

870102

15  
20

# Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



ESTILOS DE DIRECCION EN LA CONDUCTA  
DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

María de la Luz Mercado González

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GUADALAJARA, JAL., 1989



## **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.

1947. 01 1947. 01  
1947. 01 1947. 01

**I N D I C E**

# I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I	
ORIGENES . DE LOS GRUPOS.	4
DEFINICION DE LOS GRUPOS.	12
TIPOS DE GRUPOS.	14
DINAMICA INTERNA Y EXTERNA DE LOS GRUPOS..	20
CAPITULO II	
DEFINICION DE DIRECCION.	25
TEORIAS DE DIRECCION.	42
TIPOS DE DIRECCION DENTRO DE UNA ORGANIZACION, DIRECCION O JEFATURA.	48
GRID GERENCIAL.	52
CAPITULO III	
DEFINICION DE LIDERAZGO.	68
CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES.	70
TIPOS DE LIDERES.	72
FUNCIONES DE LOS LIDERES.	79

	Pág.
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>COMUNICACION.</b>	83
<b>COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS.</b>	88
<b>BARRERAS DE LA COMUNICACION.</b>	92
<b>CONCLUSIONES</b>	97
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	100

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

## INTRODUCCION

La presente tesis está basada en una investigación bibliográfica para definir los estilos de dirección en los grupos de trabajo, los cuales influyen en las interrelaciones de una organización, de tal que un grupo de trabajo se demuestre en razón del tipo de líder.

Los efectos que causan los diferentes estilos de dirección han influido permanentemente en el ambiente organizacional en el cual trabajan las personas, como son la comunicación, conflictos, conducta y comportamiento humano.

Con ésto se quiere lograr que el hombre se desenvuelva en un buen ambiente de trabajo para así poder desarrollar sus habilidades y aptitudes personales al máximo de sus capacidades, tanto físicas como intelectuales.

Considero este tema muy importante, ya que los recursos humanos dentro de una organización son de vital importancia y de estos depende básicamente el buen desarrollo de la empresa.

CAPITULO I

## CAPITULO I

### DINAMICA DE GRUPOS

#### ORIGEN DE LOS GRUPOS

Nos referimos al orgien de los grupos o causas para la formulación de los grupos de trabajo.

Los grupos en sí, pueden originarse en forma deliberada o espontánea, pero en ambos casos la razón primordial para -- que exista es: "Que cada integrante del grupo considere que - puede llevar a cabo mejor sus actividades en colaboración con los demás"; es decir, que considere que por sí solo, no po--- dría llevar a cabo lo que se propone; motivo por el cual un - elemento únicamente permanecerá en el grupo mientras éste con sidere que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera.

Por naturaleza, dentro de la sociedad surge la necesi\_\_ dad de construir grupos, y por lo tanto, en todo organismo se tenderá de igual manera a la formación de grupos, para el logro de metas; ya que el desempeño del trabajo de un empleado- tiene relación de alguna manera con el de otro del mismo de\_\_ partamento.

En los últimos años se ha venido destacando el problema

de cómo podría el gerente moderno ser "democrático" en las relaciones con sus subordinados, y al mismo tiempo mantener la necesaria autoridad y control en la organización de la que es responsable. (1)

A principios del siglo este problema no se dejaba sentir tan agudamente; se representaba generalmente al ejecutivo con éxito, como una persona con inteligencia, imaginación,--- iniciativa, capacidad para tomar decisiones rápidas, y la habilidad para inspirar a sus subordinados.

La gente se inclinaba a pensar que el mundo estaba dividido en "Líderes y Seguidores"; sin embargo, en forma gradual y procedente de las ciencias sociales, surgió el concepto de la "Dinámica de Grupos", que centraba su atención a los individuos del grupo en vez de concentrarse sólo en el líder; los esfuerzos de investigación, de los científicos sociales subestimaron la importancia de la cooperación del empleado y su participación en la toma de decisiones.

La evidencia empezó a poner en duda la eficiencia de un estilo de dirección altamente constructivo, y se empezó a --- prestar más atención a los problemas de motivación y Relaciones Humanas.

---

(1) Tannenbaun Roberto y Schidt H. Warren, Cómo elegir un estilo de liderazgo, Biblioteca Harward, Pág. 3-4.

A través de laboratorios de capacitación de desarrollo de grupos, muchas de las nuevas ideas sobre liderazgo empezaron a cobrar impacto; cuando sus jefes tomaban decisiones sin convocar primero una reunión del personal, éstos tendían a -- considerar que tal conducta era autoritaria.

Para algunos el verdadero símbolo de liderazgo democrático era la conferencia y cuanto menos fuera dirigida por la alta dirección, más democrático se consideraba; el jefe que tomaba demasiadas decisiones por sí mismo, era calificado como autoritario, y su tipo de conducta directiva era atribuido exclusivamente a su personalidad.

El resultado neto de los descubrimientos de los investigadores, y de aquellos programas de capacitación en relaciones humanas en que se basaron, ha puesto en duda el estereotipo de líder efectivo; por consiguiente, el gerente moderno.

El líder en ocasiones no está muy seguro de cómo debe comportarse; a veces se encuentra atrapado en el dilema de tener que elegir entre ejercer un tipo de liderazgo "fuerte" o no "liviano"; algunas veces los nuevos conocimientos lo empujan a una dirección, "realmente debería hacer que el grupo me ayude a tomar decisiones", pero su experiencia lo empuja en otra dirección: "Realmente entiendo el problema mejor que el grupo y por lo tanto, yo debería ser quien tome la decisión".

No se está seguro de cuándo es adecuado que el grupo tome la decisión y cuando la convocatoria de una conferencia -- del "staff" resulta ser simplemente un mecanismo para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisiones.\*

Se han considerado diversos factores que originan la formación de grupos, se incluyen algunos puntos que nos explican la razón por la cual los trabajadores tienden a formar grupos grandes o pequeños, constituidos espontánea e informalmente.

Enumeramos así, algunos motivos por los cuales las personas tienden a agruparse: (2)

a). POR UN INSTITUTO SOCIAL.

Sabemos que el hombre por naturaleza es un ser social; además, que a las personas no les gusta estar solas, lo cual origina la necesidad de comunicarse, cambiar impresiones, competir alegrías y penas, participar y hacerse partícipes de -- ideas y opiniones propias y ajenas.

Por lo tanto concluimos, que la conversación, el efecto

---

\* Ref.Cita Bibl., Tannenbaun Robert y Schmidt H. Warren, --- Cómo elegir un estilo de Liderazgo, Biblioteca Harward, - Pág. 4.

(2) Los grupos informales de trabajo, Departamento de Relaciones Industriales, ITESM, Monterrey, N.L.México 1966. Pág. 3-4.

el tacto, son parte esencial de un buen desarrollo humano.

b). EL TRABAJO MAS AGRADABLE Y LLEVADERO.

Como vimos en el punto anterior el hombre busca en su -- trabajo no solo satisfactores económicos, sino que a su vez el satisfacer sus impulsos, inclinaciones y necesidades que nacen de su naturaleza social; existen trabajos que por su ubicación o sus funciones resultan deprimentes o en un grado monótono, -- lo que significa que si no existiera el trato con los compañe-- ros de trabajo, no disiparía los sinsabores de la jornada dia-- ría, es decir, que el hombre cambia al sentirse parte de un -- grupo e interviene con sus compañeros en las bromas y feste-- jos: por lo cual se logrará una mejor colaboración.

c). POR EL TRABAJO MISMO.

Esto significa la necesidad de realizar determinadas ta-- reas, que ponen en contacto e identifica a las personas; y si-- éstas desempeñan una determinada labor han de comunicarse ren-- dirse reportes, solicitar asesorías, esclarecer detalles, mate-- riales o herramientas; además, la identidad de las personas -- que trabajan en un mismo oficio, labor, o profesión permitirá-- concertar muchas cosas en común, las cuales de no existir comu-- nicación serían difíciles de descubrir.

d). POR LOS ESPACIOS FISICOS.

Este punto se refiere a la distribución de funciones y equipo y el flujo de materiales, que ayuda a que personas aja nas unas de otras, se sitúen frente a frente, y lo que resul\_ ta de una proximidad material, es un motivo más de trato per\_ sonal, de amistad, en sí de delimitación de grupos sociales.

e). FACTORES DE AFINIDAD.

Dentro de este punto podemos considerar elementos tales como edad, antigüedad en la empresa, grado de educación, etc.; los cuales identifican a los individuos en razón de su afini\_ dad con los elementos antes descritos.

Conclusión: dentro de la sociedad todas las personas -- tienen la necesidad de intercambiar palabras, expresar ideas-- ya que de lo contrario, sería una sociedad inactiva, al enta\_ blar conversación con otros individuos es parte esencial del- desenvolvimiento y satisfacción de un ser humano.

Casi la mayoría de las personas, buscan a otras en las- que se identifique, no tan sólo en cuestiones de trabajo ya - que se requiere el sentimiento de afectividad en toda activi\_ dad que se realice.

"El ser humano hace su aparición en los centros de trabajo, como lo que es; UN HOMBRE". Su actividad profesional -- tendrá por lo tanto, múltiples implicaciones de carácter cultural y social; él no se limitará exclusivamente a desempeñar funciones de un puesto, pero en todo caso, el desempeñarlas -- reflejará y pondrá en juego su personalidad, con todas sus -- virtudes y defectos, tal como ordinariamente aparecen en todo ser racional.

#### FUNCIONES QUE DESEMPEÑA UN GRUPO. (3)

##### a). LAS FUNCIONES DE EJECUCION DE TAREAS EN LOS GRUPOS.

Este se relaciona con las tareas que desea desempeñar el grupo, o que ya a desempeñado, y cuyo propósito es facilitar y coordinar las operaciones que se inclina a escoger y a su vez, determinar el problema que se trata, así como su solución.

##### b). LAS FUNCIONES DE LA FORMACION Y MANTENIMIENTO DE -- GRUPOS.

Esta va encausado a la actuación del grupo, se ocupa de

---

(3) Dr. Castro Cosío Baltasar, Director de Asesorías y Catedrático de la Universidad del Valle de Atemajac, Apuntes de Sociología de los Grupos, Unidad 4, Pág. 31-36.

modificar o conservar la forma en que se trabajará así como - el reforzar, regularizar y mantener el grupo en su calidad -- óptima.

Como se ha considerado: "Siempre habrá una persona que influya sobre otras logrando modificar el comportamiento y actitudes de "estas".

La formación y mantenimiento del grupo depende en gran parte del líder, ya que al ejercer influencia sobre los integrantes del grupo éste constituye el pilar que sostiene las - relaciones entre el grupo, y al existir armonía entre los individuos, se podrá trabajar mejor, y por lo tanto se puede -- mantener un grupo activo y emprendedor.

#### c). LAS FUNCIONES INDIVIDUALES.

Se refiere a satisfacer las necesidades del capacitante, su meta es alcanzar algún objetivo individual, por lo que no es aplicable al grupo en general, éste se enfoca al problema de adiestramiento en grupos, con ésto se logra un perfecciona miento en la experiencia del grupo, así como la eficiencia para desempeñar sus tareas.

Existen funciones individuales encausadas a satisfacer-

necesidades, ya que todo ser humano por naturaleza no permanece estático, ya que se traza metas y trata al máximo de lograrlas; de igual forma sucede dentro de un grupo que se identifica, y tiene objetivos comunes; adiestrar a un grupo logrará que con el tiempo realice mejor las tareas que le corresponden, lo cual, satisface al capacitante como al grupo que recibió la capacitación, es decir, la satisfacción es para ambos al ver la eficiencia alcanzada.

#### DEFINICION DE GRUPO.

La palabra grupo, tal y como la empleamos en Sociología es muy diferente a como se emplea generalmente: la gente llama grupo, a varias personas que observan un accidente automovilístico, o al conjunto de personas que pasean por una plaza.

Un grupo se forma cuando existen dos o más personas con intereses comunes.

Características que deben reunir los grupos. \*

a). Una o varias finalidades-valores o intereses-específicos; valor e intereses afines para lograr el mantener un grupo.

---

\* Ref.Bibl. (3) Pág. 31-36.

b). Una estructura, producto de las interrelaciones internas, a las que llamamos relaciones intragrupales como de las relaciones externas, llamadas intergrupales.

