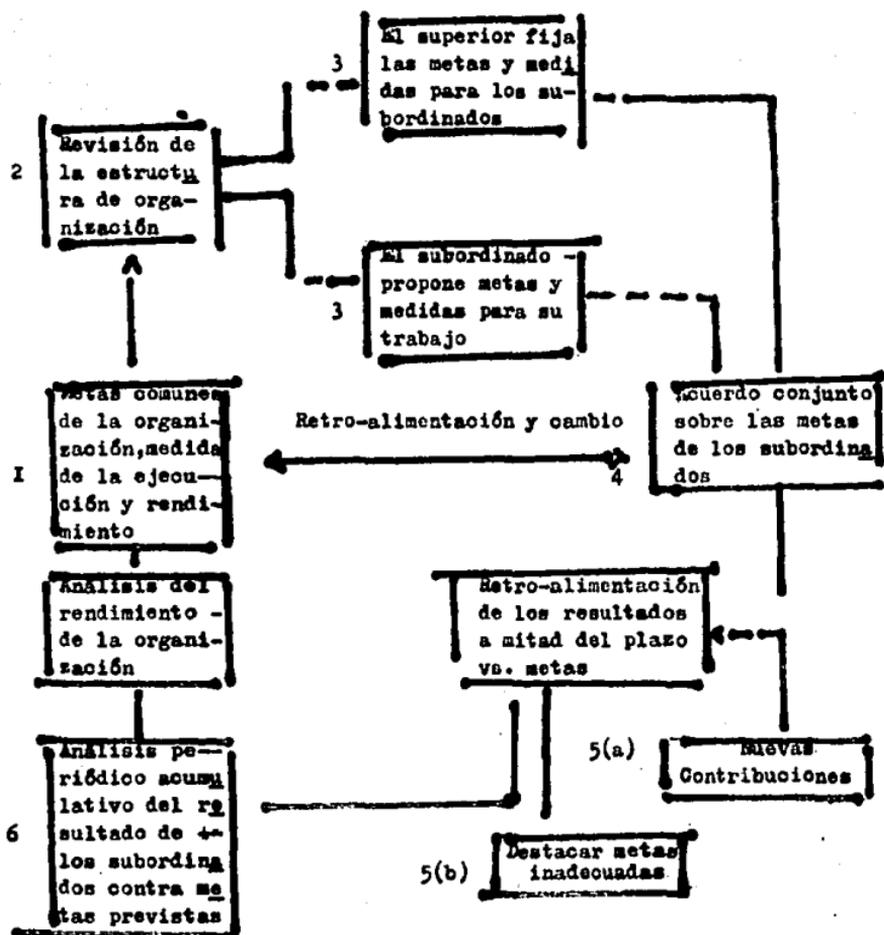
- (10) Administración de personal por objetivos. Forma Tradicional de estructura de políticas. Ver gráfica siguiente. ---  
 Georges Odierne, pág. 94

- (11) + Establecer un programa de recolección de información, para evaluar el encausamiento que se le está dando a los recursos y a los esfuerzos para lograr los objetivos, para que, de ser necesario, se hagan las modificaciones y ajustes convenientes.



- (11) Ediciones Anorade, S.A. Industria de transformación C.A.,  
pág. 1294.

## ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (ODIORNE).



Para la operación efectiva de un programa de Administración por objetivos se deban reunir, por lo menos los siguientes requisitos:



+ Un permanente soporte por parte de la dirección superior y que el director de la empresa lleve el liderazgo en la implantación del programa.

+ Tener presente que toma tiempo el llegar a resultados significativos. Durante el primer año probablemente no se lleguen a resultados concretos.

+ Una implantación con éxito de Administración por objetivos, implica un cambio en el estilo de administrar. Los superiores deben aprender a delegar y mejorar el sistema de comunicaciones.

Son innumerables los beneficios que pueden obtenerse a través de implantar este sistema de administración, pero destacan entre ellos:

+ Concentración en la consecución del objetivo de la empresa. El esfuerzo del personal está enfocado en actividades diseñadas para lograr los objetivos permanentes de la empresa.

+ Mejorar la actuación individual. El personal tiene libertad de actuación y desarrollo, al no tener que cumplir al pie de la letra las instrucciones de sus superiores. Cuando el personal crea con sus superiores un compromiso y participa en equipo en el desarrollo su empresa, incrementar su ingenio e iniciativa.

+ Facilita la descentralización. En la administración tradicional el individuo es obligado a trabajar bajo las reglas establecidas, en vez de desarrollarlas él mismo y ser evaluado por sus propios logros; la descentralización no es compatible con la administración tradicional.

+ Es un instrumento para planear. Bajo la administración tradi-

cional la función de planeación tiende a ser rechazada, porque se está pensando en términos de trabajo, y no de resultados.

- + Es un instrumento para evaluar la actuación del personal. -- Provee una base objetiva para evaluar la actuación del personal; en la administración tradicional normalmente la evaluación del personal está basada en las apreciaciones de las características personales.
- + Es un instrumento para centrar la administración en lo importante. El control se enfoca hacia factores de logros al centrar la atención de la administración en lo significativo.

Quando los objetivos son controlados en forma adecuada, es posible evaluar la actuación de un departamento o de un individuo, simplemente al revisar un número limitado de reportes.

+ PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS:

1. Partir del documento de reorganización, analizando si hay - objetivos permanentes, repetidos, o que puedan completarse.
2. Obtener una lista depurada de objetivos permanentes.
3. Para cada objetivo permanente de la lista analizarlo y preguntarse:  
¿Cuándo debemos lograrlo? ¿Cuánto debemos alcanzar?
4. Formar con las respuestas anotadas, las declaraciones coherentes de las metas que se persiguen, expresarlas como resultados, servicios, o proyecciones no como actividades.
5. En caso necesario, repetir la pregunta del punto 3 para las metas encontradas en el punto 4.
6. Revisar si todos los puntos contenidos en la lista del punto 2, están incluidos en las metas declaradas.
7. Preguntarse para cada meta declarada:  
¿Es la expresión cuantitativa de un resultado, servicio, o proyección?

Si la respuesta es así, la meta declarada es una meta de la organización.

### CAPITULO III

#### Introducción: Políticas y análisis de problemas

En cada momento de nuestra vida, así como, en la actividad diaria que realizamos como Ejecutivos, estamos sujetos continuamente a tomar decisiones con respecto a los problemas que se nos presentan. Así podemos señalar que lo único con lo que cuenta un Directivo para trabajar es la información de los hechos del mundo que lo rodea; de su organización y sus metas así como, del funcionamiento de aquella parte de la organización, de la cuál es responsable de llevar a buen término de acuerdo con los objetivos previstos y los resultados del mejor aprovechamiento de los recursos materiales, económicos y humanos bajo su dirección.

Un ejecutivo tiene que saber que información posee sobre cualquier problema, cuál le hace falta y cómo puede obtenerla y como puede utilizar toda la información de la manera más ventajosa para resolver un problema.

#### 3.1 Políticas de dirección. ¿ Que es un análisis de un problema?

Es un sistema ordenado para procesar la información disponible de manera que las diversas etapas sigan a otras de un orden fijo, a fin de aplicar métodos lógicos de análisis para encontrar una causa.

Con este propósito el directivo ha de entender cuál es la distinción que hay entre análisis de problemas y toma de decisiones. Al mismo tiempo debe poseer la comprensión de los conceptos que fundamentan a cada uno de estos procesos.

El directivo que entiende los conceptos que fundamentan el análisis de problemas y tiene un método sistemático para seguir el proceso, logra estas importantes ventajas:

1. Saber donde se encuentra ( él o un subordinado ), en cualquier momento en el proceso. Mientras no sepa donde está en el proceso, tampoco puede saber qué información es aplicable y cuál no lo es.

2. Debido a que este proceso lo entiende y le es visible el directivo dispone de una información que lo guía en el manejo de la información a fin de obtener la solución correcta.

Con estas ventajas el ejecutivo puede ver sus propios errores y mejorar su actuación en el Análisis de Problemas, y lo que es igualmente importante, puede identificar los errores de sus subordinados y desarrollar su habilidad en el análisis de problemas.

Los siete conceptos básicos, en el análisis de problemas junto con los siete de toma de decisiones, que más adelante se tratan, constituyen un ciclo de dos partes: La primera mitad cubre el análisis de problemas y la segunda la toma de decisiones. El directivo que consigue captarlas, no cometerá el error muy común de confundir el análisis de problemas (BUSCAR LA CAUSA) con la toma de decisiones (ELEJIR QUE HACER AL RESPECTO). Más aún, no estará tentado a adelantarse a conclusiones respecto a la causa de un problema.

Los siete conceptos básicos del análisis de problemas que permiten al ejecutivo llegar a la causa de un problema en forma sistemática son:

1. El que analiza problemas cuenta con una norma establecida u objetivo, UN DEBIERA, frente al cuál comparar una REALIDAD.

La primera acción que se requiere del ejecutivo es el análisis de problemas, consiste en reconocer las áreas del problema. Esto se realiza, examinando la situación dentro de lo que constituye su responsabilidad, comparando lo que en REALIDAD sucede con lo que cree que DEBIERA estar sucediendo.

2. Un problema es una DESVIACION de una NORMA de funcionamiento.

3. La desviación de la norma tiene que identificarse, localizarse y describirse en forma precisa.

4. Distinguir lo que ha sido afectado por la causa, de aquello que no ha sido afectado por ella.

Este paso consiste en buscar lo que destaca a aquello que fué afectado de lo que no lo fue.

5. La causa de un problema es siempre un cambio que ha ocu--

ESQUEMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS  
DE PROBLEMAS.

DEBIERA & REALIDAD  
VARIAS DESVIACIONES.

Las desviaciones se consideran por prioridades de urgencia, gravedad y potencial de crecimiento

Se elige una desviación.

La desviación elegida se determina en base a identidad, ubicación, tiempo y alcance.

Con la información de la desviación se encuentran distingos.

Lo que es y lo que no es.

De los distingos se determinan los cambios.

Lo nuevo o diferente.

De los cambios deducir las causas posibles de la desviación.

De las causas posibles elegir la que mejor especifica el problema.

rrido a una característica, mecanismo o condición distintiva para producir un efecto nuevo no deseado.

A fin de encontrar cambios pertinentes, el ejecutivo debe -- considerar con cuidado cada **DISTINGO** que él identifica en su especificación del problema.

6. Las posibles causas de una **DESVIACION** se deducen de los - cambios relativos encontrados al analizar el problema.

7. La más probable **CAUSA** de una **DESVIACION** es aquella que **ex** - plica exactamente todos los datos en la especificación -- del problema.

Como utilizar la hoja de trabajo en el análisis de problemas.

1. Qué es la desviación y cuál es la cosa u objeto, sobre el cual se observa la desviación.

2. Dónde se localiza la desviación en la cosa u objeto y don - de se observan los objetos en que se presenta la desvia-- ción.

3. Cuándo aparece la desviación sobre la cosa u objeto y -- cuándo se observan los objetos en los que se presenta la desviación.

4. De qué magnitud son las desviaciones y cuántos con desviga - ción se observan.

Según establecen Kepner y Tregoe (El Directivo Racional) (12) los problemas y decisiones se hacen de una manera muy explícita. Un "problema" es siempre una desviación de alguna norma o patrón deseado de Funcionamiento. Una decisión es siempre una elección entre las diversas formas de hacer una cosa o de lograr un fin en particular. También debería aclararse que un problema existe solamente cuando una o más personas - piensan que una desviación de un determinado funcionamiento deseado, debiera corregirse y están suficientemente preocupa - dos para buscar su causa o creen que el funcionamiento debiera modificarse a fin de satisfacer a una norma diferente.

(12) El Directivo Racional, conceptos. Charles H. Kepner, Benja-- min B. Tregoe, pág. 67

## TEORIA DE LA DECISION

De una manera similar al análisis de problemas, los conceptos básicos de la toma de decisiones sigue un proceso racional. Hay por supuesto marcadas diferencias.

El análisis de problemas produce una explicación que se puede verificar debido a que la CAUSA ya ocurrió, pero la toma de decisiones ofrece respuestas que no se pueden verificar debido a que las acciones ocurrirán en el futuro, que siempre, es incierto.

No obstante, el directivo que toma decisiones tiene que escoger una acción entre otras posibles y si ha identificado y verificado sistemáticamente la información disponible estará en condiciones de asegurarse que la acción que decida tomar, sea la más adecuada para alcanzar un objetivo, bien sea temporal o permanente.

El tomar la mejor decisión implica seguir una secuencia de procedimientos, que se basa en las etapas que enseguida se tratan:

Siete etapas en el proceso de toma de decisiones:

### 3.2 Establecer objetivos.

Esta etapa, importante en la toma de decisiones, a menudo se omite o se efectúa superficialmente. Con frecuencia, solamente se enuncia una idea vaga del objetivo, como "obtener mayores utilidades". Tal objetivo es demasiado vago para ser de utilidad como patrón de comparación al elegir entre distintas formas de llevar un negocio. El objetivo tiene que especificarse, ¿Que clase de utilidades? ¿cuánto y dónde?. El objetivo deberá describir la meta de manera precisa y situarla en el tiempo, lugar y número. Así, "obtener mayores utilidades" se transforma en: "obtener una utilidad neta del 10%, libre de impuestos, para este año fiscal". Esto ofrece una norma que establece cuánto, cómo se va a calcular, y dentro de que período debe comprenderse. Es una norma que puede utilizarse como modelo para evaluar los hechos de que disponga un directivo en relación con cualquier alternativa. Con esta clase de objetivo puede determinar si una acción que se propone, producirá o no una utilidad particular, o cuánto se aproxima a meta.

Los objetivos se derivan de dos áreas generales: los resultados que se esperan de una decisión y los recursos, disponibles para gastos al llevar a cabo una decisión. Cada decisión es una transacción de este tipo, un directivo utiliza parte de sus recursos en lograr que se haga algo. Los objetivos que establece son las pautas para el uso de los recursos y su forma de lograr resultados y réditos ventajosos.

El directivo, por lo general, empieza con los resultados --- que espera lograr. Para determinarlos, recurre a sus conocimientos y solicita información. Pregunta   Qué se ha de lograr?   Qué problemas tratamos de corregir,   Qué situaciones tratamos de mejorar?   Hacia donde tratamos de llegar á que clase de resultados deseamos reducir al mínimo?.

De manera similar, al buscar información acerca de los recursos que se han de comprometer, el directivo explora las siguientes áreas:

Hombres	- destrezas, número.
Dinero	- capital, presupuesto, costo.
Material	- instalaciones, equipo, espacio.
Tiempo	- a corto plazo, a largo plazo.
Fuerza	- energía, transporte, autoridad.

Utilizando como guía esta lista de recurso, el directivo -- pregunta.   Cuáles son los límites de recursos dentro de los --- que tengo que permanecer?. De que dispongo? Que tiene que --- conservarse:   Qué debe utilizarse,   De que recursos debo --- utilizar una mínima parte?   Qué recursos he de utilizar al máximo?.

Las respuestas a estas preguntas acerca de resultados y recursos darán al directivo los objetivos que desea que logre su decisión.

**Clasificar los objetivos de acuerdo con su importancia.**

Todos los objetivos que han puesto en la lista aportarán un cierto grado de influencia en el curso de acción que se elija. Pero algunos serán de importancia absoluta y extrema, --- otros serán bastante importantes, pero no imperativos, otros en tanto, serán agradables de realizar como ventaja más pero probablemente no afecten mucho la situación en una forma u otra. Todos los objetivos deberán colocarse en lista bajo dos encabezamientos: OBLIGATORIOS Y DESEADOS. LOS OBLIGATO---

RIOS, establecen los límites que no pueden ser violados por ninguna alternativa. Si debe introducirse al mercado un nuevo producto con un desembolso de capital de no más de un millón de pesos y surge una nueva idea, no debe tocarse por atractiva que sea. Está más allá del límite de dinero que se ha establecido como objetivo OBLIGATORIO. De la misma manera, puede haber un resultado que se requiera en forma imperativa, si la decisión ha de tener éxito. Los límites máximos y mínimos deberán establecerse tanto para los recursos como para los resultados críticos que se requieran. Estos objetivos OBLIGATORIOS, ayudan al directivo a reconocer y descartar desde un principio las alternativas imposibles.

Los objetivos que son deseados no establecen límites absolutos sino que expresan una conveniencia relativa.

Por ejemplo, un directivo desearía gastar menos del límite máximo establecido para sus recursos; le gustaría producir más resultados y utilidades que los requerimientos mínimos establecidos; así como evitar enredos legales o continuar gastando en un determinado renglón. Estos objetivos DESEADOS, están relacionados con las ventajas y desventajas relativas.

Al distinguir los obligatorios de los deseados cuando se establecen objetivos, el directivo evita el error de decidirse por una acción alternativa y descubrir, más tarde, que no es satisfactoria debido a que olvidó algún requisito esencial al tomar su decisión. Por otra parte, si el directivo separa los OBLIGATORIOS de los DESEADOS puede encontrar que ninguna de las alternativas que ha desarrollado resulta satisfactoria y se sentirá impulsado a buscar otras mejores. Al mismo tiempo, la separación entre los OBLIGADOS y los DESEADOS permite al directivo lograr la mejor alternativa con mayor eficiencia, puesto que los OBLIGATORIOS eliminan todas las alternativas deficientes.

El directivo que toma decisiones encontrará que algunos de los objetivos DESEADOS serán siempre mucho más importantes, más críticos que otros; deberá afinar su criterio en relación al grado de importancia relativa. Para hacer ésto tiene que ponderar cada uno con todo cuidado.

El primer paso en este proceso de ponderación es el de establecer la posición o rango de cada objetivo DESEADO en relación al siguiente:

Lo que se hace dándoles un peso numérico en relación a su importancia. Tal ponderación puede hacerse emperando por el objetivo menos importante dándole un peso de uno, preguntándose cuántas veces más importante es otro objetivo en comparación con el primero y dando a ese segundo objetivo un peso correspondiente, digamos de 3 a 5. A continuación cada uno de los objetivos restantes puede tratarse de la misma manera. Con este método, el objetivo menos importante se toma como base el índice de comparación, y a todos los demás objetivos se les da su rango de acuerdo con él. Otro método consiste en utilizar una escala numérica directa, digamos del 1 al 10, la escala en particular que se use no es crítica, pero deberá tener amplitud suficiente para permitir una discriminación al registrar la importancia de cada objetivo en relación a los demás.

### 3.3 DESARROLLAR ALTERNATIVAS ENTRE LAS CUALES ESCOGER.

La serie de objetivos OBLIGATORIOS Y DESEADOS se transforma - en un conjunto de especificaciones por medio del cual se desarrollan cursos de acción alternativos. Los objetivos indicados son enunciados concretos de funciones que hay que desempeñar, llevar a cabo, o realizar por medio del curso de acción. Una vez que el directivo haya establecido las funciones que tiene que llevarse a cabo, y las funciones que desea que se efectúen y que haya indicado la importancia que le concede a estos DESEADOS comparados unos con otros, tiene a mano las dimensiones y requisitos básicos para establecer las alternativas. Tiene un plano de lo que ha de construir. Todo lo que le resta por hacer es completar los detalles.

Para hacerlo, el directivo busca en su experiencia y en su reserva de conocimientos para echar mano de los componentes con los cuales construir un todo coherente. Examina cada objetivo por separado. Se pregunta ¿Qué tipo de elementos? ¿Cuáles son las diversas acciones que podrían proporcionar este requisito? ¿Qué se acerca de esto? ¿De qué medios se han valido otros para satisfacer una necesidad similar? Heúne todo esto como una colección de las mejores formas que conoce de alcanzar los objetivos individuales. A continuación tiene que reordenar todas estas "mejores formas" en una alternativa o curso de acción total y factible. Cada paso que toma es racional y meditado, se basa en el análisis que ha hecho del trabajo que ha de realizarse.

Alguna de las alternativas que desarrolle serán cosas hechas, existentes, de las que puede disponer fácilmente. Por ejemplo, la alternativa ya existente podría ser la adquisición de una unidad de equipo del cual haya varias marcas o modelos --

que podrían servir para el caso, pero será mejor que las otras. O la elección podría ser entre dos productos componentes, o entre varios candidatos para un determinado puesto. Otras alternativas deberán crearse de la nada, literalmente inventarse. Tales recursos de acción alternativos serían, por ejemplo, la creación de una nueva campaña de ventas de una nueva organización, de un nuevo producto, de un nuevo puesto con su conjunto de responsabilidad y facultades.

Encontrar alternativas no es un asunto de buscar a ciegas, se trata más bien de una búsqueda cuidadosa y paciente de una acción específica que lleve a cabo cierta función precisa.

Después de todo, un directivo sólo busca un recurso de acción, el mejor, de acuerdo con las normas que haya establecido. Cuanto más sistemáticamente utilice dichas normas en su búsqueda — tanto más eficientemente podrá avanzar a través de un número de posibilidades para encontrar la mejor acción.

Una herramienta valiosa para elegir la mejor alternativa se encuentra en la técnica "Árbol de Decisiones".

Evaluar las alternativas frente a los objetivos a fin de hacer una elección, para valorar una alternativa, el directivo la prueba frente a los objetivos, examinándola para ver hasta qué punto desempeñará eficientemente el trabajo. Se interesa por el desempeño que espera. Su evaluación estará formada por un gran número de juicios individuales, derivados del examen de numerosos hechos. A fin de hacerlo sistemáticamente, toma cada alternativa y la examina individualmente y por separado frente a cada uno de los objetivos OBLIGATORIOS Y DESEADOS. Cada alternativa se evalúa primero frente a los objetivos OBLIGATORIOS SOBRE una base de PASA/NO PASA.

Si la alternativa no cumple con lo exigido por un objetivo OBLIGATORIO, debe descartarse de inmediato. Los objetivos OBLIGATORIOS descartarán las imposibilidades y reducirán el número de alternativas posibles, dejando únicamente aquellas que sean pertinentes. Las alternativas que satisfagan todos los objetivos OBLIGATORIOS pueden evaluarse entonces frente a los objetivos DESEADOS.

A fin de juzgar el desempeño de cada alternativa frente a los objetivos DESEADOS, el directivo deberá calificarla por separado frente a cada uno de los objetivos. Puede utilizar al efecto una escala del 1 al 10, siempre que la mejor alternativa reciba la mayor calificación. Las otras alternativas se califican entonces en relación con la calificación óptima. Cuando no haya dife

rencia aparente entre dos alternativas puede adjudicárseles la misma calificación. Se puede sustituir la escala de valores -- por el ordenamiento de las alternativas según su importancia, dando el número más alto a la mejor alternativa. Si hubiera -- tres alternativas, la mejor recibiría la calificación de 3, la siguiente 2 y así sucesivamente. En estos casos también pueden darse calificaciones de empate. Estas calificaciones o rangos reflejan la forma en que cada alternativa cumple su cometido -- frente a los objetivos específicos. No reflejan la importancia relativa o el énfasis que el directivo haya puesto en cada uno de dichos objetivos. Por lo tanto, a fin de lograr un criterio cabal de los valores relativos de cada alternativa, el directivo debe multiplicar la calificación de cada una por el peso que haya asignado a cada objetivo. Esta calificación sopesada expresa el desempeño de la alternativa considerando de bidamente los hechos y el desempeño y la importancia del mismo. Las calificaciones sopesadas podrán sumarse obteniéndose así los totales para cada una de las alternativas. Estas cifras totales marcarán la posición relativa de cada una de las alternativas en las áreas de desempeño que se consideraron en los objetivos específicos.

Elección de la mejor alternativa como decisión tentativa. Se supone que la alternativa que reciba la mayor calificación sopesada en su desempeño frente a los objetivos es el mejor curso de acción a seguir. Sin embargo ésta sólo es una decisión tentativa. Basándonos en la evidencia que hasta ahora hemos considerado, ha resultado la mejor de las alternativas disponibles, es decir, la que ofrece los mejores resultados y réditos, comprometiendo la menor cantidad de recursos. Sin embargo, no será una elección perfecta, puede ser únicamente la menos mala -- de las alternativas consideradas, pero representará el equilibrio más favorable entre lo bueno y lo malo según se hayan definido estos conceptos en los objetivos anotados.

