

20107

3  
22

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD  
Y ECONOMIA**



**"LA IMPORTANCIA DE LOS DIRIGENTES PARA  
LA DIRECCION DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**TESIS CON  
PRESENTE ORIGEN**

**NORMA JACQUELINE AVILA ROMERO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## I N D I C E

INTRODUCCION . . . . .	1
CAPITULO I. <u>LA DIRECCION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</u> . . . . .	4
ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO . . . . .	7
CAPITULO II. <u>EL DESARROLLO DE LOS DIRIGENTES</u> . . . . .	9
EL DESARROLLO DE PERSONAL Y SUS INICIOS . . . . .	12
EL DESARROLLO GERENCIAL . . . . .	18
CAPACITACION PARA LOS DIRIGENTES . . . . .	19
TIPOS DE CAPACITACION PARA LOS DIRIGENTES . . . . .	22
LOS DIRIGENTES Y EL LIDERAZGO . . . . .	28
LA AUTORIDAD, EL PODER Y LA RESPONSABILIDAD DE UN DIRIGENTE . . . . .	31
EL DIRIGENTE Y LA DELEGACION DE AUTORIDAD . . . . .	36
EL DIRIGENTE Y LA SUPERVISION . . . . .	38
EL DIRIGENTE Y LA COMUNICACION . . . . .	40
LA MOTIVACION Y LA DIRECCION . . . . .	47
LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION PARA EL DIRIGENTE . . . . .	48
TEORIAS MOTIVACIONALES . . . . .	51
LA MOTIVACION Y SUS INCENTIVOS . . . . .	57

CAPITULO III.	<u>LA IMPORTANCIA QUE TIENE PARA EL DIRI- GENTE LA DIRECCIÓN</u> . . . . .	59
	LA ACTITUD DEL DIRIGENTE EN RELACION CON LA ETAPA DE DIRECCION . . . . .	61
	FASES DE LA DIRECCION . . . . .	66
	EL DIRIGENTE Y LA TOMA DE DECISIONES.	68
	EL DIRIGENTE IDEAL . . . . .	73
CAPITULO IV.	<u>CASO PRACTICO</u> . . . . .	75
CONCLUSIONES	. . . . .	84
BIBLIOGRAFIA	. . . . .	88

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

En esta época de grandes cambios, específicamente los relacionados a los sexenios del Lic. José López Portillo y el Lic. Miguel de la Madrid, ha habido una gran evolución dentro de la tecnología, esto ha provocado que algunas empresas pequeñas descuiden la capacitación directiva como son los gerentes, jefes y supervisores, se debe a que algunas de éstas han incrementado rápidamente su tecnología, no percatándose de los problemas que se van presentando con el personal de la empresa; por lo que el "objeto de este estudio es dar a conocer el papel que juegan los dirigentes dentro de las pequeñas empresas, para el logro de los objetivos debido a que estos son el enlace entre los altos ejecutivos con los empleados y obreros", de ahí, que se le deba de dar mayor atención a un dirigente de un organismo, ya que éstos dentro de las pequeñas empresas adquieren gran importancia por sus funciones tan centralizadas, lo cual los convierte en unos especialistas de todo. En un organismo se observan diferentes tipos de gerentes debido a que cada uno de ellos son influenciados por factores externos (leyes, políticas, situación social, entre otras) e internos (personalidad, metas, posibilidades de triunfo, ambiente de trabajo y otras más); lo cual moldea su forma de actuar y determina de esta manera las posibilidades que pueda tener una persona para lograr el desarrollo de su propio organismo.

Pero bien, en una empresa todos los recursos que la integran son importantes y van relacionados entre sí, recalcando que ninguno puede ser más importante que otro, mas si se observa detenidamente, los recursos humanos son el corazón en la vida de cualquier organismo, por lo cual se deberá prestar mayor atención, porque en comparación con los otros recursos estáticos, los humanos son los que piensan y buscan el éxito para cualquier proyecto. Esto se verá claramente ejemplificado a través de un caso, en el cual se verá como se cae en problemas, al no poner atención al personal dirigente, además de buscar la solución a dichos problemas de la empresa textil a la que se hará referencia más adelante.