Lo ideal es que existen relaciones tanto dentro como -- fuera del grupo, así como con otros grupos; lamentablemente -- esto es casi imposible, puesto que siempre existen diferen\_\_cias de opiniones, pero si existe una estructura sólida, y -- bien simentada dentro de las relaciones de trabajo será favo\_\_rable el resultado.

c). Una organización formalizada en razón de las actividades de los individuos, en un sistema de pautas más o menos-elaboradas y definido, que hace posible la unidad o coheren\_\_cia de la acción y proceso que tiene lugar en el seno del grupo.

Este punto se refiere al hecho de escoger individuos al mismo nivel cultural y educacional, con el objetivo de que -- los integrantes de un grupo se identifiquen plenamente y ---- hagan posible el propósito de la formación del grupo.

d). Una permanencia temporal o de duración que puede -- ser íntima o llegar incluso a más allá de la vida de cada persona lo cual depende entre otros factores, de los fines del - grupo y de su grado y tipo de organización.

Consideramos que dentro del mismo grupo habrá 2 ó 3 personas que se identifiquen más a diferencia de los demás integrantes del grupo, claro, esto que sucede con el tiempo, y dependerá, de una serie de factores tales como: edad, antigüedad, actividades fuera del trabajo, formas de pensar, etc., - es decir, circunstancias que los identifiquen entre sí.

e). Integración o cohesión recíproca entre los individuos aunque no llegue a la solidaridad.

Significa que no por el hecho de que dos o más personas del grupo sean amigos, tengan que incubirse errores, deberán tomar su papel en forma seria, sin involucrarse sentimentalmente, debe existir integración entre todos para alcanzar las metas propuestas con un objetivo común y lograrlo con un mínimo de obstáculos.

Un grupo como otro, deberá darse a conocer y respetar, - ya que la organización tiene tareas asignadas y cada uno de éstos, que al final tiene el objetivo de obtener resultados positivos.

#### TIPOS DE GRUPOS.

Los fenómenos de grupo pueden clasificarse desde múltiples puntos de vista; pasan del centenar de clasificaciones --

elaboradas por teóricos y empíricos, por tanto haremos referencia al examinar las más significativas y usuales.\*

## 1. MICRO Y MACROGRUPOS.

Atendiendo al número de personas que integran un grupo, suelen dividirse éstos en microgrupos y macrogrupos; la frontera entre unos y otros es relativa y difusa.

En general se consideran Macrogrupos aquellos de más de treinta personas; los Microgrupos, particularmente en su aspecto dinámico, son objeto de especial interés por los investigadores e incluso experimentan en ellos.

A medida que aumenta el número de individuos de un grupo, se reduce la posibilidad de interrelación directa entre ellos; en el Macrogrupo, se recurre a la organización formal.

Por organización formal se entiende la distribución más o menos racional y planeada, de las diversas funciones necesarias para realizar un fin común.

## 2. DE CONTACTO DIRECTO Y DE CONTACTO INDIRECTO.

De las características diferenciales entre micro y macro

\* Ref. Bibl. (3) Pág. 31-36.

grupos, se deriva la diferenciación entre grupos de contacto directo y de contacto indirecto.

En los grupos de contacto directo, todas las personas - pueden relacionarse entre sí "cara a cara"; por tanto, requieren la presencia mutua y la proximidad física y geográfica de los individuos.

En los grupos de contacto indirecto, por el contrario, - las personas no pueden tener una relación frecuente "cara a cara", sus relaciones en realidad están burocratizadas, con lo cual viene a identificarse con los macrogrupos, si se utilizara el aspecto para su clasificación.

### 3. GRUPOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS.

Suelen dividirse en primarios y secundarios si se atiende a otro aspecto como sería la efectividad y su capacidad de moverse espontáneamente, llegando a intimar entre sí.

Los grupos primarios, son aquellos que pueden intimar entre sí, con los que tienden a dudar entre sí mismos.

Ejemplos: La familia, los amigos de juego entre niños - del vecindario o barrio; los primarios se caracterizan, por-

una íntima asociación y cooperación, por la simpatía e identificación mutua; suelen llamarse primarios en el sentido de que son fundamentales en la formación de la naturaleza social y de las ideas del individuo.

En los grupos secundarios, la solidaridad entre los individuos no nace de la efectividad, ni es tan espontánea; --- por ejemplo: sindicatos, ejército, empresa, etc., éstos se basan en una organización formal, de la que dependen su unidad y su persistencia temporal. Originan relaciones impersonales y funcionales.

Cada individuo es conocido por su rol dentro del grupo, más que por su personalidad, los contactos por consiguiente, son indirectos. Los secundarios tienden a ser especializados en sus fines; muchos llaman a éstos "asociaciones". Estos van siendo cada día más numerosos e importantes dentro de las sociedades, aunque nunca podrán suplir las funciones de los grupos primarios.

#### 4. GRUPOS FORMALES E INFORMALES.

Los grupos primarios son por lo general informales, --- mientras que la formalidad es una característica frecuente de los grupos secundarios, es muy posible que en los secundarios se requiera de una estructura bastante compleja para sostenerse y alcanzar los objetivos, en tanto que la complejidad exce

siva obstaculiza el funcionamiento de los grupos pequeños, sin embargo, muchos de escasa estructura son poco estables, es decir, suelen formarse y disolverse espontáneamente como el grupo de estudiantes formado en el restaurante universitario.

Aquí, la afiliación de los individuos suelen estar determinada de una manera menos rigurosa y puede sufrir cambios más rápidos y radicales; la estructura de un grupo presenta estabilidad y le permite soportar cambios drásticos.

La estructura de muchos grupos secundarios, tales como organizaciones religiosas y nacionales, les ha permitido vivir durante siglos.

##### 5. GRUPOS ABIERTOS, SEMIABIERTOS, CERRADOS Y SEMICERRADOS.

Esta división representa el grado de hermetismo o posibilidad de acceso de nuevos individuos.

Los grupos cerrados, por ejemplo: tienden a reducir el número de las personas y a ser elitistas, por las condiciones restrictivas que ponen al ingreso de nuevos individuos.

Normalmente tienden al contacto directo como sería en --

los clubes elitistas; pero también pueden ser de contacto indirecto como algunas asociaciones secretas, Ejemplo: el KaKlus clan.

#### 8.- GRUPOS EXCLUSIVOS E INCLUSIVOS.

Los exclusivos, son aquellos que solo admiten cierta clase de individuos, por ejemplo las asociaciones de ingenieros - que únicamente admiten a individuos con una determinada preparación y experiencia.

Los grupos inclusivos son los más frecuentes en las sociedades igualitarias; éstos abren sus puertas a todo el mundo e incluso llegan a solicitar adhesiones; los partidos políticos, los clubes que reúnen a personas con determinadas adiciones y las juntas de mejoras cívicas con ejemplos de grupos inclusivos.

#### 7. OTRAS DIVISIONES.

Si se tienen en cuenta los fines efectivos, de intimidad o utilitarios, los grupos suelen llevar el mismo nombre.

También suelen dividirse en interindividuos y grupos colectivos, según se reúnen en función de sus cualidades personales, como el amor o la amistad, o en función de los ya socia

les, es decir, de las funciones que desempeña cada persona.

Si se atiende al ámbito territorial, en que actúan o reclutan a los individuos, los grupos son internacionales, nacionales, regionales o locales, por ejemplo: La comisión internacional de Juristas (grupo internacional), las juntas de mejoramiento cívico y moral (local).

Conclusión: Toda organización tiene por objeto obtener utilidades, tendrá distintas necesidades, y por consiguiente, cada una requiere de su propia estructura, por tal motivo consideramos, que los grupos que se formen dentro de ella, será de acuerdo a las necesidades existentes; es decir, de acuerdo con el tipo de grupo de que se trate; si es nuevo el grupo, - el líder será autócrata, ya que tendrá que enseñar u ordenar como realizar los trabajos, el tomar decisiones él solo; en cambio en un grupo que tiene suficiente tiempo formado, el líder será democrata, es decir que el grupo puede tomar decisiones propias cuando surja algún problema inesperado.

#### DINAMICA INTERNA Y EXTERNA DE LOS GRUPOS.

Uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones, es el fenómeno de las relaciones entre grupos.

La dinámica interna o intergrupala se ocupa de la inte\_\_

rrelación entre los individuos y el grupo (dinámica intergrupal, ó entre un grupo y los fenómenos del sistema social, como los estratos o las sociedades.\*

Este proceso de interacción dependen, entre los factores, de la estructura y organización del grupo, son conjuntivas si tienden a la integración de los grupos o entre uno y otro grupo.

El grado de estabilidad de la estructura de un grupo, - influye en la dinámica intragrupal; típico de los microgrupos formados por niños de kinders, los cuales en su inestabilidad aún no sociabilizados suficientemente, juegan con unos y después con otros, sin llegar a formar un grupo duradero. Son -- grupos altamente inestables; los roles están poco definidos, - es mínima la conciencia grupal y escasa la cohesión entre los individuos.

Los grupos estables, por el contrario, cuentan con posiciones sociales definidas y tienden al equilibrio estructural; su dinámica interna sigue la línea constante y homogénea que facilita su análisis.

No. deben confundirse los tipos de grupos informales y -

---

\* Ref. Bibl. (3) Pág. 31-36.

formales, ya que estos no atienden al grado de estabilidad, sino al grado de determinación organizativa.

La atmósfera o clima de un grupo, se refiere al clima psicosocial o estado de ánimo existente entre los individuos del grupo.

Es conjuntiva cuando se da una moral optimista y un espíritu de solidaridad y cooperación (grupos cooperativos).

Es disyuntiva, cuando el clima es de tensión, recelo ó agresión (grupos competitivos), o indiferentes si predominan las actitudes abúlicas entre los integrantes del grupo.

En general, los grupos con líderes autoritarios tienden a una atmósfera disyuntiva, ya que fácilmente prolifera en su seno las fricciones y disputas; los democráticos se encuentran más dispuestos a la cooperación; en los liberales, el clima tiende a la indiferencia por la pasividad del líder; sin embargo, la atmósfera grupal no depende únicamente del tipo de liderazgo; es un fenómeno muy complejo, que resulta de muchas variables; desde la existencia de una simple persona perturbadora, hasta la forma de la mesa en donde se reúne el grupo, o la distancia entre las sillas, el color y las características de la sala de reunión.

La dinámica intragrupal, ha sido investigada experimentalmente durante estas últimas décadas sobre todo en los microgrupos.

La dinámica de grupos es aplicable en todos los tipos de grupos existentes y la eficiencia se podrá medir en base a los resultados obtenidos con respecto a los fines propuestos, dependiendo de la tipología del grupo; variará el modo de la dinámica que se ocupa de la interrelación de los integrantes de un mismo grupo; para modificar la conducta se ejerce cierta fuerza que genera la integración de un grupo, y así obtener que éstos permanezcan estables.

Lo anterior no indica que éste nunca será sustituido en algún o algunos de los integrantes del grupo, ya que siempre se dará el caso en que algún individuo que forma parte del grupo tenga que dejar de trabajar por circunstancias muy variables; por lo tanto habrá otra persona que lo sustituya y por tal motivo consideramos que se deberá condicionar al grupo para este tipo de situaciones, con el objeto de que el trabajo siga su curso normal.

CAPITULO II

## CAPITULO II

DEFINICION DE DIRECCION.

La función principal del administrador consiste en tomar decisiones que determinen el curso futuro de la empresa - a corto, mediano y largo plazo. Estas decisiones se pueden - tomar en todas las áreas de la organización.

Definiremos primeramente el significado de dirección:

La palabra dirección, viene del verbo "Dirigirse" éste se forma del prefijo "di", intensivo y "refere": regir, gobernar, este último deriva del sánscrito "ray", que indica "preeminencia". (1)

"La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ó con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente, que - se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas". (2)

---

(1) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas (teoría y Práctica) Editorial Limusa, México, 1981, pág. 305.

(2) Ref. Cita Bibl. Anterior Pág. 305.

"La dirección o don de mando es la relación en que una persona o líder influye en otras para trabajar unidas en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea".

(3)

Fayol determina que la misión de la Dirección es:

"Una vez constituido el grupo social, se tratará de hacerlo funcionar; lo cual comprende la tarea fundamental para la obtención de máximos resultados posibles de los elementos que componen la unidad". (4)

Consideramos que la Dirección es:

"Hacer a través de otros lo que uno desea, obteniendo -- con esto el logro de metas u objetivos".