#### 3.4 EVALUAR LAS CONSECUENCIAS ADVERSAS DE LA DECISION TENTATIVA.

Un directivo deberá decidirse por las mejores alternativas y -- considerarlas independientemente, visualizando cada una como si ya estuviera realizándose. Deberá preguntarse qué efecto -- tendrá la alternativa sobre otras cosas, y el efecto que otros sucesos tendrán sobre ella. Debería preguntarse "Si hiciéramos eso" ¿Qué resultado tendría? ¿Qué podría salir mal? En este momento está buscando las dificultades, tratando de encontrar -- las fallas y defectos potenciales que se le hubieran escapado hasta entonces.

Controlar los efectos de la decisión final mediante la preven-

ción de las consecuencias adversas y una adecuada vigilancia. Esta etapa final de la toma de decisiones es crítica para todo el proceso.

Una vez que un directivo empieza a poner en ejecución su decisión, cada consecuencia adversa que anteriormente había considerado se transforma en un problema en potencia. Inmediatamente, antes que sea demasiado tarde, tiene la oportunidad de evitar que en ningún momento se presente estas consecuencias. Puede analizarlas para hallar sus posibles causas y a continuación tomar acciones preventivas a fin de eliminar dichas causas.

Por último, antes de poner en marcha su plan, deberá darse cuenta de que pueden presentarse otras dificultades si no planea con cuidado la ejecución de su decisión. A fin de asegurar la ejecución de su plan, deberá seguir los cinco siguientes pasos.

1. Establecer sistemas de control y procedimientos de información de tal manera que pueda saber cómo avanza su plan de acuerdo con el programa que se ideó para ponerlo en marcha.
2. Vigilar estrechamente sus órdenes para saber si se han recibido y comprendido.
3. Determinar la responsabilidad para la ejecución de sus órdenes y verificar que éstas se entiendan.
4. Establecer fechas específicas para la recepción de informes en las que se examine la acción que se está llevando a cabo.
5. Establecer un sistema de alarma que indique cuanto antes si su plan se encuentra en dificultades bajo cualquier aspecto.

AREAS EN QUE EL DIRECTIVO PODRIA DESCUBRIR PROBLEMAS.PERSONAS

Motivación y actitudes  
 Destrezas y habilidades  
 Desempeño y productividad  
 Desarrollo y crecimiento  
 Salud y seguridad.

ORGANIZACION

Relaciones entre unidades, funciones y personas  
 Comunicación  
 Responsabilidad y Delegación  
 Organización formal e implícita  
 Coordinación.

INFLUENCIAS EXTERNAS

Tendencias económicas  
 Competencia  
 Imagen de la Compañía  
 Legal y Fiscal

INSTALACIONES Y EQUIPO

Espacio  
 Flexibilidad y adaptabilidad  
 Ubicación  
 Compatibilidad

IDEAS Y PROCESOS

Seguridad, derechos en propiedad  
 Adaptabilidad

MATERIAL

Fuentes y disponibilidad  
 Calidad  
 Manejo y Almacenamiento

DINERO

Capital o activo fijo  
 Costos y gastos  
 Créditos

PRODUCCION Y RENDIMIENTO

Calidad  
 Cantidad  
 Ritmo, regulación del tiempo

PERSONAL

Metas y planes  
 Familia  
 Puntos débiles y fuertes  
 Intereses

En relación a las consideraciones que la Ley (13) Orgánica de la Administración Pública Federal establece: Primero que en el acuerdo Presidencial del 27 de enero último, publicado en el Diario Oficial del 28 del mismo mes y año, se ordenó que las Secretarías y Departamentos de Estado, así como los Organismos Descentralizados y empresas de participación estatal, establecieran Comisiones Internas de Administración con el propósito de plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus Objetivos y Programas, así como incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del Sector Público en su conjunto, en el que deben atenderse entre otros aspectos relativos a sus recursos humanos, lo que incluye la selección y capacitación de su Personal.

## INTEGRACION DEL INDIVIDUO AL GRUPO

La dinámica de grupos comprende un campo específico de investigaciones, un conjunto de técnicas y finalmente una teoría de la naturaleza de los grupos y de su interacción.

La dinámica de grupo aplicada se ocupa del conocimiento sobre los procesos del grupo. Como lo hizo notar Kurt Lewin en 1944. "E n el campo de la dinámica de grupo, más que en cualquier otro campo Psicológico la teoría y la práctica están elaboradas metodológicamente en una forma tal que, si se manipulan adecuadamente, pueden suministrar respuestas a los problemas y al mismo tiempo vigorizar ese planteamiento racional de nuestros problemas sociales prácticos, que es una de las condiciones básicas para su resolución".

No obstante, al tratar de comprender la dinámica de grupo, es necesario distinguir entre el cuerpo de conocimientos básicos y la tecnología que de los mismos se deriva.

Es necesario tener claro que los principios y técnicas de allí derivados, no proceden de una posición ideológica relativa a como deben comportarse los grupos, más bien, emergen de la certeza científica de que ciertos tipos de conducta, bajo ciertas condiciones, producen consecuencias predecibles. Así las obras de dinámica de grupo aplicada no dicen idealísticamente "Haga esto o aquello", sino más bien, " Si hace esto o aquello bajo ciertas condiciones, es probable que suceda esto y lo otro."

## 4.1 COMPRESION DE LA CONDUCTA DEL GRUPO :

Como hemos mencionado anteriormente, sucede cuando un individuo, con su propio campo, psicológico, se junta con otros individuos, con sus propios campos psicológicos, de naturaleza única. ¿ Cómo es posible que se conviertan en grupo, poseyendo cada una su propio campo psicológico unitario?. Estas y muchas otras preguntas pueden hacerse para comprender la conducta de los grupos.

Cada grupo tiene antecedentes históricos o carece de los mismos y esto influye en su conducta. Un grupo nuevo que se reü-

no por primera vez, puede tener que dedicar mucho de su energía al principio, hacia el conocimiento mutuo de los miembros y al de la misión del grupo, así como para establecer formas de trabajo en común.

- (14)+ Tomado de Darwin Cartwright y Alvin Zander, *dinámica de grupos, investigación y teoría*. Editorial Trillas. México, 1975, - páginas 529 a 544.

Por otra parte, en un grupo que se ha reunido a menudo, puede suponerse que haya mejor conocimiento de lo que pueden esperar los miembros unos de otros de lo que debe hacerse, y de cómo hacerlo. Pero también existe la posibilidad de que hayan desarrollado hábitos que interfieran con su eficiencia, como los de discutir o argumentar, de dividirse en fracciones, de desperdiciar tiempo y esfuerzo.

Los miembros que lleguen a una reunión pueden tener ideas claras sobre la finalidad de la misma o pueden estar confusos e intrigados sobre lo que va a suceder. Pueden desear que la reunión se lleve a cabo o bien puedan tomarla; pueden sentirse sumamente interesados o completamente indiferentes.

Estos son simplemente ejemplos de algunos de los elementos que constituyen los antecedentes del grupo. Los siguientes son algunas de las preguntas que suministran la comprensión de los antecedentes del grupo.

1. ¿Hasta que punto estaban bien preparados los miembros para ingresar en el grupo?
2. ¿Cuáles son las esperanzas de los miembros respecto del grupo y su papel en el mismo?
3. ¿Cuál es la composición del grupo? ¿Qué clase de personas, - cuál es su experiencia previa, cuáles sus patrones anteriores de amistad?
4. ¿Qué disposiciones se han tomado para reunirse, ambiente físico, recursos y similares?

Esquema o patrón de participación. En un momento dado, todo grupo particular. Por ejemplo puede ser todo en una sola dirección del jefe dirigiéndose a los miembros o en dos direcciones.

- (14) *Dinámica de Grupos*. Darwin Cartwright, págs. 529-544.

ción del jefe dirigiéndose a los miembros o en dos direcciones cuando el jefe se dirige a los miembros y éstos le responden; o puede ser multidireccional si todos los miembros se dirigen unos a otros, y al grupo considerándolo como una unidad.

Los estudios no indican que un determinado esquema de participación sea siempre el mejor; depende de las exigencias de una situación dada. Pero muchos estudios muestran que, en general, mientras más amplia es la participación entre los miembros de un grupo, más profundos serán el interés y el grado en que se comprometan.

Algunas preguntas que pueden hacerse respecto a un grupo, para comprender su esquema de participación cuando se reúnen, son las siguientes:

1.- ¿ Cuánto de la exposición verbal es hecha por el jefe y cuánto por los otros miembros del grupo?

2.- ¿ A quién se dirigen comúnmente las preguntas o comentarios? Al grupo como un todo al dirigente o a miembros particulares?

3.- ¿ Parecen los miembros que no hablan mucho estar interesados y escuchar atentamente ( participación no verbal ), o están aburridos y apáticos?

A través de la COMUNICACION se observa hasta que punto se entienden entre sí los miembros del grupo; con qué grado de claridad se están comunicando sus ideas, sus valores y sentimientos. Se usa un vocabulario común que todos entienden?, se hacen bromas que no comprenden los nuevos miembros?

A menudo hasta la comunicación no verbal puede ser elocuente -- como la postura de una persona, sus gestos y sus expresiones faciales. Esto dice mucho sobre lo que siente o piensa cada uno de los miembros.

Algunas preguntas que indican el grado de desarrollo de la comunicación de un grupo son las siguientes:

1.- Están los miembros expresando claramente sus ideas ?

2.- ¿ Se recogen con frecuencia aportaciones ya hechas por los-

miembros y se construyen en torno a ellas sus propias ideas?

3. ¿Se sienten los miembros en libertad de pedir una explicación cuando no comprenden algo?

**Cohesión del grupo.** La cohesión de un grupo está determinada por la fuerza de los lazos entre las partes individuales. Esta propiedad indica la moral, el espíritu de equipo, la fuerza de atracción del grupo para sus miembros y el interés de éstos en lo que hace el grupo.

Entre los síntomas de baja cohesión están las conversaciones secretas entre pares de miembros que se separan de la corriente principal de la discusión del grupo, el surgimiento de facciones y subagrupaciones tales como "los veteranos", "los recién llegados", "los conservadores", en oposición a los "liberales", y así sucesivamente.

Entre las preguntas relativas a la cohesión del grupo, tenemos:

1. ¿Hasta qué punto está trabajando bien el grupo como unidad?
2. ¿Cuántos subgrupos o cuántos "francotiradores" existen y como afectan el grupo?
3. ¿Qué pruebas hay de interés o falta de interés en lo que está haciendo el grupo, de parte de los miembros o grupos de miembros?
4. ¿Se refieren los miembros al grupo como "mi grupo", "nuestro grupo", "el grupo de usted", "el grupo de ellos" o "el grupo de él"?

#### **ATMÓSFERA O MEDIO AMBIENTE.**

Aunque el mencionar atmósfera en el grupo, hablamos de algo intangible, por lo general se palpa con relativa facilidad. A esta se le da el nombre de "clima social" del grupo, con calificativos tales como "cordial, amistoso, flojo, tolerante, libre", en contraste con "frío, hostil, tenso, formal, restringido". La atmósfera afecta el modo como los miembros piensan del grupo y el grado de espontaneidad en su participación.

La atmósfera puede ser investigada con preguntas como estas:

1. ¿Caracterizaría usted este grupo como cordial, frío, amistoso y hostil, flojo o tenso, informal o formal, libre o inhibido, tolerante o controlado?
2. ¿Pueden ser expresadas opiniones discrepantes o sentimientos negativos, sin temor al castigo?

#### 4.2 NORMAS

Todo grupo tiende a desarrollar un código ético o conjunto de normas sobre lo que debe considerarse como conducta apropiada y aceptable. Los temas que pueden discutirse, los que son tabú; hasta que punto pueden los miembros expresar abiertamente sus sentimientos, etc. Todas estas y muchas otras -- normas y prohibiciones están contenidas en el comportamiento de un grupo.

Puede ser difícil para un nuevo miembro ponerse al corriente de las normas de un grupo, si difieren mucho de las de otros grupos de que ha formado parte, pues estas normas se dan más implícita que explícitamente. En realidad un grupo puede hallarse confuso respecto de la naturaleza real de sus normas y esto puede ser motivo de mucha confusión, irritación y pérdida de impulso.

Una pregunta que nos permitiría identificar este factor sería:

¿Qué pruebas hay de que el grupo tiene un código ético relativo a aspectos tales como la autodisciplina, el sentido de responsabilidad, la cortesía, la tolerancia a las discrepancias, la libertad de expresión y similares.

En todo grupo los participantes tienden a identificarse con ciertos individuos que estiman más que otros a quienes estiman menos. Estas sutiles relaciones de amistad y antipatía -- tienen una importante influencia sobre las actividades del grupo.

Las investigaciones indican que las personas tienden a ponerse de acuerdo con aquellos que estiman más y estar sistemáticamente en desacuerdo con las personas que no les son gratas aun cuando ambas expresen las mismas ideas.

Para identificar este patrón sociométrico podemos hacernos -- las siguientes preguntas:

1. ¿Qué miembros tienden a identificarse con los demás y apoyar los?
2. ¿Qué miembros parecen estar a menudo en conflicto?
3. ¿Cuál es la estructura y organización invisible? ¿Quién controla realmente, quién influye, quién se muestra servicial, quién ve que se hagan las cosas?
4. ¿Quién en cambio se vale de otros y sigue en vez de guiar?

#### PROCEDIMIENTOS

Todos los grupos necesitan utilizar algunos procedimientos (modo de trabajar) para lograr que se hagan las cosas. Los procedimientos pueden ser examinados mediante preguntas como estas:

1. ¿Cómo fija el grupo sus tareas o programas?
2. ¿Cómo toma decisiones? ¿Mediante voto, asentimiento tácito? ¿Mediante consenso?
3. ¿Cómo descubre los recursos de sus miembros y hace uso de -- los mismos?
5. ¿Cómo coordina sus distintos miembros, subgrupos y actividades?
6. ¿Cómo valía su trabajo?

#### 4.3 METAS DEL GRUPO

Todos los grupos tienen metas, algunas veces definidas, claras, específicas y públicamente y otras veces son vagas y generales. Los miembros pueden sentirse realmente obligados con respecto a esas metas o simplemente seguir el paso de las mismas. (15)

Podríamos preguntarnos dada la importancia de este aspecto:

1. ¿Cómo logra el grupo sus metas?
2. ¿Tienen todos los miembros una clara noción de las mismas?
3. ¿Se han obligado todos los miembros a alcanzarlas?
4. ¿Son realistas y susceptibles de ser logradas por este grupo?

(15) Homans. George C., El grupo humano. Buenos Aires Eudesa 1963.

## ALGUNOS PRINCIPIOS GENERALES.

El estudio de la dinámica de grupos está comenzando a producir algunas leyes o generalizaciones que permitan cada vez más, -- comprender, predecir y mejorar la conducta del grupo.

Sería imposible siquiera tratar de resumir el sinnúmero de "hipótesis de trabajo" obtenidas hasta la fecha a través de las investigaciones, sin embargo algunos principios que han resultado más útiles para la comprensión de la conducta del grupo, -- son los siguientes:

1. Un grupo tiende a ser atractivo para un individuo y a promover su lealtad., conforme al grado en que:
  - a) Satisfaga sus necesidades y lo ayuda a alcanzar metas que lo atraen fuertemente.
  - b) Le da la sensación de que es aceptado y de que está seguro.
  - c) Congenia con los demás miembros del grupo.
  - d) Se ha tenido en alta estima por las personas ajenas al grupo.
2. Toda persona se siente obligada o comprometida a determinada meta, en el mismo grado que haya participado en fijar esa meta.
3. Un grupo es un instrumento efectivo de cambio y crecimiento de los individuos, en la misma medida en que:
  - a) Los que han de ser cambiados y los que han de ejercer la influencia en el cambio, tengan un fuerte sentimiento de pertenecer al mismo grupo.
4. Entre los factores determinantes de la efectividad del grupo están:
  - a) El grado de claridad de las metas.
  - b) El grado en que las metas del grupo le imprime dinámica a sus miembros en apoyo de sus actividades del grupo.
  - c) El grado de acuerdo o desacuerdo entre los miembros del grupo sobre los medios que el grupo debe utilizar para alcanzar la meta o su propósito.
  - d) El grado en que el grupo puede disponer de los recursos ne-

cesarios (económicos, legales, intelectuales o de cualquier orden).

- e) Del grado en que esté adecuadamente organizado.

#### 4.4 AUTO-EVALUACION DE LA PARTICIPACION PERSONAL.

Si después de contestar las preguntas que aparecen a continuación, con completa honestidad, reconoce que no ha puesto todo de su parte, hágase hoy mismo el propósito de participar más eficazmente en su grupo, observe como el grupo gana en entusiasmo, tanto por parte de usted como de todos los miembros.

1. ¿Propongo nuevas ideas, actividades y procedimientos?

¿Nada más permanezco sentado y escucho?

2. ¿Hago preguntas?

¿O me avergüenza admitir que no entiendo?

3. ¿Comparto mis conocimientos cuando estos pueden ayudar a resolver el problema que se está tratando?

¿O permanezco callado, por temor a estar equivocado?

4. ¿Le hago escuchar cuando algo me provoca?

¿O me atemoriza exponer mi opinión?

5. ¿Trato de reunir nuestras ideas y actividades?

¿O me concentro exclusivamente en los detalles de la discusión - inmediata y pienso que el coordinador del grupo es el responsable de hacer el resumen?

6. ¿Comprendo cuáles son las metas del grupo y trato de enfocar la discusión hacia ellas?

¿O me desvío fácilmente? Si no me doy cuenta claramente de las - metas. ¿Hago preguntas respecto a ellas?

7. ¿Dudo de la eficacia o de la lógica de un proyecto y lo evalúo - posteriormente?

¿O acepto siempre lo propuesto, sin hacer una objeción?

8. ¿Acovo a mis compañeros de grupo para que mejoren?

¿O soy indiferente e incluso critico sus esfuerzos y sus logros?

9. ¿Estimulo al grupo para llevar a cabo proyectos valiosos que aceleren nuestro aprendizaje y desarrollo?

¿O me quedo satisfecho con los proyectos mediocres, "los trabajos de rutina"?

10. ¿Soy un mediador y un apaciguador?

¿O dejo que se desarrollen sentimientos negativos? en caso de -- que estos surjan ¿Considero que es el coordinador quien debe resolverlos?

11. ¿Estoy dispuesto a ceder en algunas situaciones (excepto cuando se debaten conceptos de verdad y justicia)?

¿O mantengo inflexiblemente mis puntos de vista?

12. ¿Estimulo a los demás para que participen y ayudo para que todos tengan una oportunidad de hablar?

¿O me quedo sentado mientras algunos cesan de hablar o yo mismo acaparo el uso de la palabra?

## CAPITULO V

### COMO ELICIR ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE CONFLICTO Y LAS DE COLABORACION EN LA COMUNICACION.

#### 5.1 MODOS ALTERNATIVOS DE CONDUCTA:

Señalemos dos modos de conducta conocidos, pero opuestos, que podemos designar como enfoque A y enfoque B.

ENFOQUE A

1. La conducta tiene como fin determinado la búsqueda de metas personales.
2. Reserva.
3. Comprensión personal de -- las propias necesidades, -- pero públicamente disfra-- das o mal representadas. -- No deja saber lo que uno -- realmente quiere de modo -- que no se sepa hasta que -- punto estamos dispuestos a ceder.
4. Estrategias impredecibles, mezcladas, utilizando el elemento sorpresa.
5. Amenazas y engaños.
6. La conducta exploratoria -- está dedicada a simular una posición con argumentos lógicos, no racionales o -- irracionales pueden servir por igual a este propósito.
7. El éxito muchas veces es acrecentado (cuando en cada parte están involucrados equipos, comités, u organi-

ENFOQUE B

1. La conducta tiene como -- fin determinado la búsqueda de metas comunes.
2. Franquesa.
3. Comprensión personal de -- las propias necesidades y representación adecuada -- de las mismas.
4. Predecibles. Si bien una conducta flexible es adecuada. Su propósito no es tomar a la otra parte por sorpresa.
5. No se emplean amenazas ni engaños.
6. La conducta exploratoria está dedicada a hallar soluciones a los problemas utilizando procesos lógicos e innovadores.
7. El éxito exige dejar a un lado los estereotipos, -- prestar atención a las ideas por su mérito.

zaciones), fomentando un mal estereotipo del otro, ignorando su lógica y aumentando el grado de hostilidad. Todo esto tiende a robustecer la lealtad dentro del grupo y convencer a los otros de que uno habla en serio.

sin tener en cuenta las fuentes de donde proviene y no -- provocar deliberadamente la hostilidad. En realidad, las actitudes positivas -- con respecto a los demás son a la vez causa y efecto de otros aspectos del -- enfoque B.

8. El extremo patológico se da cuando uno supone que todo lo que impide que alguien logre su objetivo facilita el propio camino hacia la meta; por consiguiente se establece como meta propia el negar la consecución de la meta por parte de los otros.

3. El extremo patológico no se da cuando uno supone que lo que es bueno para otros y para el grupo es necesariamente bueno para uno. No se distingue la propia identidad de la del grupo u otra persona. No se asume responsabilidad propia.

#### MODELO PARA ENTENDER LA CONDUCTA HUMANA

##### 1. La persona

3. Estímulos.  
Lo que ocurre a la persona.

4. Su conducta.  
Su actividad visible

5. Efectos de su conducta sobre él mismo

2. Impulsos.  
Internos  
Sociales  
Físicos  
Ego

COMUNICACION.

EL CONJUNTO DE PROCESOS POR LOS CUALES SE TRANSMITEN Y RECIBEN HECHOS, ACTITUDES, IDEAS Y SENTIMIENTOS QUE CONSTITUYEN LA BASE PARA EL ENTENDIMIENTO, COMPROMISION O CUERPO COMÚN. (16)

1. FALTA DE RESPUESTAS DEL GRUPO
2. REGLA DE AUTORIDAD
3. REGLA DE MINORIA
4. REGLA DE MAYORIA
5. POR CONSENSO
6. POR UNANIMIDAD

## LA COMUNICACION ENTRE DOS O MAS PERSONAS

LA VENTANA DE JONHRI

(LUFT &amp; INGHAM)

CONOCIDO POR MI

DESCONOCIDO PARA MI

CONOCIDO POR OTROS

AREA ABIERTA

AREA CIEGA

DESCONOCIDO PARA  
OTROS

AREA OCULTA

AREA DESCONOCIDA

- ¿ QUIEN SOY YO?
- ¿ COMO VEO A LOS OTROS?
- ¿ COMO ME VEN LOS OTROS?
- ¿ CUALES SON LAS VIVENCIAS QUE INFLUYEN EN MI?
- ¿ PORQUE ACTUAN LAS PERSONAS DE TAL MANERA?
- ¿ PORQUE ACTUO YO ASI? ¿ QUE ME MOTIVA?

(16) Proceso de la Comunicación. David K. Berlo, pág. 135, 136. Adquiriere los significados através de la experiencia (estímulos)

5.2 LAS GRANDES BARRERAS DE LA COMUNICACION.BARRERASDISCREPANCIAS  
O DIFERENCIAS

RECIBIR FRIAMENTE  
LA CONTROVERSIAS.  
NO APRECIAR LA O--  
PINION CONTRARIA.  
CONTRARRESTARLA --  
SIN INDULGENCIA.

USTED VE "NORMAL" --  
QUE HAYA GENTE DIS--  
TINTA A USTED QUE --  
PIENSE DE OTRA MANE--  
RA USTED ACEPTA EL --  
"HECHO DE LAS DIFI--  
RENCIAS."

PREJUICIOS

DIVERTIRSE, HIRIEN--  
DO LOS PREJUICIOS  
Y VALORES DE LOS --  
DEMÁS.

USTED ADOPTA UNA AC--  
TITUD IMPARCIAL, COM--  
PRENSIVA Y ABILITA.

EGOCENTRISMO

QUERER IMPONERSE --  
EN TODO MOMENTO. --  
INTERVENIR A TODAS  
HORAS CON EL "YO".