**CAPITULO I****LA DIRECCION DENTRO DEL  
PROCESO ADMINISTRATIVO**



En cualquier organismo siempre se desea obtener una buena administración, es decir, "que las cosas se realicen por medio de otras" (1), de una manera eficiente de acuerdo a los elementos que integran a esta administración, que la llevarán a cabo personas especializadas en la función administrativa que dirigirán al organismo, el cual estará constituido por recursos materiales, técnicos y humanos, estos especialistas serán dirigentes que guiarán a la empresa en su crecimiento, además parte de él dependerá que la empresa salga adelante, a pesar de las dificultades que enfrente su éxito o fracaso será influenciado por los factores externos: el gobierno, problemas sociales, económicos, situación geográfica, factores climatológicos y otros. Por lo tanto, la forma de guiar a la empresa hacia su desarrollo es a través de la administración, ejecutada de una manera sistemática, o sea, por medio del proceso administrativo; es aquí donde la dirección como parte de la administración nos indicará la forma en que un gerente debe dirigir a sus empleados, como coordinar las metas y objetivos de la empresa con la del personal.

Con mayor razón el dirigente, dentro de esta etapa, adquirirá gran responsabilidad, pues de él dependerá en parte que las cosas se realicen de acuerdo a lo establecido por el conse-

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas. pp. 17.

jo administrativo, jefes e iguales, para el buen funcionamiento interno y externo de la empresa, de ahí que tenga gran importancia; además la dirección permite al dirigente una constante relación con sus superiores, compañeros, subordinados, una alta necesidad de satisfacer demandas de trabajo, así como necesidades propias del organismo, estableciéndolo en lugar estratégico dentro de la empresa, lo cual se puede visualizar en la eficacia que ha logrado dentro de la misma. Como todos, los elementos de la administración deben estar interrelacionados, por lo que nunca podrá separarse uno del otro, lo que nos dice que ninguno es más importante que el otro en el proceso administrativo. De ahí que un dirigente deberá tomar muy en cuenta esto para lograr una adecuada ejecución del proceso administrativo permitiéndole que se lleve a cabo una buena administración, lo que hace necesario recordar el proceso administrativo.

## ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo, de acuerdo con Urwick, se divide en mecánico y dinámico; mecánico porque en esta parte se ejecutan las bases del proyecto a través del cual se planeará y organizará, y dinámico porque aquí todo lo antes planeado se llevará a cabo, obteniendo y realizando todo lo necesario para que un proyecto se haga realidad. Por lo tanto las etapas del proceso administrativo son:

### Mecánica:

Planeación.- Determina el camino a seguir y la forma en que se va a llevar a cabo, mediante reglas, políticas, objetivos, programas y procedimientos, y el tiempo en que se deberán obtener los resultados.

Organización.- Es estructurar la forma en que se van a dar las relaciones, funciones y obligaciones de los integrantes de la empresa.

### Dinámica:

Integración.- Es adquirir todos los recursos necesarios

para la empresa; en relación a los recursos humanos es adquirir personal necesario para que ponga en marcha a la empresa, a través de su selección, introducción o adecuación y desarrollo de personal.

Dirección.- Coordina al personal para que se realicen las funciones que les corresponde a cada uno de acuerdo a lo planeado, mediante la delegación de autoridad, los canales de comunicación y la supervisión, así como la forma en que serán dirigidos.

Control.- Es verificar que todos los procedimientos y programas se lleven a cabo mediante los sistemas de evaluación ya establecidos para corroborar, corregir, mejorar y lograr los planes fijados mediante la implantación de normas, técnicas e interpretación de resultados.