La dirección es necesaria dentro de la coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de las causas, aunque ésta sea la más importante; no se coordina para dirigir, se dirige para coordinar, solo en un concepto totalitario podría -- pensarse que el fin del administrador debe ser el de dirigir.

Un magnífico administrador será el que logren al máximo de coordinación con el mínimo de dirección.

- (3) Terry George R., Principios de la Administración, Editorial Continental, México 1978, Pág. 518.
- (4) Taylor Winlow Frederick Principios de la Admon. Científica. Editorial Herrero Hermanos, S.A. México 1966 pág.254.

Anotaremos, fundamentos que requiere la dirección dentro de una empresa, según Reyes Ponce Agustín: (5)

- a). "Que se delegue autoridad, ya que administrar es,-- hacer a través de otros".
- b). "Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos y clases".
- c). "Establecer canales de comunicación, por medio de -- los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados".
- d). "Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Concluimos por tanto que las fases de la dirección quedan divididas en cuatro puntos:

Delegar, Autoridad, Comunicación y Supervisión.

#### COMPONENTES Y PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

1. COORDINACION DE INTERESES. "El logro del fin común se hará más fácil, cuando se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel".\*

(5) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas (teoría y práctica) Editorial Limusa, México 1981, Pág. 307.

\* Bibl. Citada (5) Reyes Ponce A. Pág. 308.

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal, al fin general, no pueden significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona; por ello, comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses pertinentes o individuales en áreas del fin general.

Trataremos de esclarecer lo anterior, a continuación se expone un Ejemplo:

Consideramos "X" departamento dentro de una empresa:

Dentro de este departamento existe un jefe que tiene a su cargo 8 auxiliares, los cuales realizan tareas diferentes y a su vez tienen diferentes necesidades e intereses, lo que significa que el jefe, para poder unificar a las personas que tienen a su cargo, no deberá fijarse solamente en sus propios intereses, para lograr lo anterior deberá tener en cuenta a cada uno de los integrantes que comprenden el departamento, de lo contrario, es decir, si se fija en sus propios intereses sucederá que no existirá una plena colaboración, ni un alto rendimiento por parte de sus colaboradores, el motivo por el cual suceden este tipo de negativas a consideración nuestra, resulta de suprimir ó no tomar en cuenta los intereses de los demás, cometiendo el error de satisfacer únicamente --

los propios.

2. IMPERSONALIDAD DEL MANDO. "La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".\*

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa surge de dos cosas: De la situación que la exige o reclama y de la autoridad del jefe, solo en el sentido de que - obligado por su responsabilidad ante una determinada situación que la exige o reclama y de la autoridad del jefe, sólo en el sentido de que obligado por su responsabilidad ante una determinada situación "escoge" el medio de resolverla.

El buen jefe destaca el primer elemento a cual se impone al supervisor y al subordinado; la influencia de esa situación, se expresa en el ¿por qué? de esa orden, involucrado -- dentro de ella misma, no como solicitud de autorización para que sea aceptado, sino como muestra de su importancia.

Este punto lo explicaremos de la siguiente forma:

Cuando el jefe de algún departamento considera que debe

---

\* Bibl. Citada (5) Reyes Ponce A. Pág. 308.

exigir que se cumplan sus órdenes, ya sea por la responsabilidad que a éste le corresponde ó por que crea que es lo más -- conveniente, tendrá la necesidad de explicar el ¿por qué? de dicha orden no como solicitud de aceptación, sino haciendo -- ver al grado de su importancia, de lo contrario, ésta no quedaría clara.

Ejemplo: Diremos que no necesariamente por orden del Jefe las cosas son color de rosa y que sus subordinados las tienen que ver por fuerza del mismo color, es indispensable y además de gran importancia hacer comprender las razones que se tiene, con el objeto de que la idea quede clara y se logre la aceptación de estas y por consiguiente se cumpla con los objetivos y planes propuestos por el jefe.

3. VIA JERARQUICA. "Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltar los sin razón y nunca, en forma constante.

Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, ya que se considera como pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados lo cual dá lugar a la duplicidad de mando.

Cuando por circunstancias especiales y extraordinarias-

exijan que un jefe superior de ordenes directamente sin pasar las a través de los jefes intermedios, deberá explicarse la razón de haber tomado esta medida y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad de mando".\*

En este punto, podemos hablar de una empresa que trabaja con filiales, y tiene un solo cooperativo.

En dicha empresa existe un departamento de informática, el cual procesa los datos contables de todas las filiales por separado, cada una de las empresas afiliadas al mismo cooperativo llevan contabilidades por separado; y por falta de comunicación dentro del departamento existe duplicidad de mando por lo regular no se le informa adecuadamente al departamento de computo. ¿Cuáles son realmente las instrucciones que se deben seguir?. Ejemplo:

El jefe del departamento indica al departamento de informática que necesita la información de lo procesado para la determinada fecha y otra persona del mismo departamento indica que para otra fecha es cuando se requieren los informes, aquí es donde se utilizan mal los canales de comunicación, ya que aparece un desconcierto entre el personal que trabaja en

\* Bibl. Citada (5) Reyes Ponce Agustín Pág. 309.

el área contable, al igual que en las personas que trabajan - en el departamento de informática.

4. RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS. "Debe procurarse que - los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posi\_ ble sin lesionar la disciplina y pueda producir el menor dis\_ gusto a las partes; el conflicto es un obstáculo para la coor\_ dinación.

Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a- la coordinación, y por ello, es mejor resolver el conflicto - lo más pronto posible, aún cuando la solución no siempre sa\_ tisfaga a todos; es mejor este daño, que el de la incertidum\_ bre y permanencia del conflicto".\*

Por ejemplo: Se encuentran dos personas "A" y "B", tra\_ bajando en el área de "X" empresa, ambas desempeñan las mis\_ mas funciones, pero resulta, que las relaciones entre ambas no son afines, por lo que el trabajo se retrasa y además resultan demasiados errores en las operaciones; por lo tanto no es posi\_ ble seguir adelante en tales condiciones, se debe en este caso buscar soluciones, aunque una de las partes quede insatisfecha siendo esto preferible que el seguir frenando el trabajo.

---

\* Bibl.Citada (5) Reyes Ponce Agustín. Pág. 310-311.

5. APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO. "Debe procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. Nos dice Mary Parker Follet, que todo conflicto, con todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación; así como se puede aprovechar el razonamiento".\*

Para efecto de resolver los conflictos, este principio se divide en tres partes:

a) POR DOMINACION. Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que desea, con base en la pérdida correspondiente a la otra de sus pretenciones.

b) POR COMPROMISO O CONCILIACION. Cuando ambas partes solucionan su conflicto, cediendo cada una, parte de sus pretenciones.

c) POR INTEGRACION O COORDINACION. Cuando ambas partes logran realizar íntegramente sus pretenciones, aparentemente antagónicas ó irreducibles, a base de hacer un análisis del problema, lo que permite ver que la parte disyuntiva no es completa, lo cual permite encontrar una solución que satisfaga a todos.

---

\* Bibl.Citada (5) Reyes Ponce Agustín. Pág. 310-311.

Consideramos que las personas que originan el conflicto son seres humanos de malas intenciones que solo piensan en -- sus propios intereses, en el momento en que una de las partes ceda, es cuando se logra aprovechar el conflicto; dentro de -- éste principio siempre se debe sacrificar algo ó alguien, pen<sup>u</sup>samos que en el momento en que se origina el conflicto hay -- pérdidas relacionadas con el trabajo, ya que los involucrados en el problema no se encuentran en su mejor momento, y por lo tanto no darán los resultados que a diario se obtienen.

Concluimos: Por más que se aproveche el conflicto, siem<sup>u</sup>pre habrá resultados negativos a corto plazo.

#### CUALIDADES DE LA DIRECCION

"Para tener capacidad de dirección se requiere de cierto número de atributos adecuados, aplicados al grupo o tareas en particular, pero esto no basta para formar un jefe." (6)

Entre las cualidades más importantes George R. Terry men<sup>u</sup>ciona las siguientes:

1. ENERGIA. Para ser jefe se necesita ser capaz para de<sup>u</sup>sempeñar una gran variedad de actividades, por lo que se re<sup>u</sup>

---

(6) Terry George R. Principios de Administración, Editorial Con<sup>u</sup>tinental. México 1978. Pág. 530-532.

quiere de energía mental y física.

2. SERENIDAD. El buen jefe está relativamente libre de prejuicios, es congruente y refleja su ira, representa la autoridad y es comprensivo en todos los aspectos para con sus subordinados, confía en sí mismo y cree que puede enfrentarse a muchas situaciones con éxito.

3. CONOCIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS. Un jefe debe conocer mucho de las relaciones entre uno y otro individuo, necesita saber lo más posible sobre el comportamiento humano, la forma en que piensan determinados individuos, y, además -- descubrir lo que otros pueden hacer y lo que no pueden hacer.

4. EMPATIA. Es la facultad de considerar las cosas objetivamente y de comprenderlas según el punto de vista de otro.

5. OBJETIVIDAD. Un jefe calificado, es objetivo en sus relaciones con otros; busca evidencia objetiva y las causas de cada comportamiento, el jefe objetivo no se permite a sí mismo aplicarse emocionalmente al grado que encuentra difícil hacer un diagnóstico objetivo y llevar a cabo la acción requerida.

6. MOTIVACION PERSONAL. El deseo de dirección debe venir de adentro de un individuo, el elemento importante que impulsa al jefe es motivador interior; esto se manifiesta, como persistencia, voluntad para trabajar largas horas.

7. HABILIDAD COMUNICATIVA. Un jefe puede hablar y escribir en forma clara y sencilla.

8. HABILIDAD PARA ENSEÑAR. Enseñar es uno de los mejores medios para hacer que la gente progrese, inspirarla y ponerla al tanto de determinados objetivos.

9. SENTIDO SOCIAL. Un jefe tiene la habilidad de trabajar con individuos, de tal manera que se gana la confianza y lealtad de éstos, así las personas cooperan voluntariamente.

10. COMPETENCIA TECNICA. Conducir individuos requiere - de la adhesión a principios definidos, deben ser comprendidos y seguidos para alcanzar el máximo éxito.

"A continuación mencionamos algunos preceptos que a consideración de Henry Fayol facilitan la dirección : " (7)

---

(7) Taylor Winslow Frederick, Principios de Administración Científica, Editorial Herrera Hermanos, S.A. México 1966. Pág. 255-262.

### 1. CONOCIMIENTO A FONDO DEL PERSONAL.

Dentro de una empresa, cualquiera que sea el nivel de un jefe, no debe ejercer directamente su mando, más que sobre un número pequeño de subordinados, por lo que se le facilita estudiar directamente las actividades de éstos, y por lo anterior puede saber lo que espera de cada uno de ellos, y a su vez si puede, o no, brindarles su confianza.

### 2. ELIMINAR A LOS INCAPACES.

Es importante que un jefe se de cuenta de como trabaja el personal con que cuenta, con la finalidad de vigilar si se están realizando las tareas tal y como él lo espera, si existen personas que interrumpen las labores cotidianas, deberá proponer la eliminación de las personas que por algún motivo son incapaces al desempeñar sus funciones.

### 3. CONOCIMIENTO EXACTO DE LOS CONVENIOS QUE LIGAN A LA EMPRESA CON SUS AGENTES.

El jefe deberá defender el interes de la empresa con respecto a sus agentes; así como el interés de los agentes con respecto al patrón.

Lo anterior se refiere, a tener pleno conocimiento de la ejecución de convenios que ambos contringan, lo que significa que el jefe deberá evitar con cuidado todo lo que se

asemeja al favoritismo, ya sea que se trate de su familia, -- amigos ó camaradas; ya que para proteger al personal, se debe respetar el deber y equidad, sean malos o buenos los conve-- nios.

#### 4. EL BUEN EJEMPLO DEL JEFE.

Existen medios de conseguir una obediencia fértil, generadora de esfuerzos espontáneos y de iniciativas maduras.

Entre los medios más eficaces se encuentra el buen ejemplo del jefe:

Si el jefe es puntual, los subordinados serán puntuales, si es activo, valeroso y entusiasta, se le imitará, y sucederá de igual manera si el jefe tiene malas costumbres, si es irresponsable, flojo, lo más probable es que se le imite.