ESTAR AL SERVICIO --  
DE LOS DEMÁS. USTED  
SE ESFUERZA SI ES NECES--  
ARIO DELANTE DEL --  
GRUPO.

RESISTENCIA  
AL CAMBIO

REHUSAR ENTRAR EN  
RAZONAMIENTO EX--  
PUESTO, SI ESTO IM--  
PLICA UN CAMBIO EN  
LAS RAZONES PRO--  
PIAS.

ENTRAR CON BUENA VO--  
LUNTAD EN EL PENSAM--  
IENTO DEL OTRO, AUN  
QUE ISO IMPLIQUE MO--  
LESTIA Y OFENSA, SI  
SE JUZGA QUE EL OTRO  
TIENE RAZON.

REPUTACION

DESCUBRIR EN SE--  
GUIDA LAS FALLAS --  
DE LA ARGUMENTA--  
CION Y APROVECHAR  
PARA "ARRIMETER" --  
CONTRA TODO SIN --  
COMPASION ALCUNA.

USTED HACE EL PRIMER  
LUGAR UN ESFUERZO --  
POR COMPRENDER AL O--  
TRO EN SU TOTALIDAD  
CON SUS DEFECTOS Y --  
CALIDADES, SOLO ---  
DESPUES PIENSA EN --  
RECTIFICARLO.

SABER ESCUCHAR

OIR SIN ESCUCHAR --  
FIJANDOSE EN DETA--  
LLES SIN IMPORTAN--  
CIA.

APROVECHAR AL MAXIMO  
EL TIEMPO DE ESCU--  
CHAR INTELIGENTEMEN--  
TE, COMO PERSONA AD--  
ULTA Y MADURA. US--  
TAD ES RECEPTIVO. SE  
DITA LO QUE VE Y OYE.

CONDICIONES EN LA COMUNICACION

1. UN CAMBIO EN UN ENCASTILLADO AFECTA A LOS OTROS ENCASTILLADOS. (17)
2. MIENTRAS MAS PEQUEÑA ES EL AREA LIBRE MAS POBRE TIENDE A SER LA COMUNICACION.
3. LA CONFIANZA TIENDE A AUMENTAR EL CONOCIMIENTO A LA INFORMACION DISPONIBLE.
4. MIENTRAS MAS "SINCERA Y AUTENTICA" SEA LA COMUNICACION - MAS PRODUCTIVAS SERAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.
5. SE DESPERDICIA ENERGIA TRATANDO DE OCULTAR O NEGAR SENTIMIENTOS O ACTOS O IDEAS QUE SURGEN DE RELACIONES RECIPROCAS CON OTRAS PERSONAS.
6. EL OBLIGAR A UN INDIVIDUO A HACERSE CONCIENTE DE CIERTOS DATOS (ESPECIALMENTE SI SON SOBRE SU PERSONA) NO ES ACONSEJABLE.

(17) Sugerencia para la Reflexión y la Discusión.

Construir una definición operacional para cada uno de los siguientes términos. Procurando la inclusión de operación al alcance de la comprensión de todos.

UN GRUPO MADURO PUEDE

1. MECANISMOS ADECUADOS PARA OBTENER RETROINFORMACION.
2. PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA TOMAR DECISIONES.
3. COHESION OPTIMA.
4. ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS FLEXIBLES.
5. MAXIMO USO DE LOS RECURSOS DE LOS MIEMBROS.
6. METAS CLARAS ACEPTADAS POR LOS MIEMBROS.
7. COMUNICACIONES CLARAS Y AUTENTICAS.
8. SENTIMIENTOS DE INTERDEPENDENCIA CON PERSONAS DE AUTORIDAD.
9. FUNCIONES DE LIDERAZGO COMPARTIDAS.
10. ACEPTACION DE OPINIONES Y PERSONAS.

(18) Cuando nos comunicamos, tratamos de influir en nuestro medio - ambiente y en nosotros mismos al hacerlo podemos aprovecharnos de las predicciones sobre la manera de conducirse de otras personas y de nosotros. Cabe que logremos mayor entendimiento y - efectividad. Al hacer predicciones necesitamos tener en cuenta todos los factores que influyen en la conducta. Algunos son sociales y otros personales.

(18) El Proceso de la Comunicación. David K. Berlo, pág. 124 (13) Cit.

### 5.3 Comunicaciones en el trabajo. Objetivos de la comunicación.

La palabra comunicación es un término que se ha utilizado para definir los procesos, mediante los cuales el patrón y el empleado hablan uno con otro, tanto oralmente como por escrito. El desarrollo y la complejidad cada vez mayores - de nuestra Compañía, convierten la comunicación con los empleados en una necesidad real y apremiante porque es muy - fácil que la relación de persona vaya esfumándose paulatina mente.

El empleado tiene la necesidad de satisfacer diversas cu- riosidades normales, saludables y muy naturales respecto a la Compañía. Algunas empresas han permitido que el escepti cismo del empleado se nutra de la ignorancia y ahora se molestan porque no se les comprende. Han sido muchos los ne- gocios que han descubierto que el estancamiento de la comu nicación ha entorpecido frecuentemente el adelanto de la - Compañía. Esto explica el por qué actualmente nuestra com- pañía se interesa tanto en las comunicaciones dentro de la Empresa.

Las comunicaciones con el empleado son absolutamente indis pensables porque nuestro concepto moderno de la industria se encuentra basado en el "trabajo de equipo" y para lo- - grarlo, se precisa utilizar constantemente un buen sistema de comunicación. Cuando la comunicación con los empleados es completa y constante, el empleado, convencido de las -- buenas intenciones de la Compañía, se siente inclinado a a cceptar como válido todo aquello que la dirección dice: está dispuesto a resistir la crítica lanzada contra su Com- pañía porque, según su propia experiencia ésta ha demostra do su sinceridad en la comunicación.

El objetivo primordial de la comunicación es lograr que je fes y empleados marchen juntos hacia una misma meta, ya que ambos se han formado una misma opinión y no encuentran el menor motivo para hacer algo distinto.

Se ha calculado que el ejecutivo promedio pasa el 90% de - su tiempo comunicándose por un medio u otro. La comunica- ción es la habilidad que el jefe está llamando a ejercitar con mayor frecuencia. Es, quizá la habilidad máxima de la administración. También es posiblemente, la más descuidada.

### 5.4 EFECTIVIDAD Y RECIPROCIDAD DE LA COMUNICACION.

No hay dos personas que hagan sus comunicaciones de manera semejante como tampoco totalmente semejantes a otros aspectos. -- Este factor de individualidad en las comunicaciones hace que -- no puedan existir "Fórmulas mágicas" o reglas de conducta definitivas.

Sin embargo, existen ciertos principios básicos de comunicación que se aplican a todas las situaciones y a todas las personas. Estos son tan evidentes por sí mismos, que se califican de "sentido común", pero el éxito o fracaso de las comunicaciones depende de la aplicación de estos diez principios básicos:

1. Aclare sus ideas antes de comunicarlas.

Cuanto más sistemáticamente analizamos la idea a comunicar, más clara se hace. Este es el primer paso hacia la comunicación efectiva. Generalmente lo que sucede es lo contrario, es decir, expresamos nuestros pensamientos y sentimientos -- sin haber aclarado lo que estamos tratando de decir; comenzamos a hablar sin haber comenzado a pensar.

2. Examine la verdadera finalidad de cada comunicación.

Antes de comunicar, pregúntese así mismo lo que realmente quiere decir con su mensaje, ya sea que trate de obtener información, iniciar una acción o cambiar la actitud de otra persona. Después, adapte su lenguaje, tono de voz y enfoque al objetivo que quiere lograr. No trate de alcanzar demasiado con cada comunicación y mayores serán sus posibilidades de éxito.

3. Siempre que haga una comunicación, tenga en cuenta el aspecto físico y humano.

El sentido y la intención se transmiten por algo más que palabras solamente. Muchos otros factores influyen en la impresión final que produce una comunicación. Se debe ser sensible al ambiente en el cual tiene lugar la comunicación. -- Tenga en cuenta el "sentido de la oportunidad", esto es, las circunstancias en las cuales usted comunica. La oportunidad en el aspecto físico influye el considerar la conveniencia de comunicar en privado o en público; la oportunidad en el aspecto humano incluye el considerar si el estado de ánimo del que escucha es el más favorable para recibir -- el mensaje.

4. Consulte con otras personas el planeamiento de la comunicación.

Frecuentemente es necesaria la participación de otras personas al planear una comunicación. Tal consulta ayuda a proporcionar una comprensión y objetividad adicional a su mensaje. Además, los que han ayudado a planear la comunicación le darán su apoyo activo.

5. Tenga cuidado de los matices y del contenido básico de su mensaje.

Su tono de voz, su expresión y su aparente receptividad - de las reacciones de los demás, tienen una gran influencia en aquellos con quienes desean ponerse en contacto. - De la misma manera la elección de nuestro lenguaje y sobre todo la percepción del sentido y emoción en las palabras que usamos, determinan de antemano las reacciones de nuestros oyentes.

6. Aproveche la oportunidad de transmitir algo de ayuda o valor al receptor de la comunicación.

La consideración de los intereses y necesidades de la otra persona y la costumbre de examinar las cosas desde el punto de vista de ella, señalará oportunidades de transmitir algo de beneficio o de valor para ella, lo cual la pondrá en un estado de ánimo favorable para recibir nuestro mensaje.

7. Siga hasta el fin su comunicación.

Nuestros mejores esfuerzos por establecer comunicación se pueden perder estérilmente y es posible que no sepamos jamás si hemos tenido éxito en expresar nuestro verdadero sentido e intención, si no vamos hasta el fin para ver - hasta que punto hemos hecho comprender nuestro mensaje. - Esto lo podemos lograr haciendo preguntas, estimulando al que nos escucha a que exprese sus reacciones. Cerciórese de que toda comunicación importante sea reforzada por el mecanismo de "retro-alimentación" (Feed-back), también llamado "retro-acción", que consiste en checar si nuestro mensaje está siendo bien recibido. Esto se logra a base de una comunicación en dos sentidos y de la reciprocidad; o sea que, analizando sus respuestas y reacciones, - conoceremos si nuestro mensaje fue aceptado tal como nosotros lo deseábamos. Constataremos entonces alguna deficiencia en la recepción del contenido del mensaje, y para

corregirla, deberemos emitir nuevamente una idea que contrarreste el efecto producido o lo complemente.

8. Relacione el pasado y el futuro con el presente.

Si bien la comunicación se dirige principalmente a satisfacer las exigencias de una situación inmediata, debe planearse teniendo en cuenta la relación que tiene en el pasado de quién nos escucha; es decir, la comunicación actual debe estar de acuerdo con las circunstancias pretéritas del receptor, y lo que es más importante, la comunicación debe estar en armonía con los intereses y metas que el receptor espera en el futuro; de otra manera, nuestro interlocutor no sentirá interés alguno en escucharnos.

9. Asegúrese de que sus acciones apoyen sus comunicaciones.

La persuasión en la comunicación no está tanto en lo que usted dice sino en lo que hace. Cuando las acciones o actitudes de un hombre contradicen sus palabras, tendemos a dar poca importancia a lo que ha dicho, e incluso en ocasiones se llega a pensar que se intenta engañarnos.

10. Busque no sólo que le comprendan, sino también comprender.

Cuando comenzamos a hablar, generalmente dejamos de escuchar de ese momento en adelante dejamos de asociar las reacciones calladas y las actitudes de otra persona. Todos somos culpables, en ocasiones, de la falta de atención cuando otras personas están tratando de comunicarse con nosotros. El escuchar es de las habilidades más importantes, más sencillas y, al mismo tiempo, la más descuidada en la comunicación. El complejo arte de escuchar exige que nos concentremos no sólo en el sentido explícito, que la otra persona está expresando, sino en el significado implícito, las palabras que no se dicen y las modulaciones que pueden ser significativas. Exige, en otras palabras, que aprendamos a escuchar con el oído interior si lo deseamos es conocer al hombre interior.

La comunicación implica comprensión. La mayor parte de nosotros, tendemos a impacientarnos mientras otro individuo tiene la palabra. Si el tema no tiene un gran interés para nosotros, nos desviamos hacia nuestros propios asuntos. Si nos interesa, nos concentramos en lo que vamos a decir y,

tan pronto podemos interrumpimos. Todas estas ideas que se hacen la competencia, obstruyen la comprensión. Repetidas -- investigaciones han demostrado que la persona promedio aún -- cuando está tratando de escuchar, sólo se entera de la mitad de lo que oye.

La mayor parte de ejecutivos y supervisores pasan el día, -- tratando de comunicarse y de escuchar a otras personas. El -- fracaso en la comprensión origina pérdidas de tiempo, de o--portunidades favorables para convencer de nuestras ideas, -- provoca malos entendimientos y produce reacciones contrarias a las que deseabamos, tal como lo describe la película "Más que palabras. Escuchar a medias es como poner el motor de su automóvil a toda velocidad estando la caja de velocidades en neutral: Usted utiliza gasolina pero no vá a ninguna parte.

"¡No oiga lo que digo... sino ...oiga lo que quiero decir";

#### **PUNTES Y BARRERAS:**

##### **1. La barrera de la semántica**

Cada persona puede interpretar las palabras en forma totalmente distinta, ya que cada palabra, aún cuando se su pone que tiene un significado particular y definido, puede hacer surgir distintos sentimientos en cada uno de nosotros. Las palabras y las ideas en apariencia perfectamente claras pueden interpretarse en casi tantas formas -- como personas la escuchan. Esto se debe a que cada persona se vé envuelta en sus propias circunstancias en el nivel cultural de su medio ambiente y en sus experiencias -- amplias o limitadas. Esto provoca la confusión de la palabra con la cosa.

##### **2. La barrera psicológica**

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea. El no tomar en cuenta el punto de vista de la otra persona, puede deberse a las siguientes causas:

- + Sospecha o aversión
- + Preocupación o emociones ajenas a nuestro asunto
- + Mala sincronización
- + Expresiones insuficientes
- + Sentimientos
- + Intenciones divergas
- + Antecedentes distintos

- + Ruidos y distorsiones
- + Confusión de hechos con conclusiones u opiniones. (Saltar a conclusiones)
- + Juzgar las cosas en términos de blanco y negro
- + Falsa identificación o sofisma
- + Palabrería burocrática
- + "Bla-bla-bla", técnico
- + Términos abstractos

Por lo tanto, es deseable que aquellos quienes tienen la responsabilidad de comunicar planes de acción interpretaciones de las políticas, las pongan por escrito con palabras claras y sencillas. De esta manera, siempre habrá un registro de la información que se ha emitido y se aumentan en gran forma las oportunidades de que sea comprendida y retenida. Además la redundancia ayuda a aclarar las ideas.

## 5.5 TIPOS DE COMUNICACION.

### 1. Vertical descendente

Esta comunicación es la acción normal de la autoridad, es decir, la forma de realizar dicha acción. Es una comunicación que desciende ordenadamente por cada uno de los niveles jerárquicos indicados en el organigrama. Un jefe se pasa el 90% impartiendo órdenes e instrucciones.

### 2. Vertical ascendente

Es una manifestación de la responsabilidad. Sigue los mismos canales que la descendente, es decir, recorre hacia arriba la vía jerárquica de la carta de organización. En algunas ocasiones la comunicación vertical ascendente de algunos saltos y los niveles; ejemplo de esto son los siguientes temas de quejas y de sugerencias.

### 3. Horizontal

Es cuando las ramas de un mismo nivel jerárquico se comunican entre sí, teniendo una función informativa. Sirve para coordinar las actividades de los integrantes de la empresa, como los informes que al distribuirse en los distintos niveles tienen como función el poner de acuerdo a todos los individuos de esos niveles.

### 4. Comunicación global o universal

Este tipo de comunicación, como su nombre lo indica llega a todos los ámbitos y se proyecta en todas direcciones. A-

que cabe mencionar boletines, periódicos, informes anuales, mítines, asambleas, etc. Esta comunicación interesa a todos los individuos y a ninguno en especial. Sirve para hacer -- que la Dirección y personal tengan armonía y trabajen como un solo individuo.

#### IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ORAL Y ESCRITA

La sentencia que dice: "Dígallo por escrito", es una de las más sabias que al respeto de las comunicaciones han sido escritas.

La comunicación oral es muy peligrosa o en ocasiones, ya que se puede prestar a confusiones al ser emitida o recibida, -- ya que los significados de muchas palabras varía con el tiempo y otros se pierden "en el aire". Sin embargo, es el método más persuasivo.

Dentro de la comunicación escrita, se encuentran los siguientes principios medios: cartas o circulares de la gerencia para todos los empleados, revistas de circulación interna, tableros de avisos, reportes anuales, manuales, folletos, insertos en el sobre de sueldo y carteles.

La comunicación oral proporciona la oportunidad de un intercambio de opiniones, lo cual constituye la base de un factor importantísimo; la comunicación en dos sentidos, los medios más usados son: la comunicación personal, individual, cara a cara, las juntas, visitas del jefe a cada uno de los departamentos, la organización al nuevo empleado, etc.

Dice consejos que pueden ser valiosos:

1. Programe la comunicación siguiendo un plan suficientemente formal.
2. Aliente la participación de todos desde el principio.
3. No diga demasiadas ideas en una sola ocasión.
4. Logre que todos se formen una conciencia de su mensaje.
5. Compruebe la forma en que es recibida la comunicación.
6. Cerciórese de que todos recibieron la comunicación.
7. Conziga la participación activa de los sub-jefes.
8. Refuerce la comunicación oral en la empresa.

9. Compruebe que ha comunicado todo cuanto los empleados quieren y necesitan.

10. Hagan planes para cambiar el ritmo, el tema y el método de su comunicación, no cuando la gente comienza a mostrarse inquieta, sino mientras todavía permanece escuchando boquiabierta.

Las comunicaciones internas. Como hemos visto anteriormente, cada uno de los puestos que integran la organización, están ocupados por determinadas personas, las cuales han de ponerse en contacto para realizar su trabajo y coordinar sus actividades.

Las relaciones que existen entre los puestos, constituyen la organización formal de la empresa. El contacto entre las personas que ocupan los puestos constituyen lo que se entiende por COMUNICACION, la cual podría definirse como:

"El contacto de procesos por los cuales se transmiten y reciben hechos, actitudes, ideas y sentimientos, que constituyen la base para el entendimiento, comprensión o acuerdo común".

La comunicación más rápida y efectiva es la que tiene lugar entre personas que comparten puntos de vista comunes.

La comunicación ocupa buena parte del tiempo de un ejecutivo. Podemos decir que las personas ocupan el 70% de su tiempo activo, comunicándose con los demás.

El manejo adecuado de la comunicación es parte integrante de la buena administración de todo grupo de trabajo. Un sistema de comunicación adecuado entre las múltiples personas que integran el grupo de trabajo, es de suma importancia, ya que de ello depende en gran parte, su desarrollo, progreso y realización de los objetivos previstos.

Toda comunicación es un proceso en dos direcciones y presupone un transmisor, un receptor y un canal o vehículo conductor del mensaje.

No podemos dejar de reconocer que la vida humana está orientada socialmente. La relación social se cultiva a través de la comunicación la cual se practica por el intercambio de símbolos que representan arbitrariamente una idea. Por lo tanto la comunicación es de ideas que se envían por medio de símbolos, los que a su vez representan algo. Los símbolos --

pueden ser arbitrarios o naturales.

La palabra es el medio de comunicación de un ser humano por excelencia, la cual es un símbolo arbitrario. No así el humo que es un símbolo natural.

La comunicación de un jefe no es tanto la comunicación "A" los demás, sino la comunicación "Con" los demás, lo cual supone una serie de capacidades para hablar, escuchar, leer y escribir.

Un sistema de comunicación adecuado, debe por lo tanto alcanzar los objetivos generales de la comunicación dirigida a los miembros de un grupo. Estos objetivos son:

1. Proporcionar la información necesaria a los individuos para el adecuado funcionamiento de los trabajos.
2. Proporcionar la información que mejore la moral de los individuos y grupos dentro de la organización.

Cuando las relaciones de los hombres son buenas, la comunicación es fácil. Cuando son deficientes la comunicación es casi imposible.

### 1. Tipos de comunicación

En dependencia directa del hecho que exista o no un sistema de comunicaciones debidamente planeado, se debe afirmar que las comunicaciones se transmiten independientemente de la voluntad de los directivos de la empresa.

El conocimiento de los tipos de comunicación existentes en cualquier empresa de grande, mediana o pequeña magnitud, puede quedar resumido a las tres clasificaciones (conocida) mismas que contienen los diversos elementos concurrentes en la tipología de la comunicación interna.

### 2. Comunicación formal e informal

Cualquier organización que se ponga por ejemplo, cuenta -- con comunicación formal e informal, derivada de la propia integración de la unidad de trabajo y atendiendo a la naturaleza propiamente dicha de la comunicación.

La comunicación formal se origina con los diversos elementos formales, que le confieren planeación por la dirección de la empresa y que es difundida mediante flujos precisos a

través de todo el organismo social. Ejemplos de este tipo de comunicación pueden ser los boletines, cartas, oficios, memorandos, publicaciones, circulares, etc.

La comunicación informal por el contrario, está directamente vinculada a la organización informal de la empresa, comprendiendo las interrelaciones sociales de los diversos elementos que forman parte de la organización.

Como se señala, la organización informal realiza tres funciones importantes relacionadas con comunicación:

a) Para transmitir información para la cual la organización formal no tiene equipo. Por ejemplo, los trabajadores bien pueden tener una asociación para llevar a cabo actividades sociales y pueden desear arreglar reuniones. Seguramente esto no es sujeto a una línea de comunicación; sin embargo, es importante el funcionamiento efectivo de las actividades que incrementan la moral del grupo de trabajo.

b) Para transmitir la información que la organización formal no desea transmitir. Esta información con frecuencia se deja al sistema informal de comunicación.

c) Para traducir las órdenes formales en motivación inteligible para la acción. Con frecuencia la organización informal compensa parcialmente el fracaso de la administración, interpretando las órdenes a los trabajadores en términos de su vocabulario y sentimiento.

La comunicación informal normalmente circula por las vías de comunicación provocada por los chismes, o rumores y las murmuraciones, que generalmente se deben a fallas en los métodos formales de comunicación entre la administración y los empleados. Con frecuencia no todo el personal entiende los objetivos y las políticas de la empresa y espera que su jefe los ponga al tanto, de suerte que si esto no sucede, son fácil presa de la comunicación informal y otros medios de difusión.

### 3. La trayectoria de la comunicación

Se ha dicho que la comunicación no es otra cosa que una transmisión de información hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados.

La trayectoria en obediencia estricta de la jerarquía esta--

blecida en la empresa, tiene su vehículo de expresión a través de la vía jerárquica, que en forma general Henry Fayol menciona que "es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando".

Esta vía jerárquica aplicada a la comunicación interna., es la misma que se utiliza para efectos de señalar las comunicaciones imperantes en una organización que no serán otra cosa que la representación gráfica de la vía jerárquica, en la carta de organización de la empresa.

Por lo tanto, la trayectoria deberá quedar fijada en el momento de levantar la carta de organización general, contenida en el manual de organización, en el cual deberá quedar fijada la autoridad y dependencia de cada uno de los puestos, con relación a los niveles superiores y a los estratos inferiores.

Dicho en otra forma, debemos encontrar en el manual de organización de la empresa y de cada uno de los departamentos, un capítulo relativo a la trayectoria que deberán seguir las comunicaciones, de acuerdo con el señalamiento que de estas se hagan junto con el objetivo, carta de organización, dependencia y autoridad, funciones generales, instructivos de puestos, y todos aquellos elementos que cada empresa en particular juzgue de interés.

Por lo tanto, en el organigrama además de las llamadas "líneas de autoridad", encontramos otro uso, al referirnos también a las "líneas de comunicación" que expresan los pensamientos que fluyen en todas direcciones manifestados y repetidos por las personas que ocupan los distintos puestos.

Así tenemos, que la comunicación, atendiendo a la trayectoria que sigue, puede ser vertical, ascendente, vertical descendente, horizontal y global.