CAPITULO II

EL DESARROLLO DE LOS DIRIGENTES

Años atrás, desde que se iniciaron las organizaciones, los recursos son la parte importante para el crecimiento y surgimiento de un organismo, pero los recursos humanos adquieren mayor atención porque se necesitan para obtener el buen desenvolvimiento de la misma, o sea, que para lograr que crezca equilibradamente en sus recursos técnicos, materiales y humanos, debe contar con el personal idóneo a las funciones que desempeñen dentro de la misma, ya que éstos la guiarán, administrarán y moverán, de acuerdo a su experiencia y preparación, por lo que la empresa buscará el desarrollo del personal en cualquier tipo de organismo. Este desarrollo se le ha enfocado en mayor grado al nivel gerencial, debido a que es parte importante para la buena ejecución de la administración, este énfasis, se ha dado más dentro de la empresa grande que dentro de la pequeña, pues en la primera se cuenta con personal especializado a cada una de sus funciones y departamentos, mientras que en la segunda no se da esta especialización; para entender mejor estas diferencias se explicarán cada uno de los diferentes tamaños de empresas.

La "pequeña empresa" (1): Cuenta con una administración centralizada e independiente, el capital de la firma por lo general es suministrado por el propio dueño, el área de opera-

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 85.

ciones es relativamente pequeña, la empresa es pequeña en comparación de otras, el gerente conoce a todos sus empleados, resuelve problemas de carácter informal, no existen departamentos, más bien funciones, no se requieren grandes previsiones o planeaciones, cuenta con un personal aproximado de cuarenta a cincuenta trabajadores, con uno o dos niveles de jefes intermedios.

La "empresa mediana" <sup>(1)</sup>; Es una combinación de la empresa grande y la pequeña empresa en sus características, llegando a confundirse en varias ocasiones a ésta con la pequeña empresa y viceversa; cuenta con un crecimiento impresionante en comparación de otras, poco a poco va teniendo una administración descentralizada, se va perdiendo el contacto personal, ya no se puede controlar todo, sus decisiones se van inclinando más a problemas de planeación y control, cuenta con un número aproximado de 80 a 500 trabajadores, y su rápido crecimiento también hace que se llegue a confundir con una empresa grande.

La "empresa grande" <sup>(1)</sup>; Su administración es descentralizada, requiere trámites burocráticos, cuenta con personal especializado en sus diferentes departamentos, con diversas líneas jerárquicas y gran número de funciones, es imposible conocer a

(1) Reyes Ponce, Administración de Empresas. p. 85.

todo el personal de la empresa, es indispensable una planeación a más largo plazo, es un problema vital el desarrollo de todo ejecutivo y cuenta aproximadamente con un personal de mil o más trabajadores. Dejando ya más clara la diferencia entre los diferentes tamaños de la empresa, observaremos la importancia adquirida de los dirigentes a través del tiempo y al desarrollo de personal que siempre se le ha dado gran impulso como se verá más adelante, especialmente a nivel gerencial y de mandos intermedios, más la gran demanda de esta función de la administración de recursos humanos se debe al crecimiento tecnológico, los problemas sociales y económicos que hay y siempre han existido en todos los países.

#### EL DESARROLLO DE PERSONAL Y SUS INICIOS

Si nos remontamos tiempo atrás, lo que hoy se conoce como desarrollo de personal surge desde la edad media, donde las relaciones de personal se daban sin regla alguna, se enseñaba a un aprendiz un determinado oficio, ya sea en forma familiar (del padre al hijo y así sucesivamente) o a una persona que deseaba aprender el trabajo; a medida que los países fueron -



creciendo se requirió de mayor demanda de servicios y productos, como consecuencia de esta evolución surgen los "gremios integrados por un conjunto de personas formado por maestros, oficiales y aprendices que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social" (1); a través de éstos se establecieron normas y reglas para el mejoramiento de las relaciones entre patronos, oficiales y aprendices de talleres artesanales, además de implantar el entrenamiento para los mismos. Con el surgimiento de la Revolución Industrial se facilita la obtención de capitales, naciendo así las fábricas, aparecen las máquinas de vapor dando como resultado el incremento de la producción con mano de obra barata, durante ese período el personal de las fábricas es tratado como un simple objeto, explotándolos al máximo, llegando a la mecanización de sus movimientos. La administración científica va apareciendo debido a problemas que se presentan de altos costos y de personal, como es la mano de obra; los dirigentes ponen mayor énfasis para solucionar dichas anomalías, siendo fomentado por F. Taylor quien dijo: "la administración científica consistía en sustituir los viejos criterios individuales por la investigación científica y los conocimientos precisos ya fuese patrón o trabajador (1)", por lo que realizaba estudio de tiempos para implantar métodos adecuados hacia la obtención de mayor productividad, con los