#### 5. INSPECCIONES PERIODICAS DEL CUERPO SOCIAL.

Para mayor claridad sobre este punto, será conveniente dar los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1. Si se tiene maquinaria en una empresa, se -- tiene que revisar a diario y verificar en donde puede estar -- una posible falla, así como el mantenimiento adecuado, por -- consiguiente será más difícil que se llegue a descomponer di\_

cha maquinaria.

Ejemplo 2. De forma semejante sucede con el personal, -- si no se tiene una vigilancia periódica y adecuada, se somete a fallas o errores, para ésto se requiere de más tiempo, -- tacto, y energía moral, ya que los seres humanos somos por naturaleza complicados y necesitamos de este tipo de atenciones con el objeto de que la empresa obtenga una mayor cooperación material.

#### 6. CONFERENCIAS E INFORMES.

En una conferencia se deben reunir los principales colaboradores directos, el jefe deberá recabar información con -- anticipación del departamento que origina la reunión; se deben tomar en cuenta el tiempo, la hora y duración de la conferencia, para evitar fatiga de inicio e inconformidad.

Los informes deben ser verbales o escritos, éstos son -- complemento de la vigilancia y control que el jefe asume además deberá tener en cuenta la importancia que dichas conferencias e informes, tienen para la empresa en general.

#### 7. NO DEJARSE ABSORBER POR LOS DETALLES

Un grave defecto en el jefe que ocupa un puesto a un al

to nivel ejecutivo, es el de consagrar mucho tiempo a detalles que los subalternos pueden realizar; otros jefes creen que son muy útiles ocupándose personalmente de las cosas más pequeñas, aquí es donde deberán existir subalternos que se ocupen de las cosas pequeñas.

No dejarse absorber por los detalles, no significa que no se deban de cuidar; el jefe debe daberlo todo, aunque no puede verlo todo, ni hacerlo todo.

8. TENDER A QUE REINE EN EL PERSONAL LA UNIÓN, LA ACTIVIDAD, LA INICIATIVA Y EL EMPERO.

El jefe puede contribuir en gran parte a la unión del personal, evitando gérmenes de división que engendraría la dualidad de mando, las atribuciones mal definidas y los reproches inmerecidos.

El dirigente puede desarrollar la iniciativa de sus subordinados, dándoles en mayor parte intervención en base a la situación y capacidad de éstos; cuando un jefe alienta a su personal, lo orienta y en ocasiones lo complace, logra transformar las actitudes del personal, lo cual es reflejo de una buena dirección.

CONCLUSION: Es importante que un jefe cuente con ciertas cualidades personales, ya que dirigir no es fácil, el hecho de ser responsable y el evitar que existan pérdidas dentro de una organización; ya que el objetivo principal es el obtener el Máximo de Utilidades, por ello, los puestos a nivel ejecutivo los deberán ocupar personas capacitadas con -- el objeto de que éstas encuentren soluciones precisas a una serie de problemas inesperados y en ocasiones inevitables, -- por lo tanto, es indispensable que un dirigente tenga agilidad mental ya que se requiere continuamente el tomar decisiones, esto no implica que el jefe actúe precipitadamente. o -- haga lo que primero se le ocurra, ya que deberá tomar las cosas con calma y analizará las posibles alternativas con el fin de dar la solución correcta. Es conveniente que el dirigente tenga amplios conocimientos en Relaciones Humanas, para saber manejar a las personas que dependen de él en determinado momento.

El dirigente debe considerar los puntos de vista de -- los demás, un buen jefe debe ser objetivo, es decir, tomar -- en cuenta las reacciones de los demás evitando que repercuta en su comportamiento, debe sacar primero sus propias conclusiones y actuar en la forma que considere más conveniente.

Otra de las cualidades importantes es la habilidad para

enseñar, ya que la ejecución efectiva del trabajo depende en gran parte de la capacitación que reciban los subordinados.

Un jefe debe ganar la confianza y lealtad del personal a su cargo, y debe motivar para que exista comunicación y -- evitar que el trabajo se haga monótono y aburrido.

### TEORIAS DE DIRECCION.

En la actualidad existen numerosas teorías de dirección, en las cuales se exponen las diferentes opiniones, explicaciones y conclusiones, aunque todavía no contamos con teorías --- completas e integradas de la totalidad de la dirección.

La práctica y la teoría de la dirección constituyen una trama compleja de factores, como son personalidad del dirigente, habilidad, experiencia, confianza, interacciones, clima - organizacional.

A continuación las siguientes teorías:

#### TEORIA AUTOCRATA.

Se destaca por ordenes, imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados.

En esta teoría el dirigente se centra en el trabajo que

que se ejecuta.

La disciplina puede producir el otorgamiento de recom\_\_  
pensas o la implantación de un sistema de castigos, como por\_\_  
ejemplo: Conceder un aumento de salarios o un castigo por \_\_\_  
excesivos defectos en la calidad del producto.

#### TEORIA PSICOLOGICA:

La principal función del dirigente es crear el mejor \_\_  
sistema de motivación y esto se logra estimulando sus subor\_\_  
dinados, para que contribuyan a los objetivos organizaciona\_\_  
les.

Esta teoría es muy amplia y general, porque motiva se\_\_  
gún las circunstancias individuales en particular.

#### TEORIA SOCIOLOGICA.

Los subordinados conocen el desempeño, las convicciones  
y comportamiento que se espera de ellos, pero los esfuerzos -  
por alcanzar los objetivos, influyen en las interacciones en\_\_  
tre los subordinados, llegando a provocar conflicto destructi\_\_  
vo entre los grupos o entre ellos. Aquí se espera que el di\_\_  
rigente adopte medidas correctivas, que ejerza su influencia-

directriz y reinstale la armonía y el esfuerzo cooperativo entre los subordinados.

Nuevamente, la situación es particular, las diferencias individuales de los miembros del grupo y la competencia del - dirigente son las causas fundamentales.

#### TEORIA DE APOYO:

Los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor dirección y apoyar tales esfuerzos.

El dirigente hace que cada uno desarrolle, sus habilidades y destrezas y al mismo tiempo coopere con otros, y los estimula para que participen en la toma de decisiones, esta - teoría algunos la conocen como "Teoría Participativa".

#### TEORIA DE DEJAR HACER:

El dirigente no tiene participación y si la tiene es muy poca, los diversos datos y el material de trabajo es proporcionada por el dirigente, ya sea en forma voluntaria o a solitud de los subordinados, pero el no toma parte en las discusiones de trabajo.

En estos grupos se tienden a formar dirigentes informales.

#### TEORIA DEL COMPORTAMIENTO PERSONAL:

Esta teoría como punto principal las cualidades personales o patrones de comportamiento de los dirigentes en la dirección, una contribución muy importante es que el dirigente no se comporta igual ni emprende idénticas acciones ante todas las situaciones que enfrenta.

Se le da libertad a los subordinados en la participación en los objetivos de trabajo, en que decidan de que manera ellos podrán alcanzarlos, se les comunica todo asunto que afecte a su trabajo, y que expresen sus opiniones sobre problemas organizacionales y departamentales.

#### TEORIA DE RAZGOS:

Se enfoca como su nombre lo indica a los rasgos de los dirigentes con el fin de utilizarlos y predecir el éxito en la dirección.

Entre los rasgos más comunes se encuentran los siguientes:

#### INTELIGENCIA:

Se cree que un nivel de inteligencia de un dirigente, si es muy alto es menos exitoso.

Dirección porque prefieren tratar con ideas abstractas y trabajo básico de investigación, y no con actitudes ni los desafíos que se encuentran en la dirección.

#### ENERGIA E IMPETU:

El dirigente debe tener tanto energía mental como física, porque tienen que ver que el trabajo se ejecute, soportar las inteligencias demandadas por su puesto a mantener energía para un logro continuo.

#### MADUREZ EMOCIONAL:

En este dependen la responsabilidad, la persistencia y la objetividad porque siempre estará dispuesto a trabajar horas extras, dar una intensa aplicación de si mismo e impartir motivaciones a sus subordinados.

#### SEGURIDAD EN SI MISMO:

Es un rasgo en el cual el dirigente tendrá que ser efectivo en la solución de problemas que enfrentan. Enfrentarse a las soluciones con gran confianza al éxito.

#### CREATIVIDAD:

La característica mas importante de este rasgo es tener originalidad porque deben pensar nuevas formas de soluciones a un problema.

**HABILIDAD COMUNICATIVA:**

El dirigente utiliza con destreza la comunicación, para propósitos de persecución, información y estímulo.

**TEORIA COMUNICATIVA:**

El dirigente utiliza con destreza la comunicación, para propósitos de persecución, información y estímulo.

**TEORIA SITUACIONAL:**

Flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintas situaciones. Esta dirección se forma por tres ingredientes:- El dirigente, los subordinados y la situación, se considera -mas importante la situación porque tiene mas variables, aunque también deben ajustarse tanto el dirigente como los subordinados.

**INICIATIVA:**

Compuesta de dos partes:

- a) De la habilidad para actuar en forma independiente.
- b) De tener capacidad para ver cursos de acción que --- otros no ven.

TIPOS DE DIRECCION DENTRO DE UNA ORGANIZACION, DIRECCION O JEFATURA.

Dentro de la dirección existe una o varias personas que influyen sobre otras y el lograr que éstas actúen de la forma deseada, por ello es conveniente conocer los tipos de dirección o jefaturas, así como sus acciones, con el objeto de distinguir a cada uno de éstos.

"Nos referimos al estilo de comportamiento directriz o forma general de operación de los jefes; algunos de éstos -- son agradables, entusiastas, serios o amigables, cooperativos y seguros de sí mismos; así como otros son poco amistosos, -- tensos, distantes, aburridos o titubeantes".

George R. Terry: clasifica los diferentes tipos de dirección en referencia a los aspectos antes mencionados: (8)

1. LA DIRECCION PERSONAL. Se ejerce por contacto directo; el propio jefe en persona, dirige y anima, es un tipo común de jefatura generalmente eficaz y fácil de administrar.

Cuidaremos que es bueno que un jefe se preocupe por es\_

---

(8) Terry George R. Principios de Administración, Editorial - Continental. México 1978, Pág. 525-525.

tar al tanto de lo que sucede con sus empleados, pero al mismo tiempo puede ser contraproducente; ya que el personal se puede sentir sobre protegido y así confiarse demasiado en el jefe cuando resulte algún problema.

Lo más conveniente para este estilo de dirección será: que el dirigente conozca bien a las personas que trabajan con él, analizar las actitudes y forma en que éstos trabajan; en base a las observaciones tratar a cada uno de sus trabajadores de la manera que dé mayores resultados.

2. LA DIRECCION IMPERSONAL. Se ejerce por medio de subalternos por ejemplo: planes, órdenes, juramentos, y doctrinas; con frecuencia se dificulta por que falta el contacto personal del jefe, y su influencia pierde mucho de su dinamismo al pasar por los intermediarios.

Para este tipo de dirección lo más conveniente es que no sea adoptada por un jefe de nuevo ingreso; una persona que tiene experiencia, puede lograr resultados positivos en base a ésta, sería magnífico que un jefe lograra un máximo de resultados en sus ausencias, pues esto significaría que existen buenos canales de comunicación.

3. DIRECCION AUTORITARIA. Se basa en que es un derecho-

en el que está investido el jefe, a la vez que tiene autori\_\_  
dad personal, éste cree que por su posición, puede decir me\_\_  
jor lo que haya que hacer, en sí es el tipo unidireccional, -  
en el que el jefe dice: "así se hace", está caracterizado por  
controles rígidos y jefes inflexibles.

Es importante que un jefe se distinga de entre los de\_\_  
más ejerciendo autoridad, pero solamente la indispensable, ya  
que de lo contrario se podría crear una mala imagen en él, -  
en lugar de que se le respete, se pueden crear conflictos en\_\_  
tre el personal: "a todo ser humano le gusta que se le tome -  
en cuenta; la disciplina es un factor importante, más no hay-  
que confundirla con la autoridad exagerada".

4. DIRECCION DEMOCRATICA. Está caracterizado por la par\_\_  
ticipación del grupo y el aprovechamiento de sus opiniones; -  
estimula la iniciativa de los subordinados, este enfoque tien\_\_  
de a ser lento, pero un jefe dinámico logra que se acepte un  
programa con un mínimo de tardanza; éste tipo de dirección --  
despierta el interés del grupo, y se esfuerza por satisfacer-  
lo, se obtienen los mejores resultados cuando los integrantes  
del grupo son personas competentes y bien enteradas de los --  
asuntos que se discuten.