#### 4. Las órdenes como ejemplo de comunicaciones descendentes.

---

Las comunicaciones descendentes. Se encuentran referidas a -- todas aquellas que "descienden" en la empresa, tomando como -- base la carta de Organización de tipo vertical.

Las comunicaciones Descendientes toman muy diversas formas al hacer su intervención, pero podemos destacar entre ellas : --

órdenes, instrucciones, amonestaciones, medidas disciplinarias, estímulos, circulares, entrevistas de diversos tipos, etc.

### Las Órdenes.

Uno de los vehículos más importantes de comunicación en la empresa es el que se refiere a las órdenes que con un proceso de transmisión y entendimiento de ideas que partiendo de niveles superiores, se dirige a niveles inferiores.

La orden por tanto, puede ser definitiva como una forma de comunicación descendente por la cual una persona de nivel superior, haciendo uso de su autoridad, transmite a otra de nivel inferior su deseo de que una situación particular sea modificada.

Así definida encontramos los siguientes elementos:

- a) un jefe
- b) un subordinado
- c) autoridad de línea directa del jefe a subordinado
- d) un objetivo
- e) el mensaje que transmita la idea del jefe.

La necesidad que estos elementos se encuentran referenciados -- con claridad, facilita la emisión y la ejecución de una orden, ya que se crearía una irregularidad en caso de que no concurrieran estos cinco factores.

### 5.6 El triángulo de las Órdenes.

Una de las más importantes aportaciones sobre esta materia, es la de Paul Pigors al mencionar el Triángulo de las Órdenes, el cual tomado como base, agregando algunos otros aspectos, propociona un esquema más completo de la orden:

ER=Emisión de la orden  
 RE=Reacción del receptor  
 EE=Retroalimentación  
 EO=Ejecución de la orden  
 EO=Supervisión del emisor.

La explicación de este Triángulo se iniciará con el vector ER -- que sería la emisión de la orden. A continuación tendríamos la reacción del sector (vector RE) que pudiera ser positiva, negativa o de total indiferencia.

Ahora que, un jefe con conocimiento de la Teoría de la Comunicación, utilizará una dosis adecuada de retroacción, vector RR, para cerciorarse de que el mensaje fué debidamente interpretado por el subordinado.

Con estos elementos básicos, el receptor ejecuta la orden vector RO, la cual tendrá una gran posibilidad de ser adecuadamente realizada, en virtud de los mecanismos de retroalimentación utilizados a prioridad la ejecución propiamente dicha.

Fuiera creerse a primera vista que aquí termina el procedimiento comunicativo de una orden. Sin embargo, debe ser regla general que toda orden sea verificada y que no se deje su cumplimiento sin supervisión o corroboración. Es indispensable que el jefe, de alguna manera se percate de que el objetivo ha sido cumplido en forma ordenada; esto determina la aparición del vector BO que representa por tanto, la verificación que se hace del cumplimiento de la orden.

#### Finalidad de la Orden.

Uno de los problemas más serios que se afrontan en la capacitación de los ejecutivos es el que se refiere a la delegación de autoridad. Está plenamente comprobado que un ejecutivo promedio pudiera delegar un 50% de las labores que realiza, en sus subordinados.

Una orden será el vehículo del que se valga el jefe para descargar parte de su autoridad y de su responsabilidad en sus subordinados, por lo que una orden convenientemente establecida reporta, además de consecuencias psicológicas vitales para el clima de trabajo, la oportunidad de dar a conocer al ejecutivo uno de los elementos fundamentales de la Delegación de Autoridad.

#### 5. Comunicaciones Ascendentes.

La comunicación adopta la trayectoria de ascendente, cuando son los niveles inferiores los que desean hacer llegar sus ideas y pensamientos a los altos niveles de la organización.

Los medios de que se puede valer, suelen también revestir formas diversas, tales como sugerencias, quejas, insatisfacciones, protestas, peticiones, etc.

#### Las sugerencias

Uno de los Medios Ascendentes más utilizados en las empresas se refieren a las sugerencias, que por su importancia será -- analizado suscintamente.

La sugerencia ha sido definida en forma amplia por Didier como "toda idea que conduzca a una mejora", siendo necesario -- precisarla con la intervención de dos criterios.

Objeto de la Sugerencia. Deben distinguirse dos grupos:

a) Las Sugerencias de explotación que conducen a economías en el precio de costo, disminución de los desperdicios, economía en materiales, en tiempo, en gastos generales, etc. mismas -- que atañen a todos los servicios de la empresa, fabricación, conservación, servicios administrativos, etc.

b) Las Sugerencias de bienestar o de seguridad formuladas en el interés del personal, ya sea que interesen a un empleado -- en su puesto, o que interesen a un grupo de empleados.

Grado de elaboración. Hay que diferenciar entre:

a) La simple idea, lanzada sin solución precisa o el esbozo -- de una solución. Estos casos exigen un trabajo adicional, a veces considerable para redondear la sugerencia.

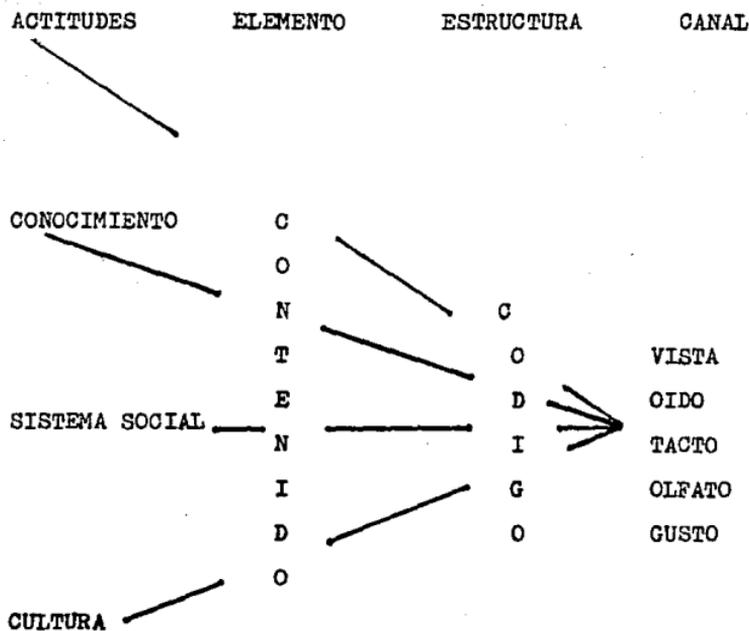
b) El estudio completo, calculado, acompañado de dibujos y -- gráficas, etc., que sólo requiere de ser echado a andar.

Así pues, si es bastante difícil encerrar en una definición rígida una realidad muy rica en matices, es en cambio, obligatorio tener en cuenta estos diferentes criterios en el momento de enjuiciar el valor de una sugerencia para añadirle el -- estímulo de la recompensa de índole moral o material.

Debemos precisar que las sugerencias son iniciativas del personal y entendiendo la iniciativa de acuerdo con Fayol como -- la "posibilidad de concebir y ejecutar". Se hace necesario -- que los ejecutivos observen con toda nitidez la importancia -- de este medio de comunicación, ya que comp el mismo autor señala: "Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente", es también uno de los más poderosos estímulos de la -- actividad humana.

6. Comunicaciones Horizontales y Globales.

## HABILIDADES DE LA COMUNICACION



Esta comunicación, se encuentra referida a la información que se transmite "hacia los lados" y en forma general a todos los elementos de la organización.

Dentro de la primera distinción cabe señalar a los Comités en sus diversas modalidades, desde las juntas y las mesas redondas, hasta las comisiones de higiene y seguridad, pasando por los grupos coordinadores.

En la segunda distinción, tenemos la información que se transmite a través del Órgano interno de la empresa, los tableros informativos y demás medios que afectan a todos los niveles de la empresa, sin estar dirigido a ninguno en particular.

Si consideramos a la empresa como la coordinación de los diversos elementos humanos que prestan sus servicios en busca de un objetivo común, la productividad de los esfuerzos interpersonales se verá notablemente acrecentada a través de la comunicación, que fluyendo rápida y eficazmente a través de todas y cada una de las líneas de comunicación, permita una mejor comprensión y un mayor entendimiento entre fines y medios, entre empresa y empleados y entre jefes y subordinados.

Deben de ir aparejados con revisiones de los sistemas internos de los países. Es dentro de ellos donde deben establecerse políticas que controlen más efectivamente a las empresas transnacionales y esto a su vez logrará mayor capacidad fiscal y una mejor distribución del ingreso.

### COMUNICACION EQUIVOCA

Una familia que veraneaba en Escocia, vió una casa de campo en venta y decidió comprarle, pero aunque ya la habían visitado no recordaron en ese momento, en donde quedaba el W.C. y decidieron antes de comprarla escribirle al vendedor que era un Pastor Protestante y que les había mostrado la casa, para que les informara en donde quedaba tan importante lugar.

El Pastor desconocía el significado de las letras W.C. y creyó que se referían a algo que él si conocía perfectamente: la Wesley Chapel, capilla anglicana que también podía identificarse con las letras W. C.

El pastor contestó la carta de los compradores con esta otra:

Estimados señores:

+ Ricardo Freh Davis y Ernesto Troni (copiladores).

Referente al sitio W. C., tengo el gusto de manifestarles que el servicio más cercano a la casa, se encuentra únicamente a 11 Kilómetros de distancia. Es algo molesto si se tiene la costumbre de ir con frecuencia, pero les agrada saber que mucha gente lleva su comida y permanece allí todo el día.

Caben 300 personas sentadas cómodamente y el Comité ha hecho asientos de terciopelo para mayor comodidad de los asistentes. Los que disponen de tiempo, se van a pie y los demás en tren, pero todos llegan en el momento preciso. La última vez que eg tuvo mi esposa hace diez años, se vió obligada a permanecer todo el tiempo de pie.

Yo casi nunca voy, pero hay localidades especiales para las señoras las que siempre son precedidas por el ministro, quien les presta cuanta ayuda y asistencia sea necesaria. Los niños se sientan todos juntos y cantan a coro. A la entrada se les dá a todos un papel y a las personas que no alcanzan, pueden utilizar el del compañero de asiento aún cuando al salir, todos tienen la obligación de regresarlo pues se usará otras muchas veces.

Hay fotografías especiales que les toman fotografías en diferentes poses las que pueden ser publicadas en los principales diarios de la ciudad y en la sección de sociales.

Todo lo que dejen allí depositado los que concurren al acto, será para dar de comer a los niños pobres del hospicio.

A T E N T A M E N T E.

El Pastor.

El Teniente al Sargento :

Por orden del capitán, la tropa deberá asistir mañana al campo de prácticas en uniforme de campaña a fin de presenciar el eclipse de sol que, según los diarios tendrá lugar a las once en punto. Más tarde y en el propio campo, un especialista en astronomía explicará a los soldados, la causa del fenómeno, pero si llega a llover, dichas explicaciones tendrán lugar en el cuartel.

El sargento se comunica con los cabos:

Por orden del capitán, mañana habrá un eclipse de sol en el campo de prácticas. Después de él, comenzará a llover, por lo que las tropas pasarán al comedor del cuartel en donde un astrónomo especialista y en uniforme de campaña, les dirá a los soldados lo que los periódicos dicen acerca del raro fenómeno.

El cabo a los soldados:

Mañana a las once de la mañana el Capitán eclipsará el sol con unos periódicos en el campo de prácticas. Más tarde un especialista hará llover en el comedor del cuartel, pero para que el raro fenómeno no se produjera, la tropa deberá vestir uniforme de campaña o de astrónomo.

Finalmente, los soldados entre ellos:

Mañana a las once de la mañana el sol eclipsará al capitán, -- quien por la tarde volverá a aparecer en uniforme de campaña -- en el comedor del cuartel. Los astrónomos tratarán de explicarle las causas del raro fenómeno, pero como es seguro que no lo entienda irá a ver un especialista. Los soldados deberemos llevar periódicos por si llueve.

Uno de los principales enemigos de las relaciones humanas y de las buenas comunicaciones dentro de una empresa son, sin lugar a dudas los rumores. Estos fomentan el malestar como la intriga y tensión entre los miembros de una organización, afectando negativamente la buena marcha de la empresa.

El rumor nace de una información ambigua de cierto interés y es propagada por personas-ejecutivos o subordinados- que gustan de transmitirlas distorcionándola con el fin de que esa persona se sienta notoria dentro de su grupo social. El asunto en cuestión-tema de rumor- debe ser de cierta importancia y ambiguo, pues esto lo hace materia fácil para exagerarlo y complementarlo artificialmente con ayuda de la -- fantasía.

Entre los diversos factores que inducen al rumor pueden citarse los siguientes:

- + Diferencia de criterio y de estructura social, económica, religiosa.
- + Simpatía o antipatía ante el sujeto o grupo víctima del rumor.
- + Envidia, odio, repulsión o complejo que tenga el iniciador.
- + Deseo de agraviar o perjudicar al objeto factor del rumor.

El rumor en las empresas es frecuente que se divulgue en la siguiente forma:

El ejecutivo principal le dice al dirigente de producción: "tenemos que incrementar la productividad de toda la fábrica, para lo cual hemos decidido llamar a una firma de ingenieros industriales para que hagan un estudio al respecto en dos meses".

El ejecutivo de producción le dice al supervisor:

"El director me dijo que unos ingenieros de fuera van a venir a mejorar los métodos de trabajo por dos meses".

El supervisor B, le dice a uno de sus obreros: "ya no te preocupes por mejorar esto. Unos expertos en ingeniería vendrán

a mejorar toda la fábrica y lo van a hacer en solo dos meses, realmente todo va a cambiar".

El obrero a un grupo de compañeros durante un sábado social:

"El supervisor me dijo en forma muy confidencial que van a reestructurar la empresa unos ingenieros. Es posible que haya un reajuste en el personal, todo esto va a suceder en solo dos meses".

El rumor sigue caminando y cada vez presentado de manera diferente, quitándole y poniéndole, hasta que es posible oír:

"Sé de fuentes fidedignas que van a correr a 60 trabajadores y con una indemnización de solo dos meses. Esto sucederá tan pronto como vengan los ingenieros de fuera".

"Van a venir unos ingenieros para revisar la fábrica y van a hacer un ajuste de personal; como a ochenta personas van a despedir y a las que queden les van a reducir los salarios".

Cuando llegan los ingenieros, se encuentran con un ambiente de hostilidades y no pueden realizar su trabajo eficientemente. Es posible que el rumor llegue a los dirigentes sindicales y éstos se opongan a que se realice el estudio de reestructuración que, según ellos podrían perjudicar a los obreros.

Así, por falta de una precisa comunicación y por la perniciosa influencia de un rumor que se ha creado un clima hostil, en contra de los altos ejecutivos de la empresa, en contra de la deseada productividad y en contra de cualquier medida tendiente a mejorar no sólo los métodos y los sistemas de fabricación, sino al propio trabajador.

Indefectiblemente la mejor arma para combatir los rumores dentro de la empresa, son las comunicaciones claras, precisas y verdaderas. Para ello, dentro de la empresa es necesario que exista un órgano de divulgación interna en el que se contenga toda la información que pueda interesar a los trabajadores, de manera que no se dé oportunidad a que intervengan los falsos rumores.

## CAPITULO VI

## LA COMUNICACION EN LAS RELACIONES HUMANAS

## 6.1 COMO DAR ORDENES QUE DEN RESULTADOS

Cada miembro del grupo Directivo de la empresa, sea el Gerente General, el Gerente de Departamento, el Supervisor General o el Supervisor de sección, tiene una meta que alcanzar y por la cual se han hecho responsable. En términos generales, esta meta es obtener una cantidad definida, a un costo razonable -- en un plazo fijado. El valor que ellos tienen para la Compañía, se mide en términos de su habilidad para cumplir o inclusive sobrepasar esta meta. (19)

Pero un Supervisor no cumple su meta sin ayuda. Debe aprovechar la habilidad de sus subordinados y debe depender del rendimiento que le den. Debe encargarse de que el trabajo que debe hacerse SE HAGA y se HAGA BIEN Y A TIEMPO.

Para lograr esto, el Supervisor da órdenes a sus subordinados. Una orden se le da a un individuo, porque es necesario o deseable para ciertos resultados. Los resultados se miden en términos de cantidad, calidad y costo. Como estos resultados son importantes, es esencial que los supervisores sepan como dar órdenes que den los resultados deseados.

**La técnica de dar órdenes.**

Cualquier técnica completa de dar órdenes, se basa en tres hechos importantes:

- + Los resultados deseados pueden obtenerse de una orden, solamente si el individuo a quien se le da la orden, tiene conocimientos, habilidad y capacidad necesarias para llevarlas a cabo.
- + Mientras el individuo tenga buena voluntad y esté motivado a cumplir con una orden, se puede decir que los resultados que se obtengan serán los mejores.
- + La orden debe ser clara y completa, es decir, establecer los objetivos de la misma, las normas que deben acatarse y el método a seguir.

Animismo, para dar órdenes en forma efectiva se requiere planeación y no sólo práctica.

(19) Capaz de ser un pensador creativo en situaciones imprevistas.  
 Capacidad administrativa-Desarrollo de capacidades administrativas.  
 Olivares, Alberto Block-José. Ma. Estela 6 - Pág. 56.

sus propias observaciones.

Todos los supervisores tienen metas de cantidad, calidad, tiempo y costo. Para alcanzar esas metas, necesitan ayudar a sus trabajadores. Para obtener esa ayuda, el supervisor deberá dar órdenes que provoquen resultados. Los resultados deseados pueden obtenerse solamente si los trabajadores tienen la habilidad y deseo de cumplir con las órdenes que reciben. Para lograr los resultados deseados, los supervisores deberán:

1. Asegurarse que el trabajador que recibe la orden, tiene la necesaria habilidad para desempeñar el trabajo.
2. Reconocer que la forma como se da una orden afectará la buena voluntad del trabajador para cumplirla.
3. Seleccionar el tipo adecuado de orden que mejor se adapta a las responsabilidades y situación.
4. Hacer que la orden revista importancia ante los ojos del trabajador que la recibe.
5. Que la orden sea clara; conteste las preguntas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Cómo?, ¿Dónde?, etc.
6. Haga aparecer la orden como impersonal.
7. Explicarle al trabajador los resultados que se esperan obtener al cumplir con la orden.
8. Revise periódicamente el cumplimiento de la orden con el fin de ver que se obtienen los resultados deseados.

Hablando en términos generales, siguiendo esta técnica, el supervisor dará un paso más hacia un desempeño efectivo como dirigente de su departamento, y hacia la obtención de mejores relaciones con sus subordinados.

la culpa al trabajador en vez de a usted mismo por no haber hecho el trabajo bien, cometerá una injusticia. La reacción del -trabajador a ese trato, será naturalmente: ¿Qué diablos esperaba que yo hiciera?.

## 2. Dé sus órdenes en forma correcta.

El segundo punto se refiere al gusto con que el trabajador cumple sus órdenes. En este punto se verá un reflejo de la actitud del trabajador hacia usted y su trabajo. Las palabras que usted use, el tono de su voz y sus acciones al dar la orden, hacen -- que el trabajador reaccione favorablemente o desfavorablemente. A su vez, la reacción del trabajador afecta su actitud hacia él. Si por el tono de su voz o sus palabras o sus actos usted no -- cumple con este punto, habrá creado una doble corriente de acti-- tud desfavorable. Por consiguiente, el resultado de sus órdenes no será satisfactorio. Una actitud deficiente aparecerá en si-- tuaciones futuras, y dañará el rendimiento futuro del trabaja-- dor.

El gusto con que el trabajador cumple una orden se afecta siem-- pre por el tono de su voz (suave, brusco, gritón, sarcástico; - etc..). El tono que debe usarse dependerá de la situación y las personalidades involucradas, y las relaciones entre estas últi-- mas. Evite chistes o palabras que puedan crear resentimiento -- personal. El jefe debe tener mucho cuidado y no transmitir a -- sus subordinados su propio resentimiento, confusión o desinte-- rés. Junto con todos estos objetivos, el supervisor debe mante-- ner la dignidad y control necesarios en un buen dirigente.

## 3. Seleccione el tipo de orden.

Hablando en términos generales, las órdenes pueden clasificarse en tres tipos: Directas, indirectas e implicadas.

Cada una tiene su uso especial, sus ventajas y desventajas. El uso constante de un solo tipo será insuficiente para enfrentarnos a las distintas situaciones.

La orden directa o mandatoria, tal como se usa en el ejército, deberá usarse lo menos posible. Deberá reservarse si es posible, sólo para ocasiones disciplinarias o de emergencia. La orden -directa causa con frecuencia resentimiento, y puede crear pro-- blemas en situaciones que demanden un cumplimiento positivo o - incondicional.

Como ejemplo de cuándo puede usarse, tiene

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- + Para ordenar algo a un trabajador flojo o indiferente.
- + Para acabar con, o prevenir el desperdicio.
- + Cuando el elemento tiempo es importante, por ejemplo en una emergencia.
- + Cuando hay una situación peligrosa.
- + Para impresionar a un trabajador inquieto e insubordinado.

Una parte del éxito de esta técnica requiere que usted tenga un buen conocimiento del individuo que va a recibir la orden.

Conocer al individuo incluye saber como reaccionará a los diferentes tipos de órdenes. Algunos individuos requieren la orden mandatoria para infiltrar en ellos el deseo de accionar; pero la mayoría de la gente resiente las órdenes de tipo militar y reacciona más favorablemente a indicaciones, sugerencias, insinuaciones u órdenes sobreentendidas.

El uso continuo de un solo tipo de orden no dará resultados efectivos ya que habrá perdido el necesario énfasis. Al planear, se tomará en cuenta el elemento de cambio de órdenes y tratará de variarlas lo más posible. Como ejemplo digamos de un supervisor que usa siempre la orden tipo sugerencia o indicación, puede perder (dependiendo de la personalidad de sus subordinados) parte de su autoridad y eventualmente sus órdenes serán inefectivas. En otras palabras sus subordinados podrán confundir su educación como indecisión o debilidad.

Es, por tanto importante que quien dé la orden demuestre su autoridad en forma contundente. Esto no quiere decir que se aconseje el uso de órdenes de tipo militar, sino que la orden al darse no deberá permitir ningún argumento. El supervisor podrá decir, "Dueno, así es como quiero que haga usted esto." y enseguida dar una instrucción detallada. O podrá decirse simplemente: "Esto hay que hacerlo así.", cualquiera de las dos formas es bastante positiva.

El tipo de orden indirecta cubre una gran variedad como su gestiones, insinuaciones, etc. Un ejemplo extremo de este tipo podrá ser, la de pedir voluntarios para un trabajo poco agradable, o fuera de las obligaciones del trabajo normal. El buen supervisor usa con frecuencia este tipo de orden aún cuando requiere un cuidado especial en escoger las palabras y expresión que se usen. Las palabras que se usen deben depender del conocimiento que se tenga del individuo que las va a oír, y la expresión del tono de la voz se elegirá igualmente de acuerdo con la sensibilidad del trabajador que recibe la orden.

Las órdenes de tipo solicitud, se darán:

- + A un buen trabajador y a un subordinado consciente.
- + A un individuo sensitivo o nervioso.
- + Para lograr cooperación necesaria.
- + A un individuo del mismo nivel de supervisión.
- + A un individuo temperamental o porfiado.
- + Cuando estén en conexión con un trabajo difícil que requiere un cuidado excepcional de parte del trabajador.
- + A un empleado de edad.

Las órdenes indirectas se expiden algunas veces a través de boletines generales, como aquellos que presentan nuevos procedimientos o reglas. En esos casos, las frases que se usen son particularmente importantes porque no puede existir el uso de la personalidad o del contacto individual, como una sonrisa o una palmada en la espalda, para suavizar la dureza de un trabajo pesado.

Las órdenes implicadas son útiles al tratar con individuos que no están bajo su autoridad directa, o que tienen el mismo o más alto nivel de autoridad que usted. Este tipo de orden se da por desconfianza que el que la recibe es apto para tomar la decisión, o que tiene una responsabilidad personal en interpretar la orden. Puede usarse cuando la orden sea difícil de poner en práctica, o cuando es aconsejable dejar que otros la pongan en práctica. Es una forma de pedir al empleado que haga algo sin darle un cambio limitado de acción.