(1) W. F. Taylor. Administración de Personal. Chrudden/Sherman. p. 18.

más bajos precios para los clientes, además de capacitar y supervisar al personal en la correcta aplicación de los métodos, de esta manera obtendrían altas utilidades para que fuesen compartidas por todos; en esa misma época más o menos Elton Mayo realizaba estudios relacionados con la conducta de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la productividad, a través de dichas investigaciones llega a la conclusión que para resolver los problemas que se presentan dentro de la etapa de dirección, de decremento de productividad es necesario el trabajo en grupo, o sea, que se obtendrá mayor productividad y disminuirán en gran medida los problemas de relaciones laborales con la cooperación que existía entre dirigente, empleado y obrero (1). En tanto la administración de personal se va iniciando como una necesidad de auxiliar a jefes y supervisores en la toma de tiempos, elaboración de nóminas, entre otras; así poco a poco se va iniciando en el campo profesional. También surge la psicología industrial de la cual uno de sus investigadores que le dio nacimiento fue Hugo Münsterberg aportando contribuciones tales como: "pruebas de empleo, entrenamiento y superación de eficiencia" (2). Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, dentro del área militar aparecen los mandos intermedios, mediante la creación de una serie de programas para el nacimien-

---

(1) Manual de Capacitación del Banco Internacional. p. 50.

(2) Chruden/Sherman. Administración de Personal. p. 19.

to de los mismos, estas contribuciones como las de la psicología industrial ("test, técnicas de evaluación de tareas, teorías de aprendizaje y otras"<sup>(1)</sup>) provocaron poco a poco que esta administración se convirtiera en una especialización; en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial la moral de los empleados estaba muy baja, existía poca cooperación y la eficiencia disminuyó en gran porcentaje, como resultado de esto se le dio un gran impulso a la búsqueda de programas que capacitaran al personal a lo largo de este período, se inclinaron en la búsqueda de técnicas para el desarrollo de dirigentes, convirtiéndose así este desarrollo en una de las primeras funciones de lo que ya era la administración de recursos humanos, lo cual contó con un gran apoyo por parte de los empresarios, pues en la época de la postguerra no había personal capacitado para puestos de dirección o de administración de industrias, a partir de ese momento los dirigentes calificados tuvieron gran demanda, lo que hizo que se profundizara más en programas de desarrollo gerencial y de mandos intermedios, para este tiempo el auxilio que prestaba la administración de recursos humanos a los gerentes eran en funciones de: desarrollo de personal, nóminas, creación de incentivos entre otros; logro que de esta manera se convirtiera en una especialización; además fue auxiliada por otras ciencias como son: las ciencias de la conducta,

(1) Chrudden/Sherman. Administración de Personal. p. 19.

la sociología y la antropología, de las cuales las ciencias de la conducta son las que han dado mayor número de aportaciones, de esta manera ayuda al gerente a un mejor conocimiento de sus empleados, necesidades y metas, para así coordinarlas con las metas de la empresa; al mismo tiempo en que se dan estas aportaciones y la evolución tecnológica, ha provocado que se siga requiriendo de personal capaz de desempeñar bien sus funciones, el desarrollo de personal sigue buscando programas nuevos para capacitar al personal gerencial, la falta de empleo, los cambios tecnológicos y la situación socioeconómica de los países requiere de personal más capaz para administrar un organismo, por lo que el desarrollo de personal seguirá siendo importante y continuará dándosele el apoyo que hasta nuestros días se le da, tanto a la capacitación como al desarrollo. Después de la Segunda Guerra Mundial incrementó la demanda formando escuelas y organismos que se dedicaron a ésto. En el transcurso de los años cincuenta a sesenta y cinco en Estados Unidos sólo existían dos escuelas que daban adiestramiento al personal dirigente, mientras que en México con la necesidad de contar con leyes que proporcionaran seguridad al empleado en su trabajo, dio inicio a una serie de leyes relacionadas a la seguridad que originó que más tarde se reglamentaran la capacitación y el desarrollo de personal, durante el período del Lic. José López Portillo en la Constitución Mexicana (Art. 123); se formaron co