Es importante que los subordinados sientan que su opi\_\_

nión cuenta en un momento dado, satisfaciendo de esta manera su ego personal, así como el sentirse indispensable y útiles, ya que lo anterior anima a los seres humanos a esforzarse para hacer las cosas mejor, y por consiguiente a realizar bien sus labores.

5. LA DIRECCION PATERNAL. Se caracteriza por la esmerada atención que el jefe presta a sus subordinados, los protege y guía, a veces con exceso de sentimientos, regularmente las intenciones son buenas, pero por desgracia no se fomenta la independencia de los subalternos, ni la confianza en sí mismo, cuando se ejerce una autoridad paternal, se logra tener éxito, pero ésta dependerá de que los trabajadores sigan teniendo un jefe paternal; por consiguiente éste no ofrece un indispensable elemento de continuidad.

5. LA DIRECCION INNATA. Este es de una infinita variedad y formas recíprocas en el trabajo, el caso o el juego se forma espontáneamente y sin razón, por otra parte, suelen pensarse y cultivarse cuidadosamente durante cierto tiempo; de los típicos grupos informales es de donde suelen surgir los jefes innatos.

Existen personas que tienen ciertos atributos, que por naturaleza los distinguen entre un grupo que de alguna manera están relacionados entre sí; las personas que ejercen éste --

tipo de dirección, son individuos que pueden lograr a través de una preparación eficiente cualquier tipo de dirección decimos lo anterior porque al tratar asuntos de índole administrativo, no basta con ser un líder innato.

### GRID GERENCIAL

El Grid\* para la máxima eficiencia, la encontraremos dividida en 5 estilos de comportamiento, según los autores Robert R. Blake y Jane Srigley Mounon.

El Grid ofrece a un jefe un panorama de los resultados que podría esperar, después de haber elegido su propio estilo de dirigir.

Se adoptó el nombre de Grid ya que la base del modelo tiene aspecto de una parrilla, al cual se le agregó el nombre de administrativo, por el uso que se da para situar alternativas de comportamiento.

El Grid de Blake y Mounon, facilita por diseño, la posibilidad de representar 81 combinaciones entre tendencias a la consideración y estructuras, y los autores llaman "Interés

---

\* Cita Bibl., Grid Gerencial, Blake R. Robert y Mounon --- Srygley Jane, El Grid para la Máxima Eficiencia en Supervisión, Editorial Diana, México 1982, Pág. 13-124.

por las personas" o "Interés por la producción" en su modelo, las diferencias entre dos muy cercanas posiciones dentro de un diagrama serían difíciles o imposibles de identificar -- los autores muestran los estilos de comportamiento en 5 puntos: (9)

1°. Estilo (9.1) el dirigente prácticamente no desarrolla actividad alguna, y el resultado es que, se hace sólo el trabajo necesario para sostener la cohesión de la organización.

2°. Estilo (1.9) este tipo de comportamiento, por parte del gerente; es lograr armonía entre sus subalternos, aún --- cuando se pasa a segundo término las labores eminentemente -- productivas; la base de ésta actividad es la idea de que el -- gerente producirá más cuando esté satisfecha.

3°. Estilo (1.1) en éste, la producción se considera como de primera importancia, dejando las relaciones interpersonales en segundo término; aquí la gente es considerada únicamente en función de su aportación a la producción.

4°. Estilo (5.5) supone que el rendimiento adecuado de -- la organización es posible gracias al equilibrio entre necesi\_

( 9). García Manzano Oscar y María Martín Flor, Administración y Desarrollo Gerencial, Editorial Diana, México 1981, -- Pág. 240-242.

dad de ejecutar el trabajo, y al mismo tiempo, mantener la moral de las personas y un nivel satisfactorio; es una posición en la que no ve ni la moral ni la productividad.

5°. Estilo (9.9) en éste se supone que las labores son realizadas por personas que están comprometidas con el buen éxito de las mismas, ello, gracias a haber desarrollado una interdependencia de metas con la organización en sí, y entre ellos mismos.

Blake y Mounon, recomiendan el estilo (9.9) como el más adecuado, ya que, afirman generalmente la más alta producción a largo plazo la cual es lograda y sostenida cuando la producción y las necesidades de la gente se integran en equipo directo, independientemente de las condiciones económicas; convencidos están de que el comportamiento de éste estilo, es el más apropiado, ya que durante varios años se han dedicado, entre otras cosas, a dar seminarios combinados con programas de entrenamiento, para hacer que los directores asistentes adopten un estilo administrativo tipo (9.9) con resultados; y hasta la fecha, no se han podido reunir para poder obtener conclusiones sobre el grado de efectividad del sistema tanto educacional, como de gestión administrativa que pretenden promover.

Será conveniente que los dirigentes adopten estilos de comportamiento en base a experiencias vividas, forma de pensar y de sentir, y por lo tanto, de ésto dependerá su forma de actuar con respecto a las decisiones que tome; puede ser que la decisión sea más acertada si se toma el estilo (9.9) - ya que ofrece una máxima eficiencia, en cambio, si se utiliza el estilo (5.5), ésta puede ser aceptada pero no a un alto grado de eficiencia, y con el (1.9, 1.1 y 9.1), se corre el riesgo de obtener un mínimo de eficiencia.

No todo va a depender de la forma en que se comporta el jefe, los subordinados juegan un papel importante en las relaciones de trabajo, tanto con sus compañeros como con el dirigente, es indispensable, que un empleado, se encuentre capacitado para ocupar cualquier puesto dentro de una organización, una persona que cuenta con un nivel aceptable, o bien, adecuado (para la actividad a la que se dedique), tiene mayor posibilidad de éxito en el desempeño de sus labores, en relación a otros que carecen de los conocimientos necesarios e indispensables para el trabajo que se les ha asignado.

A continuación hablaremos un poco sobre:

- a) Estilo óptimo de dirección, y
- b) El comportamiento directivo adaptable. (10)

---

(10) Clúa Martínez Orlando, Liderazgo Situacional, (diseñado especialmente para Banamex, S.A.) Editorial Clúa y Asociados, S.C. Guadalajara, Jal., 1982, Pág. 7-8

### Estilo Óptimo de dirección.

De éste primer punto, se ha comprobado a través de estudios experimentales efectuados por R. Likert, que el comportamiento ideal y más productivo para la industria, es el que -- centró su atención en el empleado, es decir, el estilo demo\_\_ crático; sin embargo, otros estudios han corroborado la efi\_\_ ciencia que tiene el estilo autoritario.

En éste, existe una contradicción, pero sólo aparente- ya que hay que tener en cuenta las diferencias culturales en- los colaboradores de un estilo directivo a otros; por lo tan- to, se concluye que pensar en un sólo tipo ideal de comporta- miento directivo resulta poco realista.

### Comportamiento directivo adaptable.

De éste segundo punto, el considerara, en que es poco - realista un estilo de comportamiento directivo; cabe aclarar- que no se trata de una cuestión de mejor estilo, sino de pro- poner un estilo más eficiente para una situación particular: un dirigente eficaz, puede adaptar su estilo de comportamien- to de acuerdo a las necesidades y situación presentada.

Como éstos no son constantes, el uso de un estilo de - comportamiento directivo, es un desafío para el dirigente --

eficáz, mientras más adapte su estilo de comportamiento directriz para satisfacer la necesidad de sus colaboradores, tenderá a ser mejor en el cumplimiento de sus metas personales y - de la organización.

Anotaremos específicamente los 5 estilos de comportamiento que mencionan Blake y Mounton: (11)

Estilo 9.1: un supervisor opera para lograr el trabajo - de la siguiente forma:

Dentro de la comunicación.

Las instrucciones se dan en forma clara y detallada, dejándole poca oportunidad al subordinado a que malinterprete lo que el supervisor quiere que se realice y a la vez menos ---- oportunidad de hacer preguntas; se consiente que las equivocaciones y los errores son producto de malas actividades, la -- acción disciplinaria que se emplea es para prevenir que se repitan.

Las quejas.

Estas son señal de debilidad; la mejor manera de manejar las es la de ignorarlas, menospreciarlas; los sentimientos hos

---

(11) Blake R. Robert y Mounton Srygley Jane, El Grid para la Máxima Eficiencia en Supervisión, Editorial Diana, México 1982, Pág. 13-134.

tiles hacia el supervisor son algo inaceptables, conduce a la resistencia y a la insubordinación y ocasiona la quiebra de todo el sistema de producción, la manera de tratarlos es cortarlos de raíz; la supervisión es una manera de regresarlos al subordinado, si para mañana no lo ha olvidado, es que se trata de un tipo difícil y revoltoso.

La evaluación del desempeño.

Es una manera de recompensar a los que se adaptan al sistema y de castigar a los que no se quieren adaptar.

El 9.1. es el estilo de pelear o presionar para conseguir el objetivo; supone: trabajar con todos los recursos a mi disposición para conseguir mi meta; el jefe impone su voluntad, los empleados son herramientas del departamento de producción, si se les trata conforme a esto, es seguro que la producción se atasque.

Las personas que adoptan éste estilo de comportamiento, no son de las que se les puede preguntar que piensan, que sienten, si son creadoras e inovadoras.

Estilo 1.9 de supervisión predominante de las buenas relaciones.

En este estilo, el supervisor ve la comunicación, como -

el corazón mismo de las buenas relaciones; si el jefe y el -- subordinado pueden hablar libremente e informalmente y compar ten el mismo tipo de sentimientos, entonces, lo demás es de - esperarse que funcione bien; por lo tanto, los jefes 1.9, es\_ tán preparados para hablar sobre cualquier cosa de lo que los subordinados quieran hablar, y no es necesario que se trate - de asuntos laborales.

Las instrucciones se dan de una manera general, siempre con anticipación y con la esperanza de que los subordinados - empiecen a hacer preguntas; conforme las hagan, irán compene\_ trándose en sentido del problema, entonces, el jefe puede res\_ ponder a las preguntas que se le hagan y siendo de gran ayuda y a la vez, constructivo con sus subordinados que necesitan - esa clase de asistencia.

Las equivocaciones y los errores cometidos por los su\_ bordinados son algo que un jefe de estilo 1.9, tratará de una manera mejor, evitando dar el nombre de problemas; lo cual -- evitará que los subordinados se sienten infelices consigo --- mismos, por haber cometido un error o alguna equivocación la- mejor manera de tratarlos bajo esas condiciones, es ofrecer\_ les comprensión, apoyo y olvido del error, o equivocación co\_ metida.

Si las quejas de los subordinados se refieran al jefe -

mismo, el asunto será verdaderamente serio, bajo esas condiciones, es posible que el jefe 1.9, trate de desviar la atención de sí mismo haciendo que los demás estén de acuerdo con él, forma en que se debe suavizar las posibles diferencias, y hacer que la gente sea amable con los demás.

Los sentimientos hostiles expresados contra el jefe son devastadores para éste, le hacen sentir el deseo de ofrecer disculpas, si tal cosa es apropiada ofrecerá rectificaciones, considerando que así se restaurarán las buenas relaciones.

Las evaluaciones periódicas de actuación se realizan mejor de esta forma:

Un jefe 1.9, supone que usted, puede ayudar a la gente mucho más, haciendo hincapié en sus puntos fuertes y ayudándola, a mejorar lo que ya se hace bien, en vez de estar molestándola, refiriéndose a sus deficiencias ya que de todas formas, es difícil que se corrijan.

En el 1.9; si los subordinados están felices, contentos, y experimentan una sensación de bienestar y aceptación, que ocurrán entonces, cooperar con el sistema.

Lema: "Hay que darte por tu lado; puedo dejar que hagas-

lo que quieras y renunciar a lo que yo quiero".

El estilo 1.1: aquí los autores Blake y Mounton, muestran conceptos básicos los cuales a continuación detallamos:

En la comunicación; al adoptar este estilo de comportamiento, el jefe, tiende a comunicarse sobre una base, de pasar los mensajes; comunica a otros lo que se le han dicho a él, e informa lo que el nivel más alto le pide.

Las instrucciones las proporciona de una forma general; los subordinados son dejados a su propia iniciativa, para que imaginen una mejor forma de llevar a cabo las tareas que se les han asignado; los errores y las equivocaciones son algo inevitables y la mejor manera de no meterse en problemas a causa de ello, es no considerarlas, es decir, pasarlas por desapercibidas.