Las órdenes implicadas pueden darse:

- + Cuando se está tratando con personas de nivel superior.
- + A un trabajador que no requiere instrucciones detalladas.
- + A un trabajador que tenga iniciativa y ambición.
- + Para determinar la iniciativa y buen juicio de un trabajador.
- + Para determinar el ingenio del trabajador.
- + A un grupo de expertos.

Podría hablarse también de un cuarto tipo de órdenes a las que podemos llamar "Petición de voluntarios", este tipo de órdenes se explican por sí mismas en la lista siguientes:

El uso de la petición de voluntarios se hace necesaria.

- + Para trabajos peligrosos.
  - + Para trabajos desagradable.
  - + Para trabajos sumamente pesados.
  - + Cuando hay que trabajar tiempo extra.
  - + Cuando se trata de un trabajo especial y se está entre empleados calificados.
4. Transmita la importancia de la orden sea dada en forma efectiva, que se haga ver al trabajador la importancia que tiene esa orden. Este es nuestro punto número cuatro. Ya que el supervisor solamente da una orden para lograr ciertos resultados deseados, el trabajador que recibe la orden debe sentir que la orden es importante, para que se obtengan los mejores resultados. El supervisor no deberá depender de la autoridad de su posición para hacer que una orden sea importante. En realidad la orden recibirá la importancia de que el supervisor la revista. Si éste no cree que es importante, menos lo creerá el obrero. Esta actitud hará que se debilite la efectividad de esta. Por consiguiente, un supervisor deberá mantener toda la atención del trabajador al dar una orden. Generalmente el trabajador no considera importantes las órdenes que se dan de "pasada".

### 5. Aclare las órdenes.

El quinto punto importante para dar órdenes, es darlas en forma clara. Esto involucra la contestación de las siguientes preguntas:

+ ¿Quién debe hacerlo?

+ ¿Qué es lo que hay que hacer?

+ ¿Cómo debe hacerse?

+ ¿Dónde debe hacerse?

+ ¿Cuándo debe hacerse?

Estas preguntas se contestarán con mayor o menor detalle, dependiendo del trabajador de que se trate y del trabajo que deba hacerse. Además de contestar preguntas., claridad en las órdenes significa:

- + Hablar claramente y no demasiado rápido.
- + Usar palabras y lenguaje familiar al trabajador.
- + Evitar el uso de términos técnicos, a menos que el - trabajador los conozca.
- + Preguntar al trabajador si entiende esos términos.
- + Preguntar al trabajador si entiende la orden.
- + Preguntarle si tiene alguna duda.
- + Dar suficientes detalles, pero no demasiados que constituyan un insulto a la inteligencia y capacidad del trabajador.
- + Dar solamente una orden a la vez.
- + Repetir la orden si tiene usted la más ligera duda de que el trabajador no entendió.
- + Seleccionar un tipo de orden adecuada al trabajador.
- + Si es necesario, demostrar prácticamente las operaciones para que la orden sea clara.

### 6. Haga aparecer la orden como impersonal.

Hay que recordar al dar órdenes, los datos que provocaron la orden. Es generalmente deseable explicarle al trabajador por qué es necesaria la orden. Esto le ayudará a ver dónde encaja su trabajo dentro del arreglo de las cosas. Muchas veces le dará un alto sentido de importancia y responsabilidad. Asimismo - si un trabajador tiene los datos que originaron la -

orden, verá esta orden en forma más impersonal; esto es, no creerá que la misma es un mandato enderezado a él personalmente. Si el trabajador conoce los hechos, tenderá a aceptar la necesidad de ésta y lo razonable que es. Todo esto - ayudará a motivar que el trabajador cumpla la orden de buena gana y eficientemente.

TENGA SIEMPRE PRESENTES LOS PUNTOS SIGUIENTES:

SI

Seleccione el tipo de orden que mejor encaje en la situación, y que sea bien recibida por el trabajador.

Conozca la actitud de su subordinado.

Planee la presentación de su orden.

Sea claro y conciso, evite el uso de lenguaje técnico.

Tome nota de la orden o revise periódicamente su cumplimiento de ser necesario.

Cuando sean trabajos desagradables o fuera de lo normal, pida voluntarios.

NO

Nunca dé órdenes estando -- bajo una alteración de tipo emocional.

No se deje dominar por personalidades.

No caiga en una rutina y dé siempre el mismo tipo de orden.

No dé órdenes demasiado casuales o demasiado detalladas.

No deje sólo al trabajador sin antes asegurarse que entiende la orden.

Nunca le eche la culpa al trabajador por errores que cometa, a menos que esté seguro, en conciencia, que le ha ayudado todo lo posible con una orden bien dada que debe ayudarlo a lograr el resultado deseado.

No alce la voz al dar la orden.

Por supuesto, sólo porque un supervisor dedique su tiempo a explicarle a cada trabajador los hechos que provocaron la orden no quiere decir que deba dar la impresión de estar pidiendo disculpas por haberla dado. Asimismo, un supervisor no deberá permitir que al explicar los hechos que provocaron la orden se meta en una discusión al respecto.

El supervisor no debe permitir se discutan sus órdenes. Sin embargo, obtendrá más cooperación generalmente, y sus órdenes se cumplirán de mejor grado, si sus hombres entienden las razones que las provocaron y no lleven la impresión de que las mismas, son mandato personal.

7. Expresa los resultados que espera.

Al séptimo punto hay que recordar que al dar órdenes, es exponer los resultados que usted espera. Esto lo dicta el buen sentido común. Es natural que el trabajador desee saber lo que el supervisor espera de él. El trabajador tiene derecho a saber bajo que norma o medida será juzgado su trabajo. Por consiguiente, cuando a un trabajador se le dice qué resultados se esperan de él en el cumplimiento de una orden que se le da, se le está indicando bajo que norma se juzgará su desempeño. Asimismo se le otorga una responsabilidad específica en términos que él entiende.

Si un supervisor no le dice al trabajador qué resultados debe esperar, entonces es imposible en justicia, hacer responsable al trabajador por no haber logrado los resultados que su supervisor había pensado, pero que no comentó con nadie.

Por otro lado, si un trabajador sabe lo que su supervisor espera, entonces tendrá una meta definida que perseguir y podrá juzgar si hizo o no un buen trabajo. Este sentido, de saber en definitiva lo que de él se espera, estimulará al trabajador a poner todo de su parte.

8. Esté al tanto del Cumplimiento de la Orden.

El último punto, pero no por eso menos importante a tener en cuenta al dar órdenes, es estar al tanto del cumplimiento de la orden. Aún cuando en realidad esta fase ocurre después de dar la orden, es de utilidad tenerla en cuenta al darla.

Después de dar la orden, el Supervisor puede hacer una de dos cosas. Puede aceptar que la orden se cumplirá correctamente y que obtendrá los resultados adecuados. O puede revisar el trabajo en proceso, para asegurarse que este se está haciendo bien, y que los resultados serán satisfactorios. Si dá por hecho que la orden se cumplirá, está arriesgándose si el trabajo no se hace en forma correcta, y si los resultados no son satisfactorios, el supervisor lo sabrá demasiado tarde. Mas situaciones conducen a tener discusiones, fricciones y malas relaciones humanas. Salta a la vista que el esperar que un trabajo sea terminado para rectificar sus resultados, es malo desde el punto de vista de eficiencia, costos y relaciones humanas.

Por otro lado, el revisar si la orden ha sido cumplida adecuadamente y si aparentemente los resultados que se obtendrán serán satisfactorios, tiene una gran ventaja. Este procedimiento hace posible que el Supervisor se dé cuenta de los errores rápidamente y con anticipación. De esta manera podrá el Supervisor controlar el cumplimiento de sus órdenes y evitar errores, malas interpretaciones, desobediencia o mano de obra deficiente.

Claro está que hay muchas clases y grados de revisiones periódicas. La revisión periódica que se use, dependerá del trabajo y de la gente involucrada. Ciertos trabajos pueden controlarse mejor con gráficas y control estadístico, otros pueden exigir una revisión personal. Algunos trabajos deberán revisarse cada hora, otros diariamente o cada semana, y aún otros a intervalos menos frecuentes.

Por lo tanto, el Supervisor debe conocer a su personal y el trabajo que desempeña lo suficientemente bien para determinar que tan frecuente debe ser la revisión periódica. Algunos individuos, necesitan revisión constante, mientras que otros necesitan muy poca supervisión. Saben lo que el supervisor espera de ellos, conocen su trabajo y casi invariablemente cumplen con sus órdenes al pie de la letra. Estos individuos podrán resentir un exceso de revisión. Pueden llegar a pensar que su Supervisor está dudando de sus habilidades ya probadas.

Para concluir, digamos que las revisiones periódicas son necesarias para cada orden que se dé, pero el tipo y grado de revisión dependerá del trabajo y de los individuos. Tanto exceso como falta de revisión periódica es un mal hábito. El supervisor deberá decidir sobre la base de --

Para que la planeación se haga bien, es preciso un conocimiento de las técnicas de dar órdenes; y así mismo una comprensión absoluta del individuo que va a recibir la orden.

Con nuestros hechos básicos, siempre presentes, veamos si podemos presentar una técnica efectiva de dar órdenes.

Esta técnica gira alrededor de ocho puntos:

1. Asegúrese de que la persona a quien le dá la orden es capaz de hacer el trabajo.
2. Acepte el hecho de que la forma como se dá la orden, influye en el gusto con que el trabajador la cumpla.
3. Seleccione el tipo de orden más adecuado a la personalidad y situación existientente.
4. Haga que la orden suene importante en los oídos del subordinado.
5. Que sus órdenes sean claras. Conteste a la pregunta sobre ella que comience con ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?, etc.
6. Haga aparecer la orden como impersonal.
7. Explique a su subordinado los resultados que se esperan al cumplir la orden.
8. Revise el cumplimiento de la orden, con el fin de asegurar que se logran los resultados deseados.

Veamos cada uno de estos puntos separadamente.

1. Que sus órdenes marchen de acuerdo con las habilidades y capacidad de sus subordinados. Consideremos el primer punto. ¿Tiene el empleado el entrenamiento, habilidad mental y física y capacidad, para cumplir con su orden? Si no se igualan las órdenes a las habilidades, lo común es que no se obtengan los resultados deseados.

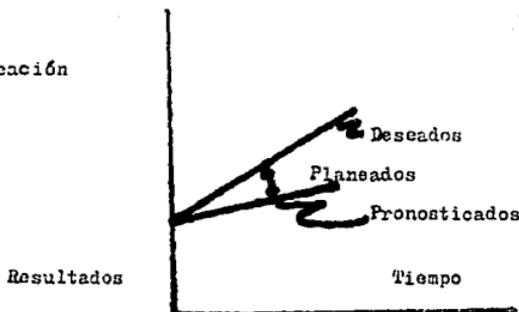
Por ejemplo, usted ordena a un individuo que haga un trabajo. Si no es capaz, no puede hacerlo responsable por no haber logrado los resultados deseados.

El no hacer que las órdenes y habilidades marchen de acuerdo, puede provocar también un problema moral. Si le echan -

## PLANEACION

## INTRODUCCION

+ Lo que NO es planeación



No es simplemente programación.

No es simplemente pronósticos.

No es simplemente definición de lo deseado.

+ Lo que es la planeación.

Es un proceso de toma de decisiones, sistemático y continuo sobre cómo, cuándo, por qué y dónde emplear los recursos, con objeto de lograr las metas futuras.

+ Lo que se incluye en la planeación.

+ Planeación del proceso de planeación.

+ Definición de estrategias (planeación estratégica).

+ Planeación del control del plan.

Estas cuatro etapas de la planeación deben completarse si es que han de lograrse las metas.

## 7.1

## PROCESO DE PLANEACION

Esta parte del proceso de la planeación vincula la actividad de planeación con la organización e incluye:

+ Cómo debe hacerse un plan.

+ Quién debe participar en su preparación.

- + Qué información debe recabarse.
- + Llapso de tiempo para el que se hace el plan.
- + Cómo debe distribuirse el plan, a quién y para qué fines.

La planeación del proceso de planeación podría ser de una importancia primordial ya que el resultado final - el plan de acción - dependerá de la información recabada para su formulación. Si las personas que participan en la planeación no poseen toda la información necesaria o si no participan aquellas cuyo criterio es necesario para la toma de decisiones, - no podrá formularse un plan adecuado.

Por ejemplo, en una compañía el plan de producción se preparó con muy poca o ninguna interacción del departamento de mercadotecnia y el plan de mercadotecnia se formuló en forma totalmente independiente de los planes financieros de la compañía. Esta situación impide la definición adecuada de metas.

Una vez que se estructuran los métodos y procesos para hacer el plan, el siguiente paso es la formulación de un plan que - incluya una planeación estratégica y una acción planeada.

### Planeación estratégica

#### A. Metas

La planeación estratégica incluye la definición de metas - y de métodos para alcanzar dichas metas; define de manera amplia lo que ha de lograrse y cómo ha de lograrse. En términos generales describe fines y medios.

#### a) Lo que NO son las metas.

- +no son intenciones.
- +no son sueños.
- +no son deseos.

#### b) Las metas se DERIVAN de intenciones, propósitos, misiones, sueños y deseos.

#### c) Características de las metas.

- +Las metas deben ser posibles de medir, o por lo menos, posibles de verificar.
- +La identificación de las metas (cuantitativa y cualitativamente) es necesaria para la efectividad, para la efi---

ciencia y para la eficacia.

- +Efectividad es saber si se alcanzaron las metas.
- +Eficiencia es cómo se alcanzaron, evaluadas generalmente por medidas de información recabadas/resultados (in-put-out put).
- +Eficacia es eficiencia a largo plazo. La eficacia es necesaria como una medida extra. A menudo podemos ser eficaces en las metas a plazo corto, pero no en las metas a largo plazo, debido a los cambios frecuentes de orientación.

+Las metas deberán estar orientadas al futuro.

Esta orientación es necesaria ya que no tendría caso buscar algo cuya importancia es para el futuro dudosa.

+Las metas deberán utilizar el principio de las "seis pulgadas".

No basta alcanzar una meta fácilmente alcanzable. Con objeto de ser eficientes, las metas deberán establecerse a un nivel superior a las "seis pulgadas" a fin de dar una dimensión de esfuerzo y una sensación de logro. La eficiencia se deriva de las metas establecidas a nivel más alto de lo que es normalmente posible de lograr y así los puntos débiles del sistema aflorarán a y son fácilmente identificables para una acción correctiva.

+Las metas deberían distinguirse entre metas determinísticas vs. metas restrictivas y mínimas vs. metas tentativas.

#### Metas determinísticas vs. metas restrictivas.

Las metas determinísticas son los resultados que establecemos para nosotros mismos y que nos proponemos alcanzar.

Las metas restrictivas son los resultados o procesos que nos comprometemos a no violar. (La resolución de no violar una condición es en sí misma una meta).

**EJEMPLO:** meta determinística: participación en el mercado de 51%.

Meta restrictiva: índice de liquidez = 1.

#### Metas-mínimas vs. metas tentativas.

Por definición una organización y un individuo tiene más de una meta interdependientemente y a menudo mutuamente excluyente de otra meta.

Por lo tanto deberá hacerse una distinción de los grados a los que deseamos alcanzar las metas mínimas, las metas mínimas son el grado mínimo necesario de logro de la meta "A" para que la meta "B" empiece a producir frutos. De la misma manera, tenemos metas mínimas para B, C, y D. El nivel mínimo es una medida de logro mínimo necesario de una meta para que otras metas sean efectivamente alcanzadas. Una meta tentativa es la magnitud del resultado más allá del mínimo que deseamos lograr.

Hay metas mínimas-determinísticas, tentativas-determinísticas, mínimas-restrictivas, tentativas-restrictivas.

**EJEMPLOS:** Mínima-determinística: 1) participación en el mercado del 45%; 2) 20% de ventas repetidas.

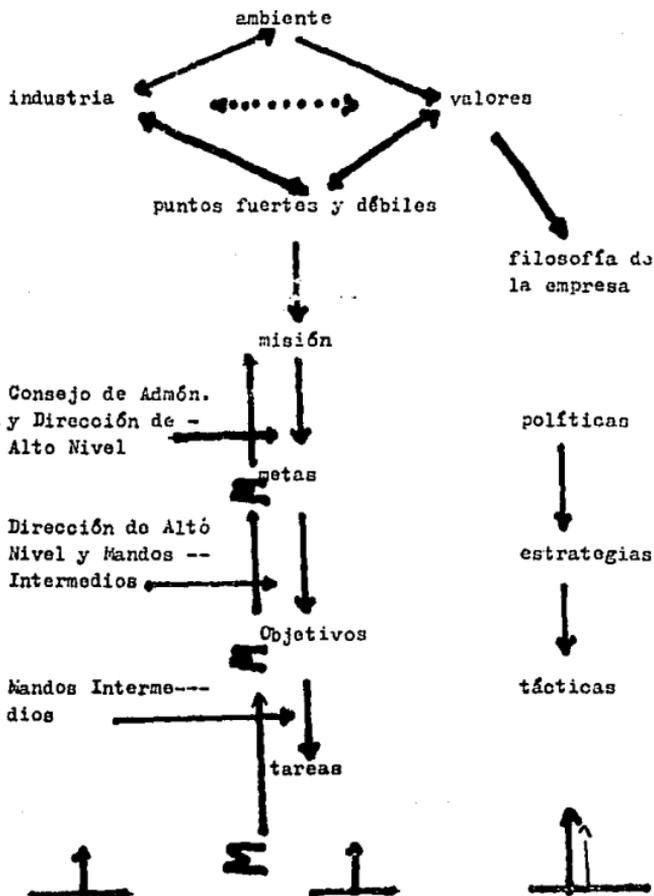
Tentativa-determinística: 1) participación en el mercado del 52%; 2) 30% de ventas repetidas.

Mínima-restrictiva: índice de liquidez = 0.8.

Tentativa-restrictiva: índice de liquidez = 1.

## B. EL PROCESO DE LA DETERMINACION DE METAS

a) Las metas se derivan de la siguiente manera:



Jerarquía de Autoridad = Jerarquía de Metas = Jerarquía de Decisiones

b) Con objeto de definir las metas (es decir, a dónde se desea llegar) la organización debería considerar lo siguiente:

+ En dónde se encuentra dentro de las siguientes dimensiones:

- + Financiera
- + Mercadotecnia
- + Estructura organizacional
- + Personal
- + Tecnológica, etc.

+ Influencia del ambiente:

- + Tecnológica
- + Legal
- + Económica
- + Sociocultural
- + Política
- + Física

Los puntos fuertes y débiles de una organización o el análisis del ambiente no pueden describirse en términos absolutos; necesitan marco de referencia; puntos fuertes y débiles en comparación con una rama industrial. Para este fin se analiza primero el efecto del ambiente sobre una industria y después se analiza la propia empresa y el lugar que ocupa la organización en dicha rama industrial.

c) Definición de la empresa.

+ Un error frecuente es una definición demasiado amplia o demasiado breve:

+ Demasiado amplia: "Nos dedicamos al negocio de hacer utilidades". Esta definición sólo sería la adecuada si los puntos fuertes de la organización incluyeran una dirección extraordinaria capaz de manejar cualquier tecnología y mercado..

+ Demasiado breve: "Nos dedicamos al negocio de ferrocarriles. Una definición así impide observar los cambios en los campos relacionados como competencia de líneas aéreas o construcción de carreteras.

+ Forma de definir una empresa.

+ Considérese los conocimientos que tiene la empresa.

+

+ Considérese las necesidades que satisface la empresa.

La definición de una empresa debería ser más explícita y no hacerse en una sola palabra,; es decir debería ser una descripción detallada de lo que está realizando y de lo que puede realizar tecnológicamente y en el mercado.

Tal definición proporciona base y conocimientos para saber hasta donde puede expandirse y quienes son sus competidores.

#### d) Valores

Después de analizar el ambiente y la forma en que sus cambios afectan la empresa y revelan los puntos fuertes y débiles de la organización, el paso siguiente estriba en definir la misión e intenciones de la organización para los años siguientes. La definición de estas intenciones se hace por medio de un proceso de depuración: los valores de la organización.

Estos valores podrían ser la magnitud de riesgo que se desea tomar; la magnitud de su participación en actividades para el bienestar social; la tasa de crecimiento que desea alcanzar con todas sus repercusiones sobre la presión organizacional. La imagen que tiene de sí misma y lo que considera que debería tener la organización, etc.

El resultado de un análisis es la definición de una misión - como la siguiente: "trabajamos en la industria petroquímica para obtener utilidades suficientes que permitan nuestro crecimiento a largo plazo sin afectar el ambiente en forma nociva.

De una misión como la citada se derivan las metas y las características especificadas anteriormente. Por ejemplo, las metas podrían mencionarse como sigue: "Durante el próximo año deseamos un aumento del 10% en nuestras ventas; la introducción de un nuevo producto con 20% de ventas repetidas; una participación del 31% en el mercado; un 20% de ventas repetidas; una participación 31% en el mercado; una liquidez constante de 1, una rotación personal no mayor de 5, etc."

#### e) Jerarquía de las metas.

Una vez que se han definido las metas, deberán traducirse a objetivos. Los objetivos son una interpretación más detallada de las metas establecidas por los varios departamentos y o divisiones. Las metas deberán asociarse con la empresa total y los objetivos con los departamentos y divisiones de la misma; son el mismo concepto con un grado diferente de abs--

tracción. Los objetivos a su vez son traducidos e interceptados como obligaciones, tareas y resultados que deben lograr - los individuos. El resultado deseado es pues una jerarquía de metas en donde las tareas, las obligaciones y resultados conducen al cumplimiento de los objetivos. El cumplimiento de la obligación conduce al logro de las metas; éste a su vez satisface la misión y las intenciones de la organización cuando estas están de acuerdo con los valores de la dirección, con su conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la organización y en armonía con los cambios del ambiente.

#### f) Jerarquía de la toma de decisiones.

La jerarquía de la toma de decisiones está relacionada con la jerarquía de las metas. Las políticas son el nivel más alto de la toma de decisiones en el sentido de que absorben el grado más alto de incertidumbre; lo que llamamos absorción de incertidumbre.

#### + Definición.

La absorción de la incertidumbre describe un proceso de la toma de decisiones en la que se sacan inferencias de un cuerpo de evidencia y estas inferencias, en lugar de la propia evidencia, se comunican a otros participantes en la toma de decisiones. La incertidumbre se absorbe por medio de varias decisiones adoptadas en el proceso de la toma de decisiones.

Cada participante en el proceso de la toma de decisiones, con objeto de adoptar una decisión, saca inferencias de un cuerpo de evidencia; y deberá entonces elegir cuales de esas inferencias son las importantes con objeto de transmitir las a otros participantes en el proceso ya mencionado. La persona a la que se ofrecen estas inferencias deberá a su vez adoptar una decisión sobre las inferencias que ha de aceptar y sobre el grado de credibilidad con el que las acepta.

De este modo el proceso de la toma de decisiones, surgiendo de un cuerpo de evidencia determinado hasta el punto de llegar a una decisión para su implantación, incluye una serie de decisiones tomadas, cada una de las cuales absorbe en el proceso cierto grado de incertidumbre. La incertidumbre no se absorbe desde el principio ya que el encargado o los encargados de tomar las decisiones no han resuelto que inferencias deberán sacarse de un cuerpo de evidencia. Por ello, la incertidumbre por definición, no ha sido absorbida. Una vez que se ha tomado una decisión, está basada en ciertas inferencias que se supone son las más importantes y adecuadas. Los encar-

gados de tomar las decisiones se formarán pues una opinión sobre la distribución potencial de probabilidades para el momento en que ocurran varios sucesos. La absorción de la incertidumbre con que se están enfrentando ocurre cuando deciden cual deberán ser esa distribución.