misiones para la capacitación y adiestramiento en nuestro país como lo es: La UCECA (Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento) que actualmente es conocida como la Dirección General de Empleo y Productividad, el CINTERFOR (Centro Interamericano de Investigación Sobre Formación Profesional) y el propio Sistema de Capacitación y Adiestramiento Mexicano; para formalizar reglas que obligaran a que los empresarios capaciten y busquen el desarrollo de sus empleados mediante las leyes constitucionales y la Ley Federal del Trabajo, para 1982 se implantaron otras leyes que castigaran, a través de las multas la falta al cumplimiento de capacitar y adiestrar al personal - de cualquier nivel jerárquico de una empresa, también se encuentran otros organismos que se dedican a buscar el desarrollo de las empresas y que a su vez capacitan y adiestran a su personal como el CEJ (Centro Empresarial de Jalisco), INFOTEC (Instituto de Formación Tecnológica), entre otros; por último las agencias de capacitación, escuelas de enseñanza universitaria, todos estos organismos muestran que dentro de nuestro país el desarrollo sigue siendo y será un medio a través del cual se busque personal cada vez más capacitado para dirigir o coordinar una empresa, los empleados que la integran, dirección de nuevos proyectos financieros y tecnológicos, con un mayor énfasis para el gerente.

Todo esto muestra, que el dirigente a través de todos los años, ha tenido un papel muy importante para el adecuado funcionamiento de un organismo, siendo reforzado el dirigente desde siempre por la capacitación, la cual le ayudará a ser mejor cada día a beneficio de la empresa, especialmente la pequeña por su gran interrelación humana en general.

#### EL DESARROLLO GERENCIAL

Debido a los cambios que surgen día a día en el mundo de los negocios, las empresas requieren de adquirir o contar con personal capacitado para la dirección, ya que es necesario tener una buena administración, es decir, para aplicarla se necesita contar con dirigentes, con conocimientos capaces de llevar o dirigir una organización, así como tomar buenas decisiones, delegar adecuadamente, para ello éstos adquieren mayor importancia; el desarrollo de personal es una función de la administración de recursos humanos, por lo que ésta se puede dar en todos los niveles jerárquicos. Algunos autores dicen que el desarrollo es "dar destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor <sup>(1)</sup>", "es la fuerza de trabajo capaz de satisfacer las necesidades de una organización <sup>(2)</sup>", "es mejorar e incrementar las habilidades de los empleados <sup>(3)</sup>", en sí el desarrollo -

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas II. p. 265.

(2) Enciclopedia Administrativa. p. 234.

(3) Cruden/Sherman. Administración de Recursos Humanos. p. 167.

es un incremento de las habilidades para el mejor desempeño de sus funciones dentro de la empresa, orientado hacia el mejoramiento y alcance de las metas del propio organismo. Podemos observar dos tipos de desarrollo, el de los empleados en general, o sea, técnicos y obreros, y segundo para los empleados a nivel administrativo (relacionados con la dirección de la empresa), de los cuales nos enfocaremos al desarrollo administrativo, porque éste abarca personal que se encuentra a nivel gerencial y mandos intermedios, en este caso no se busca reafirmar las habilidades físicas sino más bien, reafirmar los conocimientos, experiencias, personalidad y percepciones, a través de las cuales un dirigente puede guiar más certeramente a una pequeña empresa, ya que en ésta, la administración es más centralizada y la relación dirigente-obrero es muy cercana, además de ser un gerente especialista en todo. Para el gerente, el desarrollo también es importante porque le ayuda a mejorar su forma de actuar y satisfacer sus propias metas de superación o ambición anhelada, ésto lo logra mediante cursos de capacitación promovidos por su empresa o de manera personal.