El supervisor 1.1; no sale en busca de quejas; sin embargo, escucha cuando éstas son expresadas, y de forma especial; considerando todas sus probabilidades de que después de cierto tiempo, la persona que se queja, dejará de hacerlo; no obstante, si dicha persona no lo hace, el supervisor con orientación referente al estilo 1.1, puede hacerle saber que se ha pasado el problema a los niveles superiores, con el ---

objeto de ver como reacciona y que aún no le han avisado qué es lo que piensan que deberá hacerse.

En este estilo de comportamiento, el jefe, no busca, ni trata de evitar el escuchar, tampoco hay de la situación y --obstáculo; por otra parte, no se siente comprometido cuando --le expresan sentimientos hostiles.

La política del 1.1, es: Si se escucha sin reaccionar,-- la persona que abriga sentimientos hostiles se desahogará al expresarlos, y ahí acabará todo, o bien simplemente, deja que el quejoso se aburra.

La supervisión y evaluación para un supervisor de éste tipo, lo que espera de los demás respecto a sus estandares es bajo, la fijación de objetivos en compañía del subordinado es algo que se emprende con cierta pereza, también maneja las --inevitables entrevistas que puedan surgir posteriormente, de una manera muy superficial.

Los autores mencionados, consideran que los superviso\_\_res que utilizan este estilo de comportamiento, son pájaros --raros, y sin embargo, se encuentran a niveles ejecutivos, ge\_\_renciales y de supervisión, desde lo más alto hasta lo más ba\_\_jo de la escala.

Los problemas pasan junto a ellos, sin que se note que los supervisores aporten poca o ninguna ayuda para resolverlos; contribuye poco como le es posible, sin meterse en dificultades.

El supervisor 5.5: Es aquél donde el jefe se ajusta al sistema y ritmo que los demás han llegado a adoptar; no se esfuerza para lograr más, aún cuando los resultados alcanzados sean menos de los que podrían obtenerse con una forma diferente de supervisión.

Este supervisor, emplea los conductos formales de comunicación en términos de reuniones periódicas, memorándums, boletines en el pizarrón de avisos, además; le presta mucha atención a la comunicación informal, como lo son: rumores, chismes y las expresiones de descontento.

Su meta es, anticiparse a las dificultades y de esa manera, evitarlas por medio de una comunicación efectiva.

El jefe se pone a su disposición, es decir, para ayudar a los subordinados, en cada ocasión que éstos consideran que necesitan ayuda y lo solicitan; con esta forma de trabajar, se logra una actuación no necesariamente a un alto nivel, pero sí en un grado aceptable.

Los errores y las equivocaciones se consideran como algo inevitable, pero si no se manejan de una manera cabal, --- pueden dar como resultado asperezas y antagonismos; una mane\_ ra de evitarlo es, estimulando al subordinado a que trabaje - de acuerdo con prácticas establecidas, o según se detallen -- en los manuales de operación.

El jefe 5.5; durante cierto número de repeticiones en-- base al mismo error, supone inocencia antes que culpabilidad- y éste, busca la manera de que las emociones personales no se externen con brusquedad y ansiedad; intenta lograr lo ante\_\_\_ rior canalizando una discusión hacia áreas administrativas o introduciendo períodos de enfriamiento que le den tiempo para pensar y le permitan al mismo tiempo, que los sentimientos - hostiles se disipen.

La evaluación y revisión del desempeño se llevan a cabo de tal forma que es de esperarse; haciendo que el subordinado reconozca sus faltas y prometa rectificarlas, de éste modo, - el jefe se evita mostrarse abiertamente crítico, ya que es -- muy improbable que el subordinado considere que el jefe lo -- está haciendo responsable de cosas que él mismo ha admitido - que son insatisfactorias en su desempeño, por lo menos hasta- ese momento.

Los autores dicen que éste estilo progresa y puede sentir que por lo menos "algo es mejor que nada". Cuando surgen diferencias entre el jefe y sus subordinados se desahogan en lo más posible, entre las que se incluyen: el arreglo, la adaptación y la acomodación a las circunstancias; también considerar que es seguro ya que hace que la gente se desempeñe, no a un alto grado de eficiencia, pero en manera aceptable, y por consiguiente le evita problemas aunque éstas no sean por completo.

El estilo 9.9: se basa en la involucración participativa, compromiso, y requiere de una clase diferente de interacción jefe subordinado que las que se encuentran en otras posiciones del Grid.

La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco, entre jefe y subordinado; ninguno de los dos necesita estar en guardia con el fin de evitar el riesgo de mala interpretación.

Las instrucciones no se dan sobre una base de tarea por-tarea, excepto bajo circunstancias de emergencia o como último recurso; éstas brotan solas de las metas y objetivos del trabajo sobre las que el jefe y el subordinado ya se han puesto de acuerdo.

Los errores y las equivocaciones se ven desde el punto de vista de las causas que las han originado; la razón de entender acciones creativas es eliminar las causas.

Las quejas del 9.9; se deben de comprender y atender de vidamente; pidiéndole a la persona quejosa que amplie su información al respecto.

De los sentimientos hostiles con una señal de peligro, - el jefe 9.9, reacciona ante ellos de una manera verdaderamente seria y procura comprenderlo haciendo uso de una interacción - auténtica, abierta y sincera con el subordinado, bajo condiciones no defensivas y no contaminadas de algún prejuicio para que así, pueda haber veracidad en la comunicación, de tal forma, la evaluación del desempeño tiene lugar sobre un nivel objetivo, y al jefe le es posible ayudar al subordinado para que éste vea lo que ha ocasionado, y así, sobrepase los objetivos que fueron fijados, o el no haberlos alcanzado por el margen - considerado; si los objetivos fijados son altos, pero reales y no se pudieron alcanzar, lo aconsejable es estimular a que tenga un mejor desempeño en el futuro.

CAPITULO III

## CAPITULO III

## LIDERES Y LIDERAZGO

DEFINICION DE LIDERAZGO:

El liderazgo es un factor importante dentro de las relaciones laborales, ya que por medio de la influencia que ejerce un líder sobre otras personas logra obtener cierta meta o metas propuestas. Para tener idea clara se necesita precisar los distintos tipos de líderes que pueden darse dentro de cualquier organismo: sea empresa, institución, industria o negocio, así como las funciones que se desempeñan dentro de éstas.

A reserva de analizar cada uno de los puntos que incluye este capítulo, es indispensable definir que es el liderazgo:

FLEISHMAN, nos dice que el liderazgo es:

"El intento de influencia interpersonal dirigido por medio de un proceso de comunicación hacia la obtención de cierta meta o metas". (1)

---

(1) S. Haiman Frankyn, dirección de grupos (Teoría y Práctica) Editorial Limusa: México 1972, pág. 96.

MARVIN E. SHAW (1971) define al líder:

"Como miembro del grupo que ejerce una influencia más - positiva, sobre otras, que las que éstas ejercen sobre él". (2)

KINBALL YOUNG, denomina liderato.

"Al dominio formado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo, o en conocimientos pertinentes en una - situación dada". (3)

Influencia que se ejerce por medio de atributos que -- tienen una persona dentro de una estructura social.

Al concluir las definiciones anteriores decimos que el líder efectivo se ocupa de los objetivos del individuo, del - grupo y de la organización: el líder se considera entonces -- eficiente en términos del grado de obtención de metas o combi nación de las mismas. De manera que una persona verá al li\_\_ der como efectivo o infectivo en términos de sus satisfaccio nes derivadas de su experiencia de trabajo: por tanto si un - líder da respuestas favorables a un resultado, ganará la ---- aceptación de las directrices o requerimientos que desea mane jar.

(2) Clay Lingred Henry, Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas: México, 1978. Pág. 375.

(3) Brown J.A.C. La Psicología Social en la Industria, Edito rial Fondo de Cultura Económica: México 1965. Pág. 276.

### CARACTERISTICAS DEL LIDER.

Todo líder cuenta con ciertas características, y por medio de éstas logra obtener sus objetivos a través del grupo - en el que se desarrollan sus actividades.

Se han venido recopilando desde años anteriores diferentes características de los líderes, algunas de ellas, son las de los autores Franklyn S. Haiman (4) R.F. Bales (5)

Lo que llaman aptitudes para incrementar la capacidad creadora del grupo, lo menciona Franklyn S. Haiman y resume - ocho puntos estas aptitudes.

1. Personalidad bien adaptada. Es la estabilidad, seguridad y sano equilibrio personal, para no dejarse arrastrar - por sus emociones.

2. Respeto e intereses básico por los demás. Indica la comprensión hacia los miembros del grupo.

3. Sensibilidad para las corrientes y tendencias del --

- 
- (4) Franklyn. Dirección de Grupos. Editorial Limusa. México, 1972. Pág. 125.
- (5) García Manzano Oscar y Martín María de Flor, Administración y Desarrollo Gerencial, Editorial Diana, México 1981. Pág. 200.

grupo. Capacidad de percibir el fondo de las cuestiones.

4. Conocimientos. Es la preparación profunda de los -- aspectos sobresalientes y capacidad para conceptualizar el -- total de información previamente de especialistas.

5. Facilidad para expresar verbalmente las ideas del -- grupo. Capacidad para expresar en palabras sencillas y cla\_ ras los sentimientos del grupo que dirige.

6. Moderación. Que significa autodomínio.

7. Vitalidad. Tener energía y sea capaz de actuar.

8. Sensatez: Capacidad de evaluación para mantener el - equilibrio entre riesgo y beneficio.

R.F. BALES: Realizó una clasificación tipológica que -- encierra las clases de liderazgo más comunes:

1. Liderazgo Social: Representado por aquellas personas con alto grado de carisma y baja puntuación en habilidad y -- actividad.

2. Liderazgo de actividad: Es el personalizado por ----

aquellos individuos con alto grado de actividad, habilidad y con baja calificación en carisma.

3. El "Gran Hombre", es aquel que presenta una alta calificación tanto en actividad como en habilidad y carisma.

De los puntos anteriores consideramos que no todos los líderes cuentan con las características mencionados por los autores antes citados, sin embargo, para dirigir un grupo indispensable que el líder tenga la mayoría de las cualidades expuestas ya que para tener una mayor participación por parte de los individuos que integran al grupo de trabajo es necesario que la persona que dirige, cuente con ciertos rasgos que lo distinguan de los demás. Pensamos que no todas las características de los líderes son cualidades, ya que existe la posibilidad de no ser aceptado por una o más personas que constituyen la unidad de trabajo, sin embargo, cada dirigente podrá medir los resultados en base al número que se obtenga de las personas que dependan de él: algunos resultados esperados por líder serían:

Disminución de errores en el desempeño de labores, obtener mejor calidad y mayores resultados en la producción, aumento en la utilidad, así como una serie de beneficios, todos gracias a la existencia de un buen dirigente.

### TIPOS DE LIDERES:

Los líderes pueden desarrollarse en tres formas que de hecho son los puntos extremos de un continuo que va desde el autócrata, demócrata y pasando al Laissez-Faire, que significa (dejar hacer-dejar-pasar). (6)

El líder autócrata da órdenes e insiste en que sean --obedecidas, impone actitudes al grupo sin consultarlo, no proporciona información detallada sobre los planes para el futuro, se limita a indicar al grupo: que permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo.

En contraste con el autócrata, está el demócrata: que sólo da órdenes después de consultar al grupo, se encarga de que las futuras actitudes del grupo se dedican colectivamente toma en cuenta la aprobación de todos, nunca pide acción a --nadie sin bosquejar los planes a largo plazo, insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo, y participa con ellos como individuo.

Hay poco que decir del tercer tipo de líder Laissez-Faire. Este líder se abstiene de guiar, abandona al grupo en sus propias inclinaciones y no participa.

(6) Brown J.A.C. La Psicología Social en la Industria, Editorial Fondo de Cultura Económica: México 1965. Pág. 276.

Estos tipos de líderes se subdividen de la siguiente --  
forma:

- A) LIDERES AUTOCRATAS:
  - 1) Autócrata Estricto.
  - 2) Autócrata Benevolente.
  - 3) Autócrata Incompetente.
  
- B) LIDERES DEMOCRATAS:
  - 1) Demócrata Auténtico.
  - 2) Seudodemócrata.
  
- C) LIDERES LAISSEZ-FAIRE.