**Magnitud de la absorción de la incertidumbre.**

La magnitud de la absorción de la incertidumbre es una función que depende de la disponibilidad de modelos y teorías aceptables para sacar inferencias de una cierta evidencia. Si la evidencia es de un tipo que puede "adaptarse" a tal modelo, las inferencias son generadas por un resultado y la magnitud de la absorción de la incertidumbre que ha de absorberse por el propio encargado de tomar la decisión, es pequeño. De la misma manera, la magnitud de la incertidumbre que debe absorber será mayor (1) si tales modelos o teorías científicas no existen; (2) si varias permutaciones de evidencia pudieran ofrecer una variedad infinita de inferencias; (3) si el encargado de tomar la decisión tiene que sacar inferencias usando un proceso original y creativo; por ejemplo, creando su propio modelo; y (4) si tiene que usar su criterio personal para elegir las inferencias específicas que ha de transmitir a los otros participantes en la toma de decisiones. Ilustremos esta diferencia con un ejemplo práctico. Comparemos la incertidumbre que ha de absorber (a) un directivo de compras que tiene problemas de control de inventario, con (b) un sobrecastante que está tratando con un obrero indisciplinado. En ambos casos existe evidencia, pero la sencillez relativa necesaria para determinar las inferencias que han de deducirse a estos dos tipos de evidencia es diferente. Resulta comparativamente más fácil determinar la relación causal entre las variables que rigen la conducta humana. Esta última calificase ella misma como la absorción del grado más alto de incertidumbre ya que nuestros valores y filosofías de la vida no son un modelo hecho sino una definición subjetiva de convicciones y creencias.

Las decisiones sobre políticas son decisiones que absorben el nivel más alto de incertidumbre ya que absorben incertidumbre institucional. Las políticas son definiciones de cómo alcanzar las metas que responden a la pregunta "¿Qué es lo que deseamos?".

Una organización debe tener un conocimiento preciso de "lo que se desea" y de "como se va a conseguir". El "como".

en este caso es de una naturaleza general que determina el carácter de la compañía, las prácticas principales que observará y un resumen de las estrategias más importantes que seguirá y empleará.

Una estrategia maestra es parte de una definición de políticas. Las políticas son traducidas a cursos de acción más específicos, es decir, estrategias. Las estrategias están dirigidas al logro de los objetivos. Todas las estrategias deberán estar de acuerdo con las políticas de la compañía. La suma de los objetivos debe dar las meta. (Véase cuadro dos).

Las tácticas son la interpretación de las estrategias que se emplean para el logro de los resultados y el cumplimiento de las tareas y obligaciones.

Las diferencias entre políticas, estrategias y tácticas son:

- + Repercusión de la decisión. ¿Se trata de lograr una meta, un objetivo o una estrategia?
- + Efecto sobre otras decisiones. ¿Determina las estrategias o se deriva de una estrategia? si es lo primero podría ser una política; si es lo segundo, podría ser una decisión táctica.
- + Frecuencia del cambio. Cuanto menos frecuente se cambie una decisión, tanto mas alto estará en la escala de la toma de decisiones.
- + Mecanismo para hacerlo. Las decisiones sobre política requieren y deben requerir mas tiempo de modo que permitan investigar la situación, hacer preguntas y observaciones. Requieren una mayor absorción de incertidumbre y forman la base para las decisiones futuras.

Las decisiones tácticas se hacen en el sitio preciso en donde deben adoptarse y sobre una base, para el cumplimiento de ciertas tareas u obligaciones. Si una decisión táctica altera un objetivo sea convertido debidamente en una decisión estratégica. De la misma manera si una decisión estratégica para lograr un objetivo acaba por alterar una meta de la organización, es más que una mera decisión estratégica, ya que estará invadiendo las fronteras de las políticas.

Por ejemplo como un vendedor decide conceder descuentos a un cliente determinado con el propósito de cumplir con su tarea expresada en una cuota de ventas; sin embargo la tasa de descuento concedido llega al conocimiento de la clientela en general y por

consecuencia no pueden alcanzarse los objetivos del departamento de mercadotecnia en términos de volumen del mercado; en tal caso, la decisión del vendedor fué estratégica y no táctica. Si esta decisión ha sentado un precedente cuya corrección pueda tomarle años a la empresa o significarle el gasto de una cantidad importante de dinero, entonces no es meramente una decisión estratégica; tiene implicaciones en las políticas.

De manera similar, la alta dirección estará tomando decisiones - mas bien tácticas que políticas (1) cuando adopte decisiones menores que estén más relacionadas con resultados inmediatos o tareas de individuos, o (2) cuando sus decisiones cambien frecuentemente o no sirvan como directivos para otras decisiones que se adopten.

c)  
q) Jerarquía de autoridad.

Esta está relacionada con la jerarquía de metas y decisiones. Cuanto más grande sea la responsabilidad de las metas, objetivos o resultados, mas amplia deberá ser también la autoridad para tomar decisiones de alto nivel. (Véase cuadro).

#### PLANEACION DEL PLAN DE IMPLANTACION.

La planeación se hace dentro del marco de trabajo arriba mencionado; está dirigida al logro de metas, objetivos y resultados - dentro de políticas, estrategias y tácticas establecidas.

Con objeto de observar el cuadro total de lo que está sucediendo, cada nivel de la dirección relaciona, la planeación directamente a sus propios fines y a los del nivel superior.

#### 7.2 RELACION DE JERARQUIAS.

La alta dirección debería solicitar del nivel inferior una evaluación del ambiente y los puntos fuertes y débiles de la organización. A la luz de esta información la alta dirección establece metas y políticas. Esta información deberá pasarse entonces a los niveles inferiores y cada departamento deberá sugerir los objetivos por los que va a trabajar y las estrategias que empleará con el objeto de lograr - dentro de las políticas determinadas - las metas establecidas.

La alta dirección y los mandos intermedios deberán analizar unidos todas las sugerencias presentadas, con el objeto de coordinar las actividades. Las herramientas para el establecimiento de objetivos o metas determinísticas-restrictivos-temperativas -

de punto de partida, deberán servir en forma adecuada para encadenar o eslabonar las varias actividades departamentales.

Una vez aprobados, los objetivos y estrategias son pasados a los mandos intermedios cuyos directivos deberán sugerir - las tareas, resultados, etc., que pueden lograr y las tácticas que han de observar para alcanzar los objetivos dentro de las estrategias establecidas.

Este enfoque es en parte de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Sin embargo, las metas se derivan de arriba hacia abajo. El enfoque de arriba a abajo satisface la necesidad de coordinación.

El resultado del proceso debería ser una definición de lo siguiente:

- + ¿Qué es lo que ha de lograrse?
- + ¿Cuándo?
- + ¿Con qué deberá lograrse?
- + Esta definición es un plan de acción.

#### CONCLUSION

Hasta estos momentos se han descrito los siguientes pasos de la planeación:

- + Plan de proceso de planeación.
- + Plan de estrategias, políticas y tácticas - lo que llamamos planeación estratégica.
- + Un plan de acción para su implantación derivado de los puntos anteriores.

Una vez que se ha determinado la estrategia a seguir y -- que se ha formulado un programa de acción, seguiremos con la cuarta parte del proceso de planeación: la planeación del sistema de control.

Debe quedar perfectamente claro que si falta cualquiera - de las cuatro fases mencionadas, el plan que se formule - para la organización no será el mejor. La práctica de las actividades de planeación basada en desempeños pasados, - por ejemplo, tomar los logros del año pasado y añadir un 4%, estableciendo así la meta para el año siguiente, no es lo adecuado. El pasado está muerto; el ambiente futuro debe pronosticarse, predecirse y evaluarse a la luz de - los futuros desarrollos ambientales. Además, deberán exa--

minarse nuevamente los valores de la organización con el fin de determinar las metas para cuyo logro ha de formularse un plan de implantación.

Una vez formulado el plan de implantación con horarios de tiempo, con recursos debidamente distribuidos y con responsabilidades asignadas a las diferentes personas, ha de tomarse el siguiente paso si deseamos que el plan se lleve a ejecución. Este paso es la planeación del sistema de control. No hay plan, en el sentido administrativo de la palabra, a menos que se formule un sistema de control que lo acompañe. Un plan sin controles es una mera exposición de deseos o aspiraciones. Es un ejercicio intelectual sin una intención seria de llevarlo a la práctica.

Con frecuencia he observado sesiones de planeación en donde se hacía una planeación estratégica; se formulaba un plan, se archivaba en flamantes carpetas sólo para olvidarse después. No había un sistema de control programado, institucionalizado, para verificar que la realidad coincidiera con lo planeado. Ni tampoco se hacían las adaptaciones adecuadas en el curso de la implantación para la nueva información obtenida sobre lo que se intentaba hacer.

Un directivo deberá cerciorarse de que el proceso de planeación está debidamente planeado, que el plan de acción está basado en estrategias adecuadas y que se incluye un sistema de controles para verificar correctamente la implantación.

### 7.3 LA DIRECCION EFICIENTE.

Todo puesto con mando jerárquico es directivo, ya que cualquiera que sea su nivel o el área en que se desenvuelva, su función esencial es la de dirigir a sus subordinados para obtener resultados. Por lo cual tanto es DIRECTOR el que dirige a toda organización como el que dirige a un grupo de empleados.

Es importante tener conciencia de esta realidad, ya que olvidar la es correr el riesgo de graves errores que son el producto de una dirección eficiente.

### 10.1 LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR.

Una vez establecido el concepto anterior, podemos señalar que -

todo jefe debe realizar dos tipos de actividades:

#### LAS CONTINUAS

que se repitan frecuente o periódicamente, generalmente día con día, tales como:

Las tareas para administrar el funcionamiento normal de la organización o departamento. Las tareas rutinarias no delegadas.

#### LAS OPERACIONES

que están netamente limitadas en el tiempo y que normalmente no se repite, tales como:

La reorganización de su grupo de trabajo.

La solución de nuevos problemas.

La ejecución de proyectos específicos.

La integración armoniosa de este tipo de trabajos es una de las que se enfrenta la dirección, ya que las primeras se llevan a cabo de acuerdo con el ritmo impuesto por la rutina, mientras que las segundas requieren de un ritmo libre aunque restringido por la necesidad de obtener los resultados previstos.

Debido a que la administración de los recursos es del primer tipo, y que la organización de los mismos es del segundo, es conveniente analizarlas por separado.

Ejercicio didáctico diseñado por IDEA, consultores en educación y administración, con base en la nota técnica de MTL — Institute for Applied Behavioral Science, en lecturas sobre desarrollo personal y organizacional (páginas 17 a 21).

Las cualidades psicológicas y las habilidades necesarias, para ambas son diferentes, por lo que es difícil encontrarlas simultáneas y plenamente en un sólo hombre.

Esto explica que un administrador fracasa como organizador y viceversa. Sin embargo, no puede olvidarse que ambas forman parte de la responsabilidad del jefe y que éste debe efectuarlas, o hacer que se efectúen y que debe integrarlas eficientemente para poder alcanzar el éxito.

De no lograrlo, verá con creciente angustia como se presentan y desarrollan problemas tales como:

- Deterioro del clima social y moral, con su secuela de problemas humanos.
- Exceso, ausencia o duplicación de la autoridad en determinadas áreas, con los consiguientes conflictos en la jerarquía y el abandono de las áreas de responsabilidad.
- Inadecuada coordinación de las funciones.
- Toma de decisiones lentas.
- Tiempo insuficiente para realizar el trabajo, lo cual es más crítico entre más alto es el nivel jerárquico.
- Nóminas elevadas, frecuentemente sobrecargadas, y excesivos niveles jerárquicos.
- Gastos elevados e innecesarios, reduciendo la capacidad en la presentación de los servicios sociales.
- Aumento sensible en errores que se cometen.
- Retraso en las actividades, frecuentemente acompañados del abuso de la palabra urgente.
- Aumento de los problemas no previstos y mayores dificultades para resolverlos.

#### LA ORGANIZACION

Dada la importancia de la ORGANIZACION, es de suponerse que el jefe debe conocerla a fondo. En ocasiones por falta de tiempo no ha tenido oportunidad de asomarse a este campo. En otras quizá ha tenido oportunidad de acudir a numerosas fuentes de información.

En este segundo caso en el que corre mayor peligro y riesgo; ya que los diferentes tratados sobre organización lo más probable es que haya encontrado como resolver todos los problemas, aplicando ciertos principios, leyes, reglas, teoremas, etc., con los cuales logrará sumir a su organización en una confusión en mayor grado que la que reinaba antes que él se "empachara" de organización.

La organización trata de relacionar entre sí un cierto número de hombres, que deben trabajar coordinadamente para lograr una meta común. Pero como estos hombres tienen problemas persona-

les, probablemente cada uno de ellos busca metas diferentes.

La organización por su misma naturaleza, no da respuestas específicas, sino más bien plantea en forma lógica los problemas existentes. No puede dar soluciones sino más bien presentar alternativas.

La organización es un reflejo de los hombres que integran la estructura. Existen conceptos sólidos producto del sentido común, que empleados inteligentemente, y adaptados a cada caso especial, pueden producir magníficos resultados.

Dada la trascendencia que tendrá la estructura para el logro de las metas, es indispensable definirla y establecerla cuidadosamente. Entre los errores más frecuentemente cometidos, y que por lo tanto debe tenerse mayor cuidado para evitarlos, están los siguientes:

1. Aplicar ciegamente los principios, reglas, leyes, etc.
2. Creer que la organización es un cúmulo de técnica.
3. Pensar que la organización es algo que se puede comprar y que una vez instalada no queda más problema que operarla convenientemente.
4. Creer que la empresa mejor organizada es la que dispone de las técnicas más modernas y avanzadas, complicadas o costosas.
5. Creer que organización significa fragmentar en departamentos, secciones, divisiones, etc.

#### LA ADMINISTRACION

Planear y ejecutar son dos etapas inseparables de la misma acción, es un error que en una organización debe haber personas que planean y personas que ejecutan. Todas deben planear y todas deben ejecutar.

Naturalmente que el grado de la planeación será distinto, según el escalón jerárquico que ocupe, o del tipo de función de que se trate, pues mientras un empleado tan solo planeará la distribución de su área de trabajo, el director debe planear las actividades presentes y futuras de toda la organización, así como el jefe las de su departamento, oficina o sección.

Esto nos lleva a concluir que todo jefe por su propia naturaleza debe estar siempre pendiente del futuro, escudriñando y preparando a su grupo para que siga teniendo éxito.

Como la administración es parte de la dirección encargada de emplear todos los recursos, para que la operación sea eficiente, - es fácil ver la trascendencia que tiene en ella el análisis futuro.

Hemos analizado ya en forma amplia y detallada, el proceso administrativo, que tiene en la dirección su máximo exponente.

Mucho se ha escrito sobre las funciones que debe realizar el jefe como director de los recursos a su cargo, sin embargo; podemos considerar como elementos de la dirección los que enseguida se anuncian y que definen con plenitud las actividades que en todo momento debe realizar el jefe.

#### ONCE ELEMENTOS DE LA DIRECCION

Aunque parecen sumamente sencillos los elementos que a continuación enunciamos, es notoria comunmente la ausencia de ellos dentro de la actividad de dirección, ya que muchas veces no se presta la debida atención a cualquiera de estos elementos, condenando, muchas veces al fracaso o aún a un éxito mediocre las directivas que se dan, sin considerar seriamente estos elementos:

1. Recoger información. Compilar todos los datos referentes a una situación dada.
2. Sintetizar la información. Analisar los datos resumiéndolos en una explicación de la situación.
3. Planear. Considerar la situación existente, las metas a alcanzar y las alternativas de acción posibles.
4. Decidir. Recoger el curso de acción que ofrezca las mejores posibilidades de éxito.
5. Organizar. Establecer lo que ha de ejecutarse y quienes son los más capacitados para hacerlo.
6. Comunicar. Informar a los grupos e individuos qué tienen que hacer.
7. Dar ejemplo o motivar. Inculcar en los individuos o grupos el deseo de obtener los resultados específicos.
8. Dirigir, guiar o aconsejar. Ayudar al progreso hacia una meta, mediante sugerencias, órdenes o datos adicionales.

9. Medir, evaluar y controlar. Comparar los resultados obtenidos con los esperados.
10. Formar al personal. Ayudar a los individuos a desarrollarse -- hasta sus capacidades máximas.
11. Dirección creativa. Reconocer las zonas en que se puede efectuar progreso, innovaciones y estimular a la acción.

#### EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO:

Se plantea la distinción entre tres tipos de conducta directiva. (20)

- a) Autocrática
- b) Democrática
- c) De "laissez faire"

#### DIRECCION AUTOCRATICA:

El interés por la tarea o el trabajo, domina en la conducta directiva autocrática. Se dice a los subordinados qué hay que hacer y cómo debe hacerse. El poder del dirigente proviene de la posición que ocupa. Se considera al hombre perezoso de nacimiento e indigno de confianza.

Las políticas son determinadas por el dirigente y el poder se usa para influir en los subordinados.

#### DIRECCION DEMOCRATICA:

La conducta democrática se rige por el interés en las relaciones. Comparte las responsabilidades de dirigentes con sus subordinados. Les hace participar en una planeación y ejecución del trabajo.

Este tipo de dirección, se basa en el supuesto de que el poder le es concedido por el grupo que debe dirigir. Los hombres pueden básicamente dirigirse entre sí y ser creativos en el trabajo, si se les motiva en forma adecuada.

Las políticas están abiertas a discusión y decisión por parte del grupo.

Los dirigentes están interesados por el grupo y le conceden una libertad considerable.

- (20) El continuo Líder (Ejecución). Principios de Administración. Terry y Franklin, pág. 414.

#### 7.4 DIRECCION "LAISSEZ FAIRE"

El comportamiento directivo de LAISSEZ-FAIRE, vá más allá del democrático. Permite a todos hacer lo que deseen y no se establecen políticas ni procedimientos.

Cada quien está por su cuenta y nadie trata de influir en nadie. Representa básicamente una atmósfera con ausencia de dirección en donde se ha renunciado al papel de dirigente y por eso no se manifiesta ningún comportamiento directivo. (21)

Los resultados muestran que los grupos con dirección democrática presentan una mayor cohesión. La moral y el interés son más elevados en los participantes a estos grupos, mientras -- que los individuos autoocráticamente tienen tendencia a dividirse en pequeños su-grupos y a alejarse de las reuniones. La moral es baja y flaquea la voluntad de los participantes.

Realmente estos resultados no constituyen un verdadero descubrimiento, sólo prueban que las ocasiones de participar, de ser escuchadas, de ser un miembro activo en una organización, reunida con el objeto de resolver un problema, son ocasiones buscadas por la mayoría de los seres humanos.

Por lo anterior, podríamos generalizar diciendo que los grupos que responden a estas necesidades psicológicas, tienden a ser más desagradables y mejores fuentes de satisfacción para los participantes.

Por lo contrario, los grupos que condicionan miembros marginales dentro de su funcionamiento, con escasas oportunidades de participar, de expresar sus ideas e intervenir en las decisiones, como el autoocrático, dan lugar a una monotonía y frustración completas. El comportamiento de sus miembros es de alejamiento y hostilidad hacia el grupo.

Hemos mencionado un tercer tipo de comportamiento directivo; Laissez-Faire, éste se caracteriza por la ausencia de dirección, de estímulo y de intereses comunes, todo lo cual obviamente conduce a la desintegración y dislocación del trabajo colectivo.

Vale la pena señalar que al hablar de proceso democrático queremos decir que la dirección existe, pero está asegurada por los miembros conjuntamente, en detrimento de la exclusividad del líder, que es el caso del proceso autoocrático.

- (21) Victor H. Vroom. A New Look at Managerial Decision Making -- Organizational Dynamics, Spring 1973, pág. 67. Principios de Administración. Terry & Franklin, pág. 430.

## CAPÍTULO VIII

## LA TEORÍA DEL CICLO VITAL DE LIDERAZGO

El reconocimiento de que la tarea y las relaciones son dos dimensiones importantes de la conducta del líder ha impregnado los trabajos de los teóricos de la administración en el transcurso de los años. Estas dos dimensiones han sido denominadas indistintamente "autocrática" y "democrática", "autoritaria" e "igualitaria" y "conservación de grupo", "habilidad para la tarea" y "habilidad para agradar", "Instrumental" y "expresiva", "eficiencia" y "efectividad". Pero la diferencia entre estos conceptos y la tarea y las relaciones parecen ser más semánticas que reales.

Durante cierto tiempo se creyó que tarea y relaciones eran estilos de conducta de líder y que, por consiguiente, había que representarlas como una sola dimensión a lo largo de un continuo que iba desde la conducta del líder muy autoritaria (tarea) en un extremo, hasta la muy democrática (relaciones), en el otro.

## 8.1 ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD ESTADAL DE OHIO.

En años más recientes se ha disipado la idea que tarea y relaciones eran estilos de liderazgo. De manera particular, los estudios de liderazgo emprendidos en 1945 por el Departamento de Investigación de Comercio de la Universidad Estatal de Ohio arrojaron dudas de si la conducta del líder podía representarse o no en un solo continuo.

Al tratar de describir la manera en que el líder desarrolla sus actividades, el cuerpo docente de la Estatal de Ohio, identificó la "Iniciación de estructura" (tarea) y la "consideración" (relaciones) como las dos dimensiones más importantes de liderazgo. La "iniciación de estructura", se refiere a la conducta del líder al delinear las relaciones entre sí y los miembros del grupo de trabajo, y al tratar de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y métodos de procedimiento. Al cambio, la "Consideración" se refiere a la conducta "iniciadora de amistad, confianza mutua, respeto y calor en las relaciones entre el líder y los miembros de su grupo".

En los estudios de liderazgo que siguieron, el personal de la Estatal de Ohio halló que los estilos de liderazgo difieren considerablemente de un dirigente a otro. La conduc

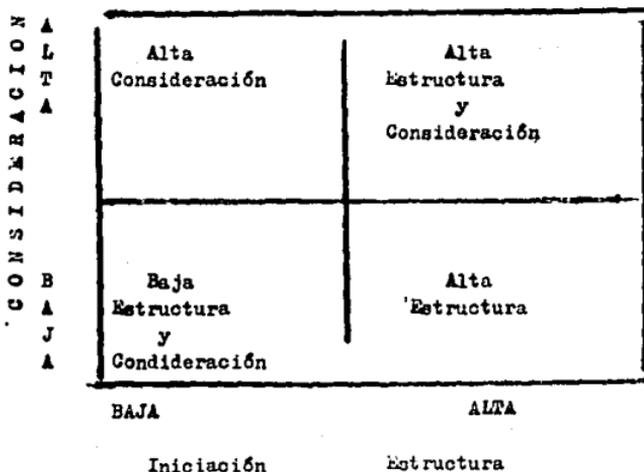
ta de algunos líderes se caracteriza por la estructuración rígida de las actividades de sus seguidores en términos de logros de tareas, mientras que otros se concentran en el logro y mantenimiento de las buenas relaciones entre sí y sus seguidores. Otros en cambio exhiben conductas que se caracterizan tanto por la tarea como por las relaciones y hasta hay quienes en posiciones dirigentes tienden a proporcionar poca estructura o desarrollo de las relaciones interpersonales, sin manifestar ningún estilo predominante; en su lugar aparecen varias combinaciones. Por consiguiente, tarea y relaciones no son estilos de liderazgo, como podría sugerirlo un continuo autoritario-democrático.

En vez de ello, estos patrones de conducta del líder son dimensiones separadas y distintas que se pueden representar sobre dos ejes separados, en vez de uno solo continuo.

De modo que los resultados de los estudios de la Estatal de Ohio, dieron por resultado el desarrollo de cuatro cuadrantes para ilustrar los estilos de liderazgo en términos de iniciación de Estructura (tarea) y Consideración (relaciones) como se indica en la fig. 1.