#### CAPACITACION PARA LOS DIRIGENTES

El desarrollo de personal se da a través de la capacita---

ción del propio individuo, que en este caso sería enfocado al - dirigente para la adecuada actuación dentro de la empresa, pero la palabra desarrollo podría confundirse en su significado con otras que tienen casi el mismo fin que tiene el desarrollo como son, la capacitación, entrenamiento, adiestramiento y educación. Todos los conceptos son diferentes pero todos van encaminados a mejorar la calidad del trabajo en cualquier nivel jerárquico, por lo tanto:

El desarrollo sirve para mejorar e incrementar las habilidades de una persona (física o mental), calidad de la persona; y se da a través del entrenamiento, el cual se clasifica de la siguiente manera:

	Capacitación
Entrenamiento	
	Adiestramiento

El Entrenamiento.- "Es el proceso en el que se desarrollan las habilidades, conceptos, reglas o actitudes de aprendizaje para incrementar la eficacia" en el desempeño de trabajos particulares"<sup>(1)</sup>, y se divide en: capacitación y adiestramiento.

(1) Manual de Recursos Humanos. Bco. Internacional. p. 40.



La Capacitación.- "Es la preparación teórica que requerirá para llevar su puesto futuro con eficiencia" (1).

El Adiestramiento.- "Es la práctica indispensable para ser útil" (1).

La Educación.- "Es un plan en el cual se pretende el desarrollo de las facultades físicas, intelectuales y morales del educando para integrarlo a la sociedad" (2).

La capacitación de los gerentes se ha incrementado debido al deseo de adquirir un puesto a nivel administrativo, ascender a otro puesto o ser promovido por la propia empresa, además de buscar la satisfacción personal del individuo, así como capacitarse continuamente, para que por lo menos se esté informado de todo lo concerniente a su trabajo, ya que éste lo mantendrá dentro del mercado de los dirigentes capaces y eficaces; esto también se da dentro de nuestro país, pues los avances dentro de la tecnología, cambios económicos, exceso de población, son factores que inducen a la búsqueda y selección, por parte de las empresas y organizaciones de personal más capacitado, de mayor experiencia para la dirección de las mismas. Si un gerente --

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 271.

(2) Enciclopedia Salvat. Vol.7

cuenta con todo esto, tendrá la posibilidad de ayudar a crecer a la empresa en la que esté; actualmente las grandes empresas - capacitan a su personal dentro de sí mismas, a través de un departamento de recursos humanos, que cuenta con personal especializado en capacitación y adiestramiento, en tanto que las pequeñas empresas y medianas lo hacen a través de agencias de capacitación, pero en gran parte de las pequeñas empresas ni siquiera se da, por lo cual, se debe dar mayor impulso a la capacitación de el personal a nivel gerencial, dentro de estos últimos, ya que como se sabe, el gerente en este caso tiene mayor influencia dentro del proceso productivo y el personal de los diferentes niveles que existen en la pequeña empresa.

#### TIPOS DE CAPACITACION PARA LOS DIRIGENTES

El gerente, mediante la capacitación desea incrementar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades, además a través de ésta se busca provocar cambios en el comportamiento de los participantes, mejorar el desempeño de sus funciones; la capacitación puede ser interna y externa, los tipos de capacitación y adiestramiento son:

"Internos".- Es la que se imparte dentro de la empresa, y

los métodos y técnicas más usuales son:

**Aconsejamiento.**- Se da a través de instrucciones, comentarios críticos, preguntas y sugerencias que pueden ofrecer al superior o a la persona bajo la cual él es supervisado, por lo que necesita contar con personas de experiencia y más conocimientos para poder ser asesorado, este método ayuda a fomentar la confianza entre dirigentes y subordinados. (1)

**Asignaciones Sustitutas.**(1) Se da a través de un puesto de ayudante de staff, que de acuerdo a la flexibilidad que le de su superior, será la manera de aprender más rápida o lentamente en el ejercicio de sustituto, es decir, de acuerdo a la participación que tenga con su superior en la resolución de problemas, le ayudará aprender a través de la práctica.

**Rotaciones y Promociones Laterales** (1).- Consta de cambiar por períodos cortos al personal que se está adiestrando, su habilidad para aprender dependerá de la seriedad que él mismo le dé o de su adiestrador en cuanto a la atención que le preste, las promociones laterales ayudarán a tener conocimiento de los diversos departamentos e incrementar las opiniones y técnicas utilizadas por los diversos gerentes.

---

(1) Chruden/Sherman. Administración de Personal. p. 224.