El Autócrata Estricto: Es inflexible y estricto, pero - justo, de acuerdo con sus principios, no delega su autoridad, aunque personalmente no es necesariamente descortés, actúa -- sobre la máxima de que "Los negocios son los negocios", y es afecto a frases como "el tiempo es de oro", "quién no trabaja, no come". En otras palabras es el capataz despiadado, cuya - única preocupación es conservar su empleo y conseguir que los operarios produzcan.

Con respecto a que el líder no delegue autoridad, pien\_ so que no es lo mejor, ya que dos o más personas piensan más -

que una al tomar decisiones: así mismo, consideramos que cuando una persona se fija en sus propios intereses tiene una mínima probabilidad de ser aceptado; y por tanto no tendrá resultados óptimos. Algunas personas consideran que este líder es anticuado, yo considero que éste tipo de dirigente debe -- estar siempre en lo justo, porque sólo él toma decisiones y -- exige, y por tanto, lo mejor será que lo haga de una forma -- equitativa.

El autocráta Benevolente: Se siente agobiado por el pensamiento de que tiene una responsabilidad moral hacia sus empleados, además de tener que obtener de ellos la producción-precisa; quiere hacer bien a la gente, pero no concediendo lo que la gente quiere sino, lo que él necesita.

Este líder es metodista, muy religioso, y tiene interés en la moral de sus empleados de quienes no siempre es apreciado.

Encuentro que este tipo de líder, es conflictivo, ya que todo el tiempo se la pasa pensando, y quizá no hace lo que debería hacer, toda persona que dirige debe estar al tanto de -- lo que sucede a su alrededor y lo más probable es que no se dé cuenta que actúa según su juicio, desconociendo las necesidades reales.

**El Autócrata Incompetente:** Carece por completo de escrúpulos, miente, cohecha y fanfarronea, ó adopta cualquier medida que considera le ayudará a alcanzar sus fines; desea ser poderoso, pero revela una inseguridad desesperante.

Este líder tal vez no sea bien visto por sus demás compañeros, puesto que se la pasa en la mentira y no tiene escrúpulos; por lo tanto no podrá convencer a nadie de que él es un líder auténtico. Considero que para ser un buen líder es indispensable ser sincero con uno mismo y con los demás, enfrentarse con valor a las situaciones duras y desagradables, sin temor a la crítica dirigida hacia sus propios errores, además, se requiere de franqueza y firmeza; factores importantes de los cuales éste líder no tiene.

**El Auténtico Demócrata:** Su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados, comprende también -- que una empresa debe estar por encima de las personalidades -- individuales, es signo de buen líder que los asuntos marchen -- sin obstáculos durante sus ausencias temporales; sus empleados saben lo que hacen y porque lo hacen, y no tienen que fingir -- para poder seguir adelante.

Considero que éste líder es el más apropiado, ya que --- cuando un dirigente logra que se trabaje al mismo ritmo en --- presencia o ausencia del jefe esto significa que existe plena-

identificación entre líder y subordinados.

En la actualidad es el más popular, porque consulta y debate, obtiene ideas de las personas a las que supervisa y los deja contribuir al establecimiento de las normas; y fomenta la participación, así como el buen trabajo en grupo.

El Seudodemócrata: Puede aspirar a convertirse en un individuo del tipo líder demócrata, pero está demasiado inseguro para tener éxito; la única diferencia es que en sus momentos de remordimiento, sentimentalismo y fraternidad, adopta hacia los subordinados una actitud de "Todos somos amigos".

Si las personas que dependen de este tipo de líder, se dan cuenta de sus debilidades, es lo más probable que abusen de él, de su generosidad y por consiguiente, todos sus planes se vendrán abajo, porque no se hará lo que él piensa, sino lo que los demás dicen.

El Líder Laissez-Faire: Está representado por el presidente del Consejo, que no dirige, cede toda su responsabilidad a los subordinados; probablemente dedica gran parte del día ofreciendo su hospitalidad y sus bebidas a los visitantes, de hecho es una especie de anfitrión al servicio de la empresa, pero en niveles más bajos, en donde los líderes tienen que ser algo más que simples figuras decorativas, es decir carece de éxito.

Es un individuo que ganó su posición gracias a la práctica adquirida en la experiencia, más incapaz de asumir cualquier tipo de autoridad ó control sobre sus subordinados, sin lograr que colaboren.

Para ser un buen líder, no basta con tener un título de jefe, es necesario estar preparado, y no confiar demasiado en los subordinados; es el líder más difícil de utilizar, ya que actúa como centro de información y ejerce un control mínimo; para obtener resultados de alguna situación dada dependerá en gran parte del buen sentido de responsabilidad del líder, y - en éste caso, todo depende del juicio de los subordinados al hacer su trabajo.

#### LIDER AUTOCRATA.

AUTOCRATA ESTRICTO: Inflexible, estricto pero justo.

AUTOCRATA BENEVOLENTE: Metodista, religioso.....

AUTOCRATA INCOMPETENTE: Miente, cohecha y fanfarronea, --- carece de escrúpulos.

#### LIDER DEMOCRATA.

AUTENTICO DEMOCRATA: Buen líder, logra que el trabajo sea al mismo ritmo.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

SEUDODEMOCRATA: Presenta inseguridad, consulta y deba\_\_  
te.

LISSEZ-FAIRE.

LAISSEZ-FAIRE: Cede su responsabilidad a sus subordina\_\_  
dos.

Dejar hacer-Dejar pasar.

#### FUNCIONES DE LOS LIDERES

La primera función que realiza el Líder máximo es:

La Enseñanza: El líder debe preparar a su gente, en ---  
cuanto a las labores que habrán de realizar, "Debe desarro\_\_  
llar las aptitudes de sus subordinados, capacitándolos para -  
que se ayuden entre sí, en el cumplimiento de sus objetivos -  
compartidos y en la satisfacción de sus necesidades colecti\_\_  
vas". (7).

La capacitación es un factor importante, por ser una mo\_\_  
tivación para que el personal sienta que se le toma en cuen\_\_  
ta; lo cual, origina que el empleado se sienta comprometido -  
y no defraudará a la empresa, con esto se cumple el propósito

---

(7) García Manzano Oscar y Martín María de Flor, Administra\_\_  
ción y Desarrollo Gerencial, Editorial Diana, México, 1981.  
Pág. 208.

de la capacitación.

La segunda función es:

El acercamiento no sólo físico, sino también Psicológico.

El acercamiento entre todos los integrantes del grupo, - el hacer la presentación tanto formal e informal del grupo, - ayudará a una rápida y mejor interrelación entre todos los - individuos que lo forman.

Cuando existe confianza entre las personas que trabajan hay mayor colaboración de grupo; la hospitalidad que se le - brinde a cada empleado de nuevo ingreso crea entusiasmo, y - por medio de ésta, se tiende a trabajar en un ambiente agradable.

La tercera función es:

El Apoyo: La palabra apoyo se refiere a la solidaridad en triunfos y fracasos; es necesario que un líder acepte de - antemano los fracasos, de los demás, ya que éstos son parte - de su experiencia que redunda en el aprendizaje.

Es importante que se complemente el aprendizaje con la-

práctica, la forma de saber si alguien sabe o no, es dejado - que intente.

A todo ser humano es necesario que se le brinde la oportunidad, ya que por medio de ésta logra proyectarse, al apoyo que se le de a un individuo motivará el resto del personal a que desempeñe mejor sus labores, buscando con esto demostrar que son capaces, y por consiguiente, ofrecen mayor eficiencia al desempeñar sus labores.

La cuarta y última función es:

La Orientación: Nos referimos a la guía permanente y no al consejo ocasional. La orientación acepta desviación, - que el que la imparte es consciente de la multitud de alternativas que lleven al mismo objetivo; la orientación no es imperativa, es sugestiva, indicativa y evaluativa, señala rumbos; cada persona es diferente y el líder no puede adoptar -- leyes generales en cuanto a forma de enseñar, acercar, apoyar y orientar; por consiguiente, el líder debe darse cuenta de - los pensamientos de los demás, para que en base a los intereses y necesidades de sus subordinados tome la decisión más -- acertada.

CAPITULO IV

## CAPITULO IV

COMUNICACION.

Para dirigir es necesario contar con una buena comunicación dentro de toda actividad administrativa, ya que ayuda a obtener mejores resultados en el trabajo, aportando ideas y aceptando instrucciones y políticas; y éste se consigue a través de una comunicación eficaz.

El concepto de comunicación es variado y antes de formular un juicio haremos mención de tres definiciones:

"Es el proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados por otros" (1)

"Conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones, y actitudes que constituyen la base para el entendimiento ó acuerdo común".

(2)

- 
- (1) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas (teoría Práctica) Editorial Limusa, México, 1987, Pág. 312.
  - (2) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1979. Pág. 387.

"Personas que se relacionan, y que para ello, necesitan establecer algún tipo de contacto que los ayude a comprender se entre sí". (3)

La comunicación es un elemento indispensable e insustituible dentro de la sociedad, ya que a través de ella se logra establecer relaciones entre los seres humanos, sean estas buenas o malas.

Algunos puntos importantes que debemos de hacer mención del proceso de comunicación son:

Los canales de comunicación son conocidos solo por el que los tiene; y para que los demás los conozcan, es necesario comunicarlos, debemos preparar todo el proceso, en forma proporcional a la importancia y dificultad de ésta, y así evitar fallas en la comunicación.

La comunicación a su vez, busca que los demás se den cuenta de lo que queremos transmitir, por consiguiente, ésta debe ser clara.

La comunicación es bipolar (dos polos) y por lo tanto -

---

(3) García Manzano Oscar y Ma. Martín Flor, Administración y Desarrollo Gerencial. Edit. Diana, México 1981 Pág. 68.

tenemos que estar concientes, de que vamos a comunicar a ----  
otros tomando en cuenta sus opiniones.

Debemos esforzarnos en comunicar bien, ya que por medio  
de éste, se pueden formar actitudes, promover actos de coope\_  
ración y crear entusiasmo; logrando así una comunicación efec\_  
tiva.

Otras consideraciones de importancia dentro de la comu\_  
nicación son: (4)

a) INFORMARSE BIEN: Antes de establecer una comunica\_  
ción se debe tener una visión clara y saber bien lo que se --  
está tratando de comunicar a otros, es decir, el comunicador-  
debe tener gran cantidad de información teniendo reserva de -  
conocimientos para manejar preguntas inesperadas, y estar pre\_  
parado para proporcionar en forma rápida y eficaz la contes\_  
tación; en sí, deberá conocer el asunto a tratar por anticipa\_  
do, de tal forma que no haya necesidad de buscar información-  
de sus superiores para manejar la comunicación en forma ade\_  
cuada.

Por consiguiente es imposible que una persona comunique  
algo sin saber de antemano, el tema ó asunto que trata o de\_

---

(4) Terry Gerorge R. Principios de Administración, Editorial  
Continental, México 1978, Pág. 548-553.

sea tratar; es conveniente que se tenga reserva de datos para contestar preguntas inesperadas, pues de lo contrario, el expositor podría ser sorprendido y éste crearía una mala imagen tanto para sus superiores como para las personas a las -- que trata de comunicar.

b). SABER LA INFORMACION QUE DEBE COMPARTIR Y EL MEDIO A USAR.

Debe empezar por lo que el receptor desea saber, y se sigue con lo que el emisor cree que el receptor debe saber.

Desde el punto de vista de un gerente es importante comunicar a los trabajadores lo que éstos quieren saber, y la mejor forma de catalizar sus inquietudes es en base de opiniones recabadas.

Dentro de toda organización existe información confidencial, y por ética profesional no se debe divulgar ésta a los empleados, y personas externas a la organización.

Es conveniente comunicar a los trabajadores los asuntos de interés común, tales como, normas y políticas de la empresa, prestaciones, en sí, los asuntos que deriven de las relaciones de trabajo.

### c) ALTERACIONES DE LA COMUNICACION EN SU DISTRIBUCION

En una empresa típica, la comunicación está sujeta a -- una interpretación individual en cada uno de los niveles de la organización; a menos que se tomen medidas para evitarlo.

Una comunicación originada en un nivel superior puede alternarse considerablemente en su trayecto al nivel inferior, o viceversa; si a través de ésta las cosas salen mal, no son las políticas, ni tampoco las actitudes de los objetivos o métodos; sino sencillamente, que existe una mala comunicación en la información.