FIGURA 1

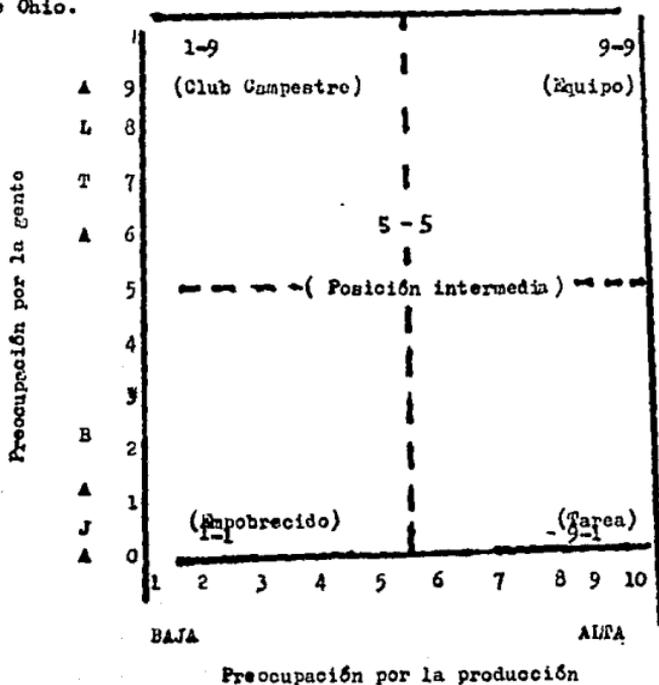
Los Cuadrantes de Liderazgo de la Estatal de Ohio.



## LA CUADRICULA GERENCIAL

Robert S. Blake y Jane S. Mouton en su Cuadrícula Gerencial (Grid) popularizaron las dimensiones de tarea y de relaciones del liderazgo y las han utilizado extensamente en programas de formación y administración.

En la Cuadrícula Gerencial (Grid) se identifican cinco tipos de liderazgo distintos basados en la preocupación por la producción (tarea) y la preocupación por la gente (relaciones) en los cuatro cuadrantes anteriores de la Escala de Ohio.



La preocupación por la producción se ilustra sobre el eje horizontal. Esta cobra mayor importancia para el líder a medida que su puntaje crece por la escala horizontal. Un líder -- con un puntaje de 9, tiene preocupación máxima por la producción.

La preocupación por la gente se ilustra sobre el eje vertical. La gente cobra mayor importancia para el líder a medida que su puntaje asciende por el eje vertical. Un líder con puntaje de 9 en el eje vertical tiene una preocupación máxima -- por la gente.

La Cuadrícula Gerencial, en síntesis, le ha dado terminología popular a cinco puntos dentro de los cuatro cuadrantes de los estudios de la Estatal de Ohio.

#### SUGERENCIA DE UN "MEJOR" ESTILO DE LIDERAZGO

Tras de identificar la tarea y las relaciones como dos dimensiones centrales de cualquier situación de liderazgo, algunos tratadistas de administración sugieren un estilo "mejor". La mayoría de ellos han apoyado un estilo integrado de conducta de líder (tarea alta y relaciones altas) o un enfoque de relaciones humanas permisivo y democrático (altas relaciones).

Andrew W. Halpin, del personal original de la Estatal de Ohio, en su estudio de superintendentes de escuela señaló que, de acuerdo con sus resultados, "la conducta del líder efectiva o - deseable se caracteriza por altos puntajes tanto de iniciación de Estructura como de Consideración. Inversamente, la -- conducta ineficiente o indeseable se señala por la baja puntuación en ambas dimensiones". De modo que Halpin parece concluir que el estilo de Alta Consideración y Alta Estructura -- es teóricamente la conducta de líder ideal u "óptima", mientras que el estilo bajo en ambas dimensiones es teóricamente el "peor".

Blake y Mouton en su Cuadrícula también dan a entender que -- el estilo de liderazgo más deseable es la "administración por equipo" (máxima preocupación por la producción y por la gente). En efecto, han desarrollado programas de adiestramiento destinados a cambiar la conducta de los administradores hacia el -- estilo de "equipo".

### 3.2 EL ESTILO DE LIDERAZGO HA DE VARIAR DE ACUERDO CON LA SITUACION.

Mientras que la gente de la Estatal de Ohio y la de Cuadrícula parecen sugerir que hay un estilo "óptimo" de liderazgo, la evidencia reciente de estudios empíricos demuestra a las claras que no existe un estilo único que tenga éxito universal.

Parte de la evidencia más convincente que refuta la idea de un estilo único u "óptimo" la recogió y publicó A.F. Korman en 1966. Korman revisó todos los estudios que examinaban las relaciones entre las dimensiones de conducta de la Estatal de Ohio sobre Iniciación de Estructura (tarea) y aquellos de Consideración (relaciones) y diversas medidas de efectividad, incluyendo la productividad de grupo, los salarios, el comportamiento bajo tensión, la reputación administrativa, las quejas del grupo de trabajo, el ausentismo y el cambio de personal. Revisó más de 25 estudios y concluyó:

"No obstante el hecho de que la Iniciación de Estructura y la Consideración se han convertido casi en santo y seña de la psicología industrial norteamericana, aparentemente es muy poco lo que se sabe acerca del modo en que éstas variables pueden variar el rendimiento del grupo de trabajo y las condiciones que afectan esas predicciones. De modo que ni siquiera podemos decir si tienen algún significado de pronóstico".

Korman encontró que el uso de la "consideración" y la "Iniciación de Estructura" no tenían ninguna significación de pronóstico en términos de efectividad al cambiar las situaciones. Esto sugiere que por cuanto las situaciones varían, también debe variar el estilo de liderazgo.

Fred A. Fiedler, al poner a prueba su modelo de contingencia de liderazgo en más de cincuenta estudios que abarcaban un período de 15 años (1951-1967), encontró que tanto los líderes orientados hacia la tarea, como los no orientados hacia la tarea síno hacia las relaciones humanas tienen éxito bajo ciertas condiciones. Fiedler arguye:

"Aunque jamás se puede decir que algo es imposible y aunque alguien podrá descubrir algún día un estilo de liderazgo que sirva para todos los fines, nuestros propios datos y los producidos por estudios serios de otros investigadores no prometen curas tan milagrosas".

R E F E R E N C I A S

Para una discusión más detallada de esta teoría de liderazgo y otros marcos de referencia de las ciencias del comportamiento ver a Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR UTILIZING HUMAN RESOURCES, 2nd. Edition (Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, Inc. 1972).

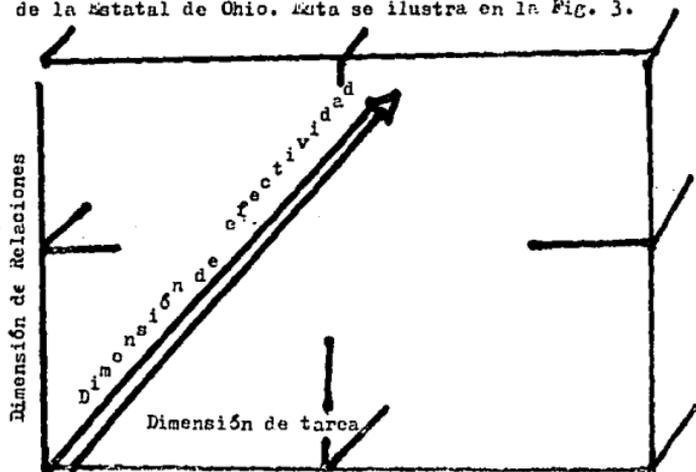
Esta teoría de liderazgo situacional apareció por primera vez como "Life Cycle Theory of Leadership" (Teoría del Ciclo Vital de Liderazgo), un artículo por Paul Hersey y Kenneth H. — Blanchard en la entrega de mayo de 1969 de Training and Development Journal.

Otros investigadores además de Korman y Fiedler también han demostrado que las diferentes situaciones requieren estilos de liderazgo distintos.

En resumen, los estudios empíricos tienden a demostrar que no existe ningún estilo normativo de liderazgo "óptimo", - que los líderes que triunfan son aquellos que pueden adaptar su conducta de líder a las diferentes necesidades de sus seguidores y a las situaciones particulares. La efectividad depende del líder, de los seguidores, y de otros elementos y situaciones. Para conducir con efectividad, el líder debe ser capaz de diagnosticar su propia conducta a la luz del ambiente. Algunas de las variables que deberá examinar aparte de los seguidores - incluyen a la organización, los superiores, los asociados, y las exigencias del trabajo. Esta lista no es exhaustiva por ningún respecto, - pero contiene los componentes de interacción que tienden a ser importantes para el líder en diversos ambientes organizacionales.

#### ADICION DE UNA DIMENSION DE EFECTIVIDAD

Para medir con mayor exactitud lo bien que opera un líder, dentro de una situación determinada, hay que añadir una - "dimensión de efectividad" a las dos dimensiones del modelo de la Estatal de Ohio. Esta se ilustra en la Fig. 3.



La adición de la dimensión de efectividad al modelo de la Estatal de Ohio crea un modelo tridimensional. Este modelo de efectividad del líder trata de integrar los conceptos de estilo de líder con las exigencias situacionales de un ambiente específico. Cuando el estilo del líder es adecuado a un medio determinado, medido por los resultados, se le considera efectivo; CUANDO ES INAPROPIADO A UN AMBIENTE DETERMINADO, se le considera inefectivo.

Si la efectividad de un líder la determina la interacción de su estilo y de su medio (los seguidores y otras variables situacionales) se deducen entonces que cualquiera de los cuatro estilos expuestos en el modelo de la Estatal de Ohio podrán ser eficaces o ineficaces, dependiendo del medio. Por consiguiente, no hay ningún estilo de conducta de líder ideal único adecuado a todas las situaciones. Por ejemplo, el estilo de tarea alta y relaciones altas es adecuado sólo en ciertas situaciones, pero no en otras. En organizaciones orientadas básicamente hacia la crisis, como la milicia o la policía, hay evidencia considerable de que el estilo más apropiado sería el de tarea alta, por cuanto bajo condiciones de motín o de combate, el éxito depende a menudo de la respuesta inmediata a las órdenes. Las exigencias de tiempo no permiten discutir las cosas ni explicar las decisiones. Para lograr el éxito, la conducta debe ser automática.

Mientras que un estilo de tarea alta puede ser efectivo para un oficial de combate, no podría serlo en otras situaciones. Esto se puso de manifiesto cuando se envió oficiales de línea educados en West Point a comandar puestos en la línea Drew, que formaba parte de un sistema avanzado de alarma. El personal científico comprendido, bajo condiciones de vida encerrada en una región ártica, no respondió favorablemente a la conducta orientada hacia la tarea de estos oficiales adiestrados para el combate. El nivel de madurez y de educación de esta gente era de tal índole que no necesitaban de mucha estructuración en su trabajo. De hecho, tendían a resentirla.

Otros estudios de personal científico y orientado hacia la tarea demuestran que gran parte de esa gente quiere y necesita solamente una cantidad limitada de apoyo socio-emocional. Por consiguiente, hay situaciones en que el estilo de tarea y de relaciones bajas, que algunos autores presumen teóricamente que es un estilo de liderazgo pobre, puede resultar apropiado.

En resumen, un dirigente efectivo debe ser capaz de diagnosticar las exigencias del medio y luego, o adaptar su estilo -

de liderazgo para conformarlo a ellas, o desarrollar los medios para cambiar algunas o todas las variables.

### 8.3 MODELOS ACTITUDINALES VERSUS MODELOS CONDUCTUALES

Al examinar las dimensiones de la Cuadrícula Gerencial (la preocupación por la producción y la preocupación por la gente), se podrá ver que son dimensiones del Modelo de la Estatal de Ohio (iniciación de estructura y Consideración) y del Modelo de Efectividad del Líder (tarea y relaciones) son dimensiones de conducta observada. De modo que los modelos de la Estatal de Ohio y de Efectividad del Líder miden el comportamiento de la gente, en tanto que la Cuadrícula Gerencial mide la predisposición hacia la producción y hacia la gente. Como se discutió anteriormente, el Modelo de Efectividad del Líder es una consecuencia del Modelo de la Estatal de Ohio, pero difiere de él en cuanto añade una dimensión de efectividad a las otras dos dimensiones de conducta.

Aunque la Cuadrícula Gerencial y el Modelo de Efectividad del Líder miden diferentes aspectos de liderazgo, no son incompatibles. Pero surge un conflicto sin embargo, porque a menudo se han inferido presunciones de conducta del análisis de las dimensiones actitudinales de la Cuadrícula Gerencial. -- Mientras que la alta preocupación tanto por la producción como por la gente es deseable en muchas organizaciones, los administradores que despliegan hallan que no es apropiado bajo todas las circunstancias iniciar un alto grado de estructuras y brindar mucho apoyo socio-emocional.

Por ejemplo, si los subordinados de un administrador son emocionalmente maduros y pueden asumir responsabilidades por su propia cuenta, el estilo de liderazgo adecuado sería el de tarea y relaciones bajas. En este caso, el administrador le permite a sus subordinados participar en la planificación de la organización y controlar sus propias operaciones. Desempeña un papel de telón de fondo y brinda apoyo socio-emocional solamente cuando es necesario. Por consiguiente, son las presunciones derivadas de la CUADRICULA GERENCIAL y no la propia Cuadrícula las que resultan inconsecuentes con el Modelo de Efectividad del Líder.

Korman, en su extensa revisión de exámenes de los conceptos de Iniciación de Estructura y Consideración, concluye con:

" Lo que se necesita ... en los estudios concurrentes (y - de predicción) futuros no es solamente el reconocimiento de este factor de "determinantes situacionales" sino, más bien, una conceptualización sistemática de la variación situacional en cuanto se pueda relacionar con la conducta de liderazgo (Iniciación de Estructura y Consideración).

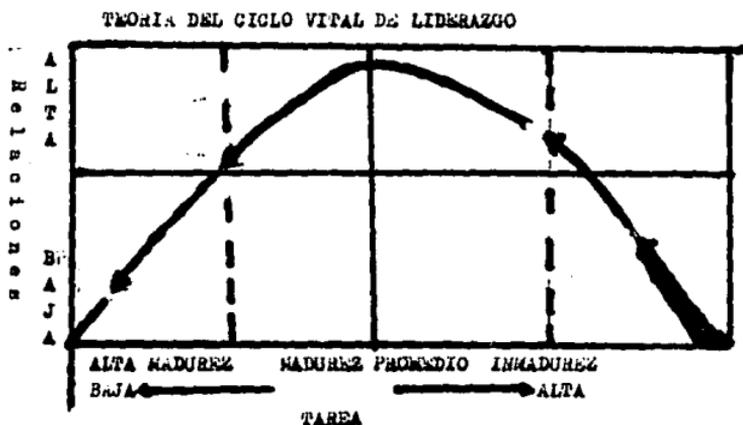
Al discutir esta conclusión, Korman sugiere la posibilidad de una relación curvilínea en vez de una lineal sencilla - entre la Estructura y la Consideración y otras variables. La Teoría del Ciclo Vital de Liderazgo que hemos desarrollado se basa en una relación curvilínea entre la tarea, las relaciones y la madurez. Esta teoría trata de proporcionar al líder cierta comprensión de las relaciones entre un estilo de liderazgo efectivo y el nivel de madurez de los seguidores. El énfasis de la Teoría del Ciclo vital - de Liderazgo será en los seguidores. Como la ha señalado - Filmore H. Sanford, hay cierta justificación para considerarlos como el factor "crucial" en el acto de liderazgo. - Los seguidores son vitales en cualquier situación, no solamente por cuanto individualmente aceptan o rechazan al - líder, sino porque como grupo determinan el poder personal que éste ejerce.

Según la teoría del Ciclo Vital, a medida que aumenta el - nivel de madurez de los propios seguidores, la conducta apropiada del líder no solamente requiere menos estructuración (tarea) sino también menos apoyo socio-emocional (relaciones). Se puede ilustrar este ciclo en los cuatro cuadrantes de la porción de estilos básicos del Modelo de Efectividad del Líder como se indica en la Fig. 4.

#### FIGURA 4

TEORIA DEL CICLO VITAL DE LIDERAZGO  
(continúa siguiente hoja)

FIGURA 4



La madurez se define, en la teoría del Ciclo Vital, como la independencia relativa, la habilidad para asumir responsabilidades, y la activación de liderazgo de un grupo de individuos. Estos componentes de madurez a menudo están influidos por el nivel de educación y por la experiencia. Aunque la edad es un factor no se relaciona directamente con la madurez tal como se emplea el concepto en el Ciclo Vital. Nuestra preocupación es por la edad psicológica y no por la edad cronológica.

Comenzando por la conducta de tarea estructurada adecuada para trabajar con personas inmaduras, la teoría del Ciclo Vital sugiere que la conducta del líder debe avanzar de (1) la conducta de alta tarea-bajas relaciones a (4) conducta de baja-tarea baja-relación, si los seguidores progresan de la inmadurez hacia la madurez.

#### EL EJEMPLO DE PADRES - HIJO

Un ejemplo de la teoría del Ciclo Vital conocido por todos es la relación entre padre e hijo. Cuando el niño comienza a madurar es adecuado que el padre le brinde más apoyo socio-emocional y menos estructura. La experiencia nos demuestra que si un padre le brinda demasiadas relaciones antes de que el niño alcance cierta etapa de madurez, esta conducta a menudo es mal interpretada como permisiva por parte del niño. Por consiguiente, conveniente aumentar la conducta de relaciones a medida que el niño vaya aumentando su madurez o capacidad para asumir

responsabilidades.

El niño al nacer, no puede controlar gran parte de su ambiente. Por consiguiente, sus padres deben iniciar casi todas las estructuras, es decir, vestirlo, alimentarlo, bañarlo, voltearlo, etc. Aunque es apropiado que los padres le demuestran amor y afecto, esto es distinto a la confianza mutua y el respeto que caracterizan la conducta de relaciones. Por tanto, el estilo más conveniente de los padres para con el niño durante los primeros años preescolares podría ser el de alta tarea y bajas relaciones (cuadrante 1).

Aún después de que el niño comienza a ir a la escuela los padres deben brindarle más estructura. Todavía no tiene suficiente madurez para aceptar esa responsabilidad por su propia cuenta. Podrá ser apropiado en esta etapa, conforme madure el niño, que los padres aumenten la conducta de relaciones, demostrándole mayor confianza y respeto. En este punto la conducta de los padres podría calificarse de altanera, alta-relación (cuadrante 2).

Gradualmente, cuando el hijo va a la preparatoria o universidad comienza a buscar y aceptar un número mayor de responsabilidades por su propia cuenta. Es entonces cuando los padres deberán exhibir menos conducta estructurada y proporcionarle más apoyo socio-emocional (cuadrante 3).

Esto no significa que la vida del hijo tendrá menos estructura, sino que ahora será impuesta internamente por el joven en vez de externamente por los padres. Al ocurrir esto, el ciclo que se ilustra en el Modelo de Efectividad del Líder comienza a convertirse en una Curva que se inclina hacia atrás (se dobla sobre sí). El muchacho no solamente es capaz de estructurar muchas de las actividades a que se dedica, sino también de controlar sus necesidades personales y emocionales.

Cuando el hijo comienza a vivir su propia vida, a formar su hogar y asumir plena responsabilidad por sus acciones, se impone la disminución de la estructura y el apoyo socioemocional por parte de los padres. En realidad, se ha roto el cordón umbilical y el niño está ahora "por su propia cuenta". En esta etapa de las relaciones padre-hijo, el estilo de tarea baja y la relación baja parece ser más indicada (Cuadrante 4).

Aunque el Ciclo Vital sugiere un estilo básico para distintos estados de madurez al hacerle frente a las diferentes contingencias, podría ser necesario variar el estilo en cualquier punto

dentro de los cuatro cuadrantes para enfrentarse con éxito a este acontecimiento, por ejemplo a un después de que el joven está en la universidad y sus padres emplean un estilo de altas relaciones con él, podría ser conveniente que inicien alguna estructura con su propio hijo al descubrir que no se está comportando con la madurez que se esperaba (se ha convertido en un problema de disciplina). Hasta podría ser necesario un cambio de conducta de los padres más tarde en la vida, después de que el hijo (hija, ya -- tenga su propia familia) durante cierto tiempo. Si este hijo comienza a experimentar dificultades en su matrimonio y la familia amenaza con desintegrarse, sería conveniente que los padres aumenten temporalmente su apoyo socio-emocional.

#### OTROS ASPECTOS DEL CICLO VITAL

La relación padre-hijo es tan solo un ejemplo del Ciclo Vital. Pero este ciclo también es discernible en otras organizaciones en interacción entre los superiores y sus subordinados. Encontramos un ejemplo interesante en el trabajo de investigación y desarrollo. Al trabajar personal de investigación y desarrollo altamente experto y educado, la conducta más adecuada del líder podría ser de baja tarea y baja relación. Sin embargo, durante las primeras etapas de cualquier proyecto en particular, el director ha de poner cierto grado de estructura en la medida que se establecen los requisitos y las limitaciones del mismo.

Pero una vez entendidas estas limitaciones, el director de Investigación y Desarrollo avanza rápidamente por "el Ciclo del Proyecto" y retorna a un estilo maduro de baja tarea y baja relación.

La teoría del ciclo vital ha sido convalidada en un ambiente de colegio al estudiar las relaciones maestro-alumno. La enseñanza efectiva de los estudiantes de los cursos inferiores (novatos y -- primero y segundo grado) se ha caracterizado por un conducta estructurada por parte del maestro al reforzar los patrones adecuados de asistencia y hábitos de estudio, mientras que la conducta de mayores relaciones parece adecuada al tratarse de estudiantes de los cursos superiores. Y, finalmente; el ciclo parece completarse cuando el profesor empieza a tratar con candidatos maduros aspirantes al doctorado de Filosofía, quienes requieren muy poca orientación o apoyo socio-emocional.

Nos damos cuenta de que la mayor parte de los grupos de nuestra sociedad no llegan al aspecto de la Curva invertida del ciclo. -- Pero hay cierta evidencia en el sentido de que a medida que aumenta el nivel de experiencia y educación de un grupo, tendrá lugar el movimiento adecuado en esta dirección. Sin embargo, las --

exigencias del trabajo pueden ser a menudo un factor de limitación para el desarrollo de la madurez de los trabajadores. Por ejemplo, una operación de línea de montaje en una fábrica de automóviles es tan altamente estructurada que ofrece muy poca oportunidad para que ocurra el proceso de madurez. Con tareas tan monótonas a los obreros se les da un control mínimo de su medio y frecuentemente se les incita a mostrarse pasivos, dependientes y subordinados.

#### El Ciclo Vital y el Ámbito de Control.

Muchos autores sobre administración han sostenido durante años que un hombre puede supervisar solamente a un número reducido de personas. Por consiguiente, todos los administradores deberán tener un ámbito de control limitado. Por ejemplo Harold Koontz y Cyril O'Donnel dicen:

"En toda organización habrá que decidir el número de subordinados que puede dirigir un gerente. Los estudiosos de la administración han encontrado que este número es de 4 a 8 subordinados, comúnmente en los niveles superiores de la organización y de 8 a 15, en los niveles inferiores".

Aunque el número de subordinados que se pueden dirigir oscila entre 3 y 30, el principio asienta comúnmente que el número debe disminuir a medida que se asciende en la organización. Los directores superiores tendrían un número menor de subordinados bajo su mando que los administradores inferiores. No obstante, la teoría del Ciclo vital de Liderazgo sugiere que quizás el ámbito del control no depende del nivel de jerarquía de la administración, sino que sería una función de la madurez de los individuos a quienes se supervisa. Mientras más independientes y capaces de asumir responsabilidades sean los subordinados, estén debidamente motivados para el logro, mayor será el número de personas que podrá supervisar un administrador. Teóricamente es posible dirigir a un número infinito de subordinados si cada uno de ellos es completamente maduro y capaz de responder por su propio trabajo. Esto no significa que haya menos control, sino que estos subordinados se autocontrolan en vez de ser controlados por el superior. Por cuanto la gente que ocupa puestos de nivel superior en una organización tiende a ser más "madura" y por consiguiente necesita menos supervisión que la que ocupa puestos de niveles inferiores, pareciera razonable concluir que la administración superior debiera ser capaz de supervisar un número mayor de subordinados de su contraparte en los niveles inferiores.

#### CONCLUSIONES

Stennis Liker, encontró en el curso de sus investigaciones que los -

supervisores con los mejores records de actuación estaban concentrados en los empleados (altas relaciones), mientras que aquellos que se concentraban en el trabajo (alta tarea) contaban con un grupo de subordinados con secciones de menor producción, aunque parece existir esta relación, Likert se pregunta ¿Cuál es la variable del factor causal? ¿Es el estilo del supervisor lo que ocasiona el nivel de preocupación o es el nivel de preocupación el que estimula el estilo de los administradores?

Como sugiere Likert bien podría ser que las secciones de alta producción permitan una supervisión general en vez de una más estrecha y la conducta de relaciones más bien que la tarea. El supervisor pronto se da cuenta de que sus subordinados son los suficientemente maduros como para estructurar su propio ambiente, lo que le da tiempo para otras actividades. En cambio una sección de baja producción quizás no le deje al supervisor otra alternativa que la concentración en el trabajo; ya que si trata de usar un estilo de relaciones quizás esto sea mal interpretado y se vea como un refuerzo bajo nivel de rendimiento. El punto es que el supervisor debe cambiar en la dirección adecuada.

#### CAMBIO DE ESTILO

Al problema con las conclusiones de Likert y otros científicos conductistas se presenta durante la implementación. Los practicantes leen que los supervisores concentrados en los empleados tienden a contar con secciones de mayor producción que aquellos que se concentran en el trabajo. Al querer implementar esos resultados de la noche a la mañana, le aconsejan a todos los supervisores que se orienten más hacia los empleados. Por consiguiente, a un capataz que ha venido operando como dirigente autoritario orientado hacia la tarea durante muchos años, se le podrá estimular para que cambie de estilo y "se ponga al día con la época". Al regresar de un programa de adiestramiento en relaciones humanas el capataz tratará probablemente de utilizar algunas de las nuevas técnicas de relaciones aprendidas recientemente. El problema está en que su personalidad no es compatible con estos nuevos conceptos; pero en el momento en que se presenta un nuevo importante o surja una crisis tenderá a retornar a su estilo básico acostumbrado y se vuelve así inconsecuente, vacilando entre un nuevo estilo de relaciones que se le ha enseñado, y su viejo estilo de tarea respaldado por la fuerza del hábito.

Esta idea fue corroborada por un estudio realizado por el Electric, en una de sus plantas de turbinas y generadores. En el mismo se analizó el estilo de liderazgo de unos noventa capataces y se les calificó de "autocrático", "autoritario" o "mixto". Al discutir los resultados, Saul W. Wellerman informó que:

"La moral más baja en la planta se encontró entre los hombres cuyos capataces figuraban entre los extremos democráticos y autoritarios. El equipo de investigación de la General Electric consideró que estos capataces bien pudieron haber variado de modo inconsecuente en sus tácticas siendo permisivos en determinado momento., y autoritarios en el otro, hasta el punto de dejar a sus hombres frustrados e incapaces de prever la manera en que se les trataría. El supervisor autocrático por naturaleza, a quien se expone al adiestramiento en relaciones humanas, podrá comportarse de una manera exactamente igual... patrón de conducta que probablemente lo hará más difícil de sobrellevar que antes de haber sido "esclarecido".

De modo que cambiarle el estilo a un administrador es un proceso difícil y que toma un tiempo considerable. Si esperar milagros de la noche a la mañana sólo conducirá a la frustración y a la inquietud tanto de los administradores como de sus subordinados. No obstante, la industria invierte anualmente millones de dólares en programas de adiestramiento y formación destinados a cambiarle el estilo a los administradores. Como lo sugiere Fiedler:

"El estilo de liderazgo de una persona... refleja estructura básica de la motivación y las necesidades del individuo. En el mejor de los casos se toma uno, dos o tres años de Psicoterapia intensiva para efectuar cambios en la estructura de la personalidad. Resulta difícil ver cómo podemos cambiar, salvo en unos pocos casos, un conjunto de valores centrales-igualmente importantes en el curso de unas cuantas horas de conferencias y desempeño de roles, o con un programa de enseñanza más intensivo de una o dos semanas de duración.

La observación de Fiedler tiene muy buena base. En efecto, es difícil realizar cambios en el estilo de los supervisores de la noche a la mañana. Sin embargo, no es totalmente imposible, pero a lo sumo es un proceso lento y costoso que requiere planificación creativa y paciencia. De hecho Likert encontró que se tarda de tres a siete años, dependiendo del tamaño y la complejidad de organización, el implantar una nueva teoría de la administración.

"La prisa es contraproducente debido a la ansiedad y la tensión que crea. No hay sustituto para el tiempo prolongado que le permita a los miembros de una organización alcanzar el nivel de destreza y de uso habitual y fácil del nuevo estilo de liderazgo".

## CAMBIAR EL RENDIMIENTO.

No solamente es difícil efectuar cambios en los estilos de los supervisores de la noche a la mañana, sino que nos preguntamos si es conveniente. Es discutible que un grupo de trabajo cuya producción ha sido baja continuamente dé un salto súbito hacia la alta productividad con la introducción de un supervisor concentrado en los empleados. Al contrario, los subordinados podrán aprovecharse de él y -- considerarlo blando. A esos trabajadores les falta madurez y no están preparados para asumir más responsabilidad. Por consiguiente, el supervisor debe conducirlos lentamente, -- centrándose más en las personas y menos en la tarea, a medida que haya madurado.

Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se pueden esperar cambios drásticos de la noche a la mañana, sin consideración de los cambios de expectativa de otros incentivos. La clave está a menudo en reforzar positivamente -- las "aproximaciones sucesivas". Por aproximaciones sucesivas queremos dar a entender una conducta que se aproxima -- cada vez más a la expectativa de rendimiento del supervisor no debe esperar altos niveles de rendimiento desde el comienzo. Como padre o maestro utilizaríamos refuerzo positivo a medida que la conducta del niño se aproxime al nivel de actuación deseado. Por consiguiente el administrador debe estar consciente de cualquier progreso de sus subordinados a fin de poder reforzar adecuadamente la actuación mejorada.

El cambio através del ciclo desde el cuadrante 1 a los cuadrantes 2 y 3 y luego 4, debe ser gradual. Este proceso, -- por su misma naturaleza, no puede ser revolucionario sino evolutivo, cambios graduales que son el resultado de un -- crecimiento planificado y de la creación de confianza y -- respeto mutuos.

## CAPITULO IX

## ADMINISTRACION EFICAZ

Uno de los hechos más evidentes de la Administración es que hay:

## JEFES EFICACES Y JEFES INEFICACES

Una organización que cuenta entre su personal con expertos puede fracasar en el logro de sus OBJETIVOS.

Sin embargo la misma organización dirigida por un ADMINISTRADOR EFICIENTE Y DIFERENTE (o por el mismo) pero empleando Métodos de Administración diferentes triunfa brillantemente.

## CONCLUSION

DIRIGIR. Es una función o actividad que afecta el desempeño total de una organización mucho más que cualquier otra, ya que por medio de ella se logra que los demás sean eficaces o ineficaces.

Otra conclusión es que esta Función Directiva es:

"Un conjunto de acciones separadas y distintas y un tipo -- de conducta distinta también de las "ACTIVIDADES QUE DIRIGE".

¿De dónde proviene el conocimiento Administrativo?

## 9.1 IMITACION DE DIRECTIVOS TRIUNFADORES

## 3. Fuentes básicas

A. Copiamos a nuestro jefe.

Esto implica que el superior tiene una responsabilidad -- de comportarse de una manera que valga la pena imitarlo, ya que será imitado aunque no se dé cuenta.

B. Imitamos a los hombres de ÉXITO.

Esta imitación es positiva pero hemos de asegurarnos que

los hizo TRIUNFAR.

C. Imitación organizada de "Patrones de Carrera".

Esto podría permitir que el pasado dirigiera el futuro, sin que hubiera una justificación para ello. Esto ocasionaría - que pudieramos:

- G.1 Obsesionarnos exageradamente por ciertos tipos de antecedentes de educación o experiencias, tomándolos como base - para una selección.
- G.2 Caer en la trampa de buscar la "personalidad ejecutiva" olvidando que jamás encontraremos "Patrón" exacto, cortado a la medida.
- G.3 Olvidar el hecho de que el comportamiento directivo que -- normalmente conduce al éxito, se debe a una cierta situación y está relacionado con el ambiente y con las personas que viven dentro de ese ambiente, así como el líder y sus acciones o personalidad.
- G.4 Podríamos pasar por alto el hecho de que en una situación directiva los objetivos, mejor que ningún otro factor, explican mejor y más a menudo la CONDUCTA DIRECTIVA y que es más importante conocer y controlar los objetivos que la acción directiva.
- G.5 Podríamos dar una atención exagerada a las situaciones efectivas del individuo y no considerar la ADMINISTRACION - como una relación y un SISTEMA para obtener los MEJORES RESULTADOS.

9.2 PENSAR EN LA SITUACION: Fuente de conocimiento administrativo.

Otro enfoque para obtener conocimientos sobre lo que hace - a los Directivos triunfadores es el ANALISIS DE LA SITUACION y el RESELECCIONAR sobre ella.

Los directivos trabajan en una gran variedad de ambientes y esto explica el éxito o fracaso así como las acciones perso-

nalen.

#### 4. Ambiente Organizacional

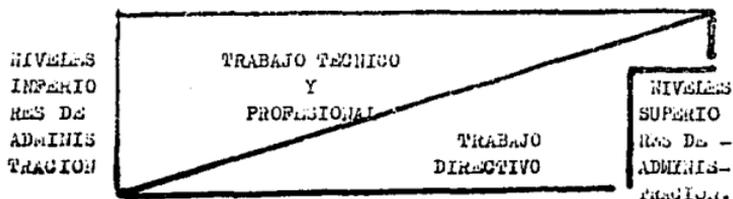
Los valores y las metas de la organización moldean conducta del directivo y en muchos casos explican su éxito o fracaso.

Sus valores, las formas en que funciona, su gente y sus procedimientos son datos vitales para explicar la ACCIÓN DIRECTIVA.

#### B. AMBIENTE ECONOMICO

#### C. AMBIENTE TECNICO

Casi siempre, cuanto más alto llegue una persona en una organización.

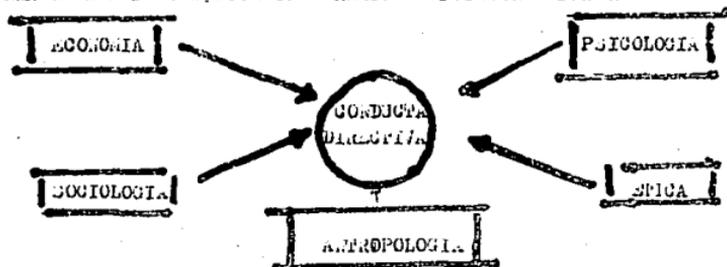


#### D. OTROS FACTORES AMBIENTALES

Los valores, costumbres, hábitos, fuerzas sociales y políticas pueden moldear la situación explicando la CONDUCTA DIRECTIVA e imponer exigencias diferentes a los directivos.

#### 3. LA CIENCIA DE LA CONDUCTA COMO FUENTE DE CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACION.

Estas han ampliado nuestro conocimiento, sin embargo dichas disciplinas NO SON SUSTITUTOS de la Administración, ni explican de manera completa la conducta directiva eficiente.



Las disciplinas sociales y las ciencias de la conducta ayudan a las funciones del directivo y explican parte de ellas, sin embargo.

El núcleo central del CONOCIMIENTO Y HABILIDAD Administrativa está en la PROPIA ADMINISTRACION y no en las ciencias sociales.

Estas le ayudan a predecir a controlar la conducta humana, la motivación, frustraciones, etc.

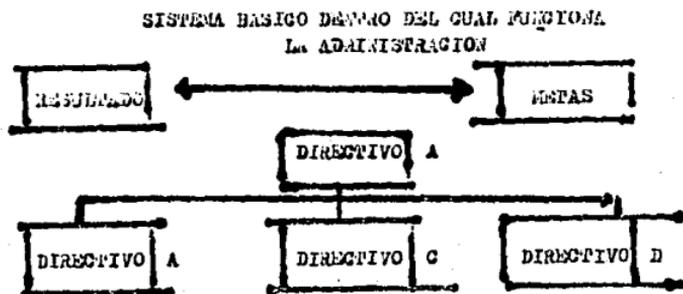
Para el Directivo, sin embargo, todas estas fuentes de información deben funcionar dentro de un marco relativamente simple en el que se realiza LA MAYOR PARTE DEL TRABAJO DE ADMINISTRACION.

Este marco consiste de una estructura formal en la que se establecen METAS y se miden RESULTADOS.

#### EL EFECTO PODEROSO DE OBJETIVOS CLAROS

Todo trabajo de Administración es problemático, ya que persigue el logro de un fin específico, cierta meta y la solución de problemas.

El punto lógico de partida para mejorar la administración es la DEFINICION DE OBJETIVOS para toda la organización y para los individuos.



Para lograr "que se hagan las cosas" el directivo cuenta con tres herramientas básicas:

1. Selección de los individuos capaces.
2. Control.

Puede dictar acciones y dirigir al grupo total de gente bajo sus órdenes.

### 3. Desarrollo.

enseñar a otros la forma de comportarse independientemente.

RESUMEN:

La empresa moderna tiende a emprender acciones, para lograr mayor eficiencia en todo el personal directivo, esto a su vez repercute en los grupos humanos, logrando a su vez mayor interés en la producción.

Indudablemente esto no define a la empresa; pero si da una idea de otro de sus rasgos esenciales, que forman su unidad de carácter jurídico.

Si tomamos en cuenta lo anterior podríamos definirla como una unidad económica social en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con la exigencia del bien común.

En un sistema económico de libre empresa se caracteriza por espontánea concurrencia al mercado de productos y servicios por parte de las distintas empresas.

El cuerpo administrativo, tiene una posición central en la empresa. Es el eje motor de toda organización, conciente en armonizar los intereses de los accionistas, de los trabajadores, de los consumidores, y de los suyos propios.

De esta manera podemos definir al hombre como un factor de producción sin ignorar su capacidad para crear y utilizar tecnología, a portado voluntad, esfuerzo e inteligencia. Y a su vez, se le puede indicar la responsabilidad que generaría jurídicamente a su beneficio. Planteamientos que en este momento se podrían considerar utópicos y que logrando el desarrollo de lo que se plantea en esta Tesis y llevados a la práctica se puede lograr un cien por ciento en la productividad de todos los ámbitos tanto industriales de producción y de desarrollo individual para el ser humano.

En cuanto a las empresas que hemos estado ejemplificando en esta Tesis, nos atrevemos a mencionar una de tantas que es tema de hoy en día y que tanta publicidad se ha estado haciendo al decir que México no es sólo tierra en espacio territorial, sino también es mar. Y es una empresa que justifica la existencia del COMPEMAR -- el nuevo derecho del mar el cuál como ya hemos visto se tiene que en la legislación se compone de una gran variedad de disposiciones tendientes a normar la explotación de los diversos recursos naturales en beneficio de la colectividad.

Lo anterior tiene su aplicación en el hecho de que el capital social con el que se constituye la empresa, en determinado porcentaje, proviene de empresas o particulares extranjeras en los térmi-

nos y especificaciones de la Ley para promover las inversiones mexicanas. Esto en los términos mixtos y el de coinversión.

La tarea principal de las empresas, no nada más es constituirse, -- sino establecer la forma de organización de los recursos en forma tal, que se optimizen las oportunidades para lograr los objetivos básicos y diseñar los sistemas administrativos, como las políticas y estructuras con las cuales se vá a dirigir a las personas, para impulsar dar su talento y creatividad, en el uso de los materiales y medios productivos para el logro de las metas previstas.

En las políticas y análisis de los problemas y en las actividades que realizan los ejecutivos, están sujetos continuamente a tomar -- decisiones respecto a los problemas que se les presenten. Así podemos señalar que lo único con que se cuenta el directivo para tabular, es la información de los hechos del mundo que lo rodea; de su organización y sus metas, así como el funcionamiento de aquella -- parte de la organización de la cual es responsable de llevar un -- buen término de acuerdo con los objetivos previstos, un ejecutivo tiene que saber que información posee sobre cualquier problema, -- cual le hace falta, como puede obtenerla y como puede utilizar toda la información de la manera más ventajosa para resolver el problema.

Después de todo, un directivo, sólo busca un recurso de acción, el mejor de acuerdo con las normas que hayan establecido, cuanto más sistemáticamente utilice dichas normas en su búsqueda, tanto más -- eficientemente podrá avanzar, através de un número de posibilidades para encontrar la mejor acción.

Se interesa por el desempeño de esperar su evaluación, estará formada por un gran número de oficios individuales, derivados del examen de numerosos hechos, a fin de hacerlo sistemáticamente, tomada cada alternativa y la examina individualmente y por separado, frente a cada uno de los objetivos obligatorios y deseados. Cada alternativa se evalúa primero frente a los objetivos obligatorios, sobre una base de pasa, no pasa.

En la integración del individuo al grupo, es necesario aplicar la dinámica de grupos, que comprende un campo específico de investigaciones y un conjunto de técnicas y finalmente una teoría de la naturaleza de los grupos y de sus interacciones.

Todo grupo tiende a desarrollar un código ético o conjunto de normas sobre lo que debe considerarse como conducta apropiada y aceptable.

Los temas que pueden discutirse, los que son tabú ; hasta que punto pueden los miembros expresar sus sentimientos, etc.

Todas estas y muchas otras normas y prohibiciones, están contenidas en el compartimiento de un grupo.

Todos los grupos tienen metas, algunas veces definidas, claras, específicas y públicas y otras veces son vagas y generales. Los miembros pueden sentirse realmente obligados con respecto a esas metas, o simplemente seguir el paso de las mismas.

El estudio de la dinámica de grupo, está comenzando a producir algunas leyes o generalizaciones que permiten cada vez más comprender, producir y mejorar la conducta del grupo.

Existen Barreras de la Semántica que cada persona puede interpretar en forma totalmente distinta, ya que cada palabra, aún cuando se su pone que tiene un significado particular y definido, puede hacer -- surgir distintos sentimientos a cada uno de nosotros.

La palabra y la idea en apariencia, perfectamente clara, puede interpretarse en casi distintas formas, como personas la escuchan. --

Esto se debe a que cada persona se vé envuelta en sus propias circunstancias en el nivel cultural de su medio ambiente y en sus experiencias amplias o limitadas. Esto provoca la confusión de la palabra con la cosa. Por lo tanto es deseable que aquellos que tienen responsabilidad de comunicar planes de acción, interpretación, de las políticas, la pongan por escrito con palabras claras y sencillas.

Cada miembro del grupo directivo de la empresa, sea el Gerente General, el Gerente de Departamento, el Supervisor General o el Supervisor de Sección, etc., tienen una meta que alcanzar y por la cual se han hecho responsables. En términos generales, esta meta es obtener una cantidad definida y un costo razonable en un plazo fijado, el valor que ello tiene para la compañía, se mide en términos de su habilidad administrativa, para cumplir e incluso sobrepasar esa meta.

Y aquí cabe hacer una expresión que es parte de nuestro siglo, y en vista de la gran competencia de los países subdesarrollados e industrializados, deberemos expresar aunque literalmente no se encuentre correcto, "que lo que está bien hecho, no está bien hecho pudiendo estar mejor.

En relación a cual sería la forma más correcta para dar órdenes, deberemos antes que nada, ver si esto queda al gusto del trabajador

para cumplir esa orden.

En este punto se reflejará la actitud del trabajador, o subordinado hacia su acción, desde luego que el tono de voz y sus acciones de - dar órdenes, hacen que el trabajador o el subordinado reaccione favorablemente o desfavorablemente a su vez. El resultado de dar órdenes deberá ser satisfactorio en todo momento, si nos damos cuenta - de el tono con el que nuestros directivos logren informar o dar órdenes.

La alta dirección debería solicitar del nivel inferior una evaluación del ambiente y los puntos fuertes y débiles de la organización, a la luz de esta información, la alta dirección establece metas y - políticas. Esta información deberá pasar entonces a los niveles inferiores y cada departamento deberá sugerir los objetivos por los que vá a trabajar y las estrategias que empleará con el objeto de - lograr dentro de las políticas determinadas, las metas establecidas.

En la administración es indispensable, planear, ejecutar, ya que en esta acción sería un error que unas personas planeen y otras ejecuten. Todas deben planear y ejecutar.

En resumen, un dirigente ejecutivo debe ser capaz de diagnosticar - las exigencias del medio y luego, adaptar su estilo de liderazgo para conformarlos a ellos o de desarrollar los medios para cambiar algunas o todas las variables.

Todo trabajo administrativo, es problemático, ya que persigue un logro de un fin específico, ciertas metas y la solución de problemas.

El punto lógico de partida para mejorar la administración es la definición de objetivos, para la organización y para los individuos.

BIBLIOGRAFIA

1. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.  
FREDERICK W. TAYLOR  
ED. HERRERO HERMANOS, SUCS., S.A. 1973
2. ADMINISTRACION DE EMPRESAS.  
REYES PONCE AGUSTIN.  
ED. 1a. Y 2a. PARTE MEXICO LUMISA 1973
3. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.  
G. R. TERRY  
ED. CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. 1962
4. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.  
GEORGE S. ODIONNE  
ED. LINGUA MEXICO 1974
5. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.  
DOUGLAS MC. GREGOR  
ED. DIANA MEXICO 1972
6. EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA.  
H. LIKERT  
ED. EDICIONES DE USTO. 1968
7. ORDEN Y MOTIVACION.  
D. MC. GREGOR  
ED. DIANA MEXICO 1974
8. LA GERENCIA EFECTIVA.  
PETER DRUCKER  
ED. SUDAMERICANA 1966
9. LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.  
KENNETH H. BLANCHARD  
Y PAUL HERSEY  
ED. TECNICA, S.A. 1975
10. EL PROCESO DE LA COMUNICACION.  
DAVID K. BERLO  
ED. ATENEO 1969
11. LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS.  
ROBERT D. BETH.  
ED. FONDO EDUCATIVO  
HIPERAMERICANO, S.A. 1972

12. PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES HUMANAS.  
 NORMAN R. P. ASHER  
 ED. OMBRA. 1963
13. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION.  
 EDWARD. H. GELVIN  
 ED. PRENTICE-HALL 1972
14. WORK AND THE NATURE OF MAN.  
 FREDERICK HERZBERG  
 ED. NEW AMERICAN LIBRARY 1973
15. MOTIVATION AND PERSONALITY.  
 ABRAHAM MASLOW  
 HARPER & ROW. 1954
16. THE MOTIVATION TO WORK.  
 ED. JOHN WILEY AND SONS  
 FREDERICK HERZBERG. 1959
17. COMO ELLEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO.  
 R. TANNENBAUM & M. SCHWABITZ  
 ED. HARVARD BUSINESS REVIEW 1973
18. EFECTIVIDAD GERENCIAL.  
 WILLIAM J. REDDIN  
 ED. DIANA 1974
19. EL GRID ADMINISTRATIVO  
 ROBERT R. BLAKE & J. MOUTON  
 ED. LINDSA WILEY 1972
20. INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPO.  
 MALCOLM Y HULDA KALDINSKY  
 ED. LETRAS, S.A. 1969
21. DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.  
 IAPL. INSTITUTE FOR APPLIED  
 BEHAVIOR SCIENCE  
 ED. EDITADO POR M. BERNAL Y.  
 B. T. ALBAN
22. ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL.  
 O. GARCIA MANZANO  
 F. DE M. MARTIN  
 ED. COPAREX 1977

23. EL DIRECTIVO RACIONAL.  
P.V. KEMPNER & TREGOE  
ED. MC. GRAW HILL
24. DERECHO ADMINISTRATIVO.  
GABINO FRAGA  
ED. PORRUA, S.A.
25. DERECHO ADMINISTRATIVO.  
ANDRES SERRA ROJAS
26. DERECHO ADMINISTRATIVO.  
MANUEL MARIA DIAZ  
ED. LIBREROS

1970

## LEGISLACIONES

- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.  
ED. ALCO, 1990.
- CODIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL.  
ED. PORRUA
- LEY DE INDUSTRIAS DE TRANSPORTACION - ESTIMULOS A EMPRESAS INDUSTRIALES.  
ED. ANDEGRADE, S.A. 1988
- CODIGO DE COMERCIO.  
ED. PORRUA
- LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO.  
ED. PORRUA
- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.  
ED. PORRUA