Para que no se desvie la comunicación durante su difusión, es conveniente que la persona interesada comunique información al lugar que se desea, y se convenza por sí misma de que siguió su curso sin alteraciones, considerando que la forma más sencilla de informar a la gente, es por medio de la utilización de pizarrones, boletines o memorándum; y se tenga la certeza de que la información no puede ser modificada.

### d) USAR EJEMPLOS Y AYUDAS EN LA COMUNICACION.

Para fijar los puntos importantes o mostrar ideas difíciles de expresar con palabras, se hará uso de gráficas, dia\_

gramas, los cuales ayudan a una mejor comprensión de las --- ideas, los ejemplos y las imágenes ayudan a captar la idea en la mente del receptor, debe cuidarse que sean apropiadas, que ilustren y sean comprendidas por el receptor.

Conclusión: En realidad las imágenes ayudan a fijar las ideas, siempre y cuando no sean en forma exagerada, ya que de lo contrario, lo único que se conseguiría sería distraer al receptor; presetando éste, más importancia a las figuras que al contenido de la información.

#### f). ESFORZARSE POR UNA COMUNICACION ADECUADA.

Siempre existe el peligro de hablar o escribir demasiado sobre temas que sólo tienen interés ocasional para el receptor; comunicar demasiado es igualmente peligroso que comunicar poco, el propósito es que se informe la cantidad justa, de acuerdo al tema, los medios, la situación y la gente.

### LA COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS

1. FUENTE DE LA COMUNICACION. Es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación y dirige todo proceso; por tal motivo tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos del proceso y de controlarlos de manera que sea eficaz la comunicación.

2. RECEPTOR DE LA COMUNICACION. En este punto sería la persona o grupo de personas a quien va dirigida dicha comunicación; además todo proceso deberá ir adaptado al nivel del receptor, ya que si éste no comprende lo que se le trata de comunicar, esta sería nula.

3. CANAL DE COMUNICACION. Toda comunicación requiere de un medio o canal por el cual pase; la palabra escrita, gestos, actitudes, signos, y aún algunas inacciones u omisiones. Este elemento se debe tomar en cuenta, ya que por sí solo, tiende a disminuir la claridad, precisión y energía de la comunicación, por lo que entre más largos sean los canales se dará motivo a distorciones, o a que la comunicación se debilite.

4. CONTENIDO DE LA COMUNICACION. Este elemento es aquello que queremos comunicar, es decir, el mensaje que queremos transmitir; en éste todo el proceso se realizará de manera que, el contenido vaya integrado y finalmente de la fuente al receptor; el motivo de lo anterior es que, este lleve a cabo el fin de la comunicación.

5. RESPUESTA. Como todos sabemos la comunicación implica una reacción o respuesta; por lo que la comunicación es bilateral (dos lados), es decir quien era fuente se convierte en receptor y viceversa, en esta alteración no se sabe con exactitud el ritmo en que cambiaría el sentido.

6. AMBIENTE DE LA COMUNICACION. Como último elemento se encuentra éste; diremos que el estado en que se encuentran -- las relaciones entre fuente y receptor, dependerá en gran parte, a la claridad y fidelidad de dicha relación.

Conclusión: El emisor como el receptor, deben estar interesados y dispuestos a llevar a cabo la comunicación, con el objeto, de que ésta no sea nula.

El emisor debe cuidar el medio y la forma que va a emplear para dar el mensaje al receptor, con el propósito de -- que se cumpla el objetivo de la comunicación.

#### CLASIFICACION DE LA COMUNICACION.

##### 1. COMUNICACION FORMA EL INFORMAL.

Se incluyen los canales establecidos y orgánicos, y los medios reconocidos y patrocinados dentro de la formal; algunos ejemplos de esta categoría son:

1. Entrevistas especiales y reuniones de departamento.
2. Reuniones de mesa, conferencias y conversación telefónica.
3. Cartas, tableros de comunicación.

4. Informe anual al personal, éstos anexos a sobre de -  
pago.

Comunicación informal; se le designa comunmente rumor, - se da debido a los intereses personales y grupo de individuos la señal es directa, rápida, espontánea y flexible, y goza de cierto grado de credulidad entre sus receptores.

## 2. COMUNICACION ASCENDENTE Y DESCENDENTE.

Comunicación descendente, la cual se desplaza de un nivel superior a uno inferior, por lo general está compuesta -- de direcciones, incluye órdenes e instrucciones; la ascendente representa lo inverso a la anterior, la comunicación flu\_\_ ye de un nivel administrativo inferior a uno superior y a su vez, repercute su importancia en toda empresa.

## 3. COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA.

La primera, ahorra tiempo, permite el contacto personal, crea un espíritu de amistad y cooperación, estimula el inte\_\_ rés y anima a preguntar y responder; los dirigentes conside\_\_ ran el habla como un instrumento de gran importancia dentro - de toda actividad, y piensan que todos deben dominar el arte- de hablar.

La segunda, al emplearla, proporciona la misma forma---  
ción a muchos individuos, el material se puede ilustrar en dí  
ferentes formas, incluyendo detalles si se requiere. (5)

#### BARRERAS DE LA COMUNICACION.

"Entendemos por barreras impuestas a la comunicación to  
dos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje -  
u obstaculizando el proceso general de ésta". (6)

1. BARRERA SEMANTICA. Se refiere al significado de las-  
palabras orales o escritas; y al no precisar el sentido de --  
éstas se incurre a diferentes interpretaciones, lo que da mo\_  
tivo a que el receptor interprete algo contrario a lo que el-  
emisor comunica, o bien, lo que su contexto cultural le indi\_  
ca.

2. BARRERA PSICOLOGICA. Dentro de ésta existen factores  
mentales que impiden aceptar o comprender una idea, dentro de  
éstos mencionamos los siguientes:

---

(5) Cítese Ref. anterior. Terry George R. Pág. 554-555.

(6) Bibl.Citada, Se hace referencia a las 5 Barreras de la  
comunicación.  
Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Huma\_  
nos, Editorial Trillas, México 1979, Pág. 391-391.

a) No tener en cuenta el punto de los demás.

Cuando una persona no toma en cuenta a los demás, da la impresión de autosuficiencia para tratar cualquier asunto, -- siendo que éste es de interés común, generalmente dentro de -- las grandes empresas se toma en cuenta la opinión del perso\_\_  
nal; las consecuencias al no dejar intervenir a las personas--  
en el asunto de que se trata, originará un distanciamiento y--  
un desinterés.

b) Sospecha o aversión.

Lo que sucede con este tipo de personas, es que no es\_\_  
tán contentas con lo que tienen, o bien consigo mismas, lo --  
cual hace ser apáticas, portándose intolerante y decide que --  
nadie se meta en sus asuntos, ni le gusta intervenir en los --  
asuntos de los demás.

c) Preocupación o emociones ajenas al trabajo.

Esto es muy común en todas las organizaciones; es una --  
de las barreras que más perjudica a un organismo, las preocu\_\_  
paciones, en una persona originan errores en sus tareas dia\_\_  
rias y por consiguiente pérdidas; cualquier persona que trae--  
consigo algún problema tiende a estar distraída y por lo tan\_\_  
to, no pondrá atención a lo que se le comunica, y de esta ma\_\_  
nera, se está obstaculizando la comunicación.

d) Explicaciones insuficientes.

Para que quede claro lo que se desea comunicar, es necesario que el emisor se prepare de antemano, y así de esta manera no existirán dudas por parte del receptor, de lo contrario, sólo estaría perdiendo su tiempo, y la comunicación se perdería por completo.

3. BARRERAS FISIOLÓGICAS. Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor, tales defectos --- pueden afectar cualquiera de los sentidos; un invidente como un tartamudo, pueden ser ejemplos de este tipo.

4. BARRERAS FÍSICAS. Las distancias y el exceso de ruido, interferencia en la radio o teléfono; dificulta la comunicación; estos son ejemplos de los cuales debemos tener cuidado y tratar de eliminar.

5. BARRERAS ADMINISTRATIVAS. Son aquellas causadas por la estructura organizacional, mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación.

Recomendaciones para ayudar al administrador a eliminar barreras en la comunicación:

1. Aclaración anticipada de toda idea.
2. Utilización de lenguaje sencillo y directo.
3. Conocimiento y claridad del significado de los conceptos y vocablos utilizados.
4. Precisar la finalidad de la información que se va a comunicar.
5. Reforzar las palabras con hechos; o bien, que se lleve a cabo el objetivo de la comunicación.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Por los estudios realizados llegue a la conclusión que el estilo de dirección incluye dentro de un grupo de trabajo ya que las personas por lo general necesitan que se les este visitando continuamente para así estas puedan desarrollar sus habilidades y capacidades tanto intelectuales como físicas, de una manera mas satisfactoria y eficaz, ya que de la dirección efectiva induce a un mayor desarrollo laboral y personal.

El dirigente debe tener capacidad para saber escuchar y estudia cualquier tipo de problemática que se le presente con sus subordinados para que exista mayor comprensión ya que de esta manera el trabajador cumplirá con sus obligaciones con mayor eficacia y satisfacción personal.

Es de útil importancia que el dirigente desarrolle bien sus actividades correspondiendo; viendo que el subordinado este contento con sus actividades, para que de esta manera se cumplan con los objetivos organizacionales y personales, trazándose metas grupales y personales continuamente, debe delegar en el momento oportuno ya que el sólo no podrá desempeñar todo el trabajo adecuado.

Es necesario que el dirigente especifique al trabajador sus funciones para que así éste no se sienta confuso en cuanto a sus responsabilidades, y en un momento dado sepa que es lo que se espera de él en la empresa ya que de este modo se dará cuenta que su trabajo es muy importante y necesario para obtener el éxito en dicha empresa.

El dirigente debe tener especial cuidado al seleccionar el estilo de dirección, ya que la dirección cambia según la situación que se presente.

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

## BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando.  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas, 1979.
2. Brown J.A.C.  
La Psicología Social en la Industria.  
Editorial Fondo de Cultura Económica 1965.
3. Blacke R. Robert Y Mounton Srygley Jane.  
El Grid para la máxima Eficiencia en Supervisión.  
Editorial Diana, 1982.
4. Clay Lindgren Henry  
Introducción a la Psicología Social.  
Editorial Trillas 1978.
5. ClGa Martínez Orlando.  
Liderazgo Situacional. (diseñado especialmente para  
BANAMEX, S.A.).  
Editorial ClGa y Asociados, S.C. 1982, Guada.Jal.
6. Clay Lindgren Henry.  
Introducción a la Psicología Social.  
Editorial Trillas 1978.
7. Dale Yoder.  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.  
Editorial C.E.C.S.A. 1982.
8. E. Kost, Fremont, James E. Rosenzmeig.  
Administración en las Organizaciones.  
Editorial Mc. Grw 1979.
9. Haiman Frankyn, S.  
Dirección de Grupos (Teoría y Práctica).  
Editorial Limusa 1982.

10. Haro Leeb Luis.  
Relaciones Humanas.  
Editorial Edicol, S.A. 1980.
11. H. Newman, William y E. Summer Charles.  
La Dinámica Administrativa.  
Editorial Diana 1978.
12. García Oscar y María de Flor Martín.  
Administración y Desarrollo Organizacional.  
Editorial Diana 1981.
13. Newton Margulies Anthony P. Raia.  
Desarrollo Organizacional (Valores, Procesos y Tecnología).  
Editorial Diana 1981.
14. N. Chorafas, Prof. Dr. Ing. Dimitris.  
La Investigación en la Empresa.  
Editorial Aguilar 1964.
15. Reyes Ponce Agustín.  
Administración de Personal.  
Editorial Limusa 1982.
16. R. Terry George.  
Principios de Administración.  
Editorial Continental 1978.
17. Salvat, Diccionario Enciclopédico.  
2a. Edición, México 1952.
18. Sikula F.  
Administración de Recursos Humanos en Empresas.  
Editorial Limusa 1982.
19. Taylor Wislow Frederick  
Principios de la Administración Científica.  
Editorial Herrero Hermanos, S.A. 1966.

20. Tannenbaum Robert y Schimidt H. Warren.  
¿Cómo elegir un Estilo de Liderazgo?  
Biblioteca Harward.
  
21. W. Gellerman Saul.  
La Administración de las Relaciones Humanas.  
Editorial C.E.C.S.A. 1982.