Asignación de Proyectos y Comités<sup>(1)</sup>. - Se da en la ejecución de proyectos en los que el jefe se puede desarrollar bajo una situación real en la cual puede tomar decisiones o sugerencias para mejorar el proyecto.

Reuniones de Staff<sup>(1)</sup>. - Mediante estas reuniones se capacita al personal a nivel dirección, en un continuo intercambio de ideas de los diferentes dirigentes, además de evaluar las exposiciones por los integrantes de dicha reunión.

"Externos". - Esta se imparte fuera de la empresa por alguna agencia o asociación ajena a la misma y las técnicas y métodos más utilizados son:<sup>(2)</sup>

Seminarios. - Aquí el expositor dirige a los participantes hacia una solución ya prevista, la participación se da en todos los asistentes a través de preguntas y respuestas, dando fluidez a las ideas, además de instruirlos mediante el mensaje oral, dig positivas y audiovisuales.

Estudio de Casos. - Con el análisis de un caso real el participante comenta y da soluciones a dicho problema fomentando la toma de decisiones.

---

(1) Chrudden/Sherman. Administración de Personal. p. 224

(2) Enciclopedia Administrativa. p. 453.

Proceso de Incidente Crítico.- En él se describe la situación y los participantes buscarán la información necesaria para resolver por sí mismos dicha situación, teniendo un líder fuente de información para todos.

Laberinto de Acciones.- Este método es una combinación entre el estudio de casos y el incidente crítico, porque en un grupo formado por otros grupos más pequeños se les da una tarea a resolver, en el cual se buscan diversas alternativas y cada grupo buscará la más adecuada y de esta decisión se buscarán otras posibles alternativas para ésta.

Representación de Roles.- A través de la actuación de una determinada situación les ayuda a los estudiantes a conocer e identificar diversos tipos de comportamientos, fomenta la confianza propia y el análisis de la personalidad.

Ejercicio de la Mesa de Trabajo.- Esta se lleva a cabo dando al participante un caso que deberá solucionar, como si fuese una situación propia, adicionándole sugerencias, quejas, memorándums, documentos de aprobación inmediata, todo lo relacionado con el caso, de esta manera se le presiona a tomar una decisión.

Ejercicios de Simulación o Juegos de la Empresa.- Aquí se simulan diferentes situaciones empresariales y en grupos pequeños, cada uno de estos representará una determinada situación, - bajo ciertas condiciones del ejercicio se toman decisiones en grupo.

Ejercicio de Comunicación.- Un instructor da información - a otro en un sentido, después el receptor formula preguntas y - así sucesivamente se realizará la comunicación en ambos sentidos.

Subdivisión de Grupos.- Aquí se forman grupos pequeños a los que se les dan tareas que más tarde serán discutidas por todos para llegar a un resultado o decisión.

Proyectos.- A través de buscar la solución de un proyecto o problema los participantes darán un reporte completo sobre el estudio que realizaron y la solución del mismo.

Instrucción Programada.- Mediante un programa de autoformación, y con un texto revuelto, se buscará la solución y orden correctos.

**Formación por Medio de Matrices Lógicas.**- Aquí se fomenta la comunicación jefe-subordinado, con un programa de relaciones funcionales se dan diferentes documentos que constan de pedidos, materiales, equipos, entre otros, relacionados con la función de un supervisor, en la cual se le da a entender a la persona de una manera clara y exacta los procedimientos laborales a utilizar.

**Entrenamiento de Sensibilidad.**- Se da en grupos pequeños que laboran juntos durante varios días, fomentándose la relación en grupo.

**Lecturas Profesionales.**- En empresas grandes se fomenta la lectura entre sus profesionales con una biblioteca técnica y administrativa para su personal, se les entrena en la lectura rápida y de clara comprensión, ayudándoles al mejor manejo de cualquier tipo de papelería y fomentando su autodesarrollo.

**Organizaciones Educativas y Profesionales.**- En instituciones educativas se impulsa al profesional a tomar cursos que complementen su preparación, a dar conferencias y seminarios para incrementar su fluidez de ideas que se intercambia con otros profesionales.

Estas series de capacitaciones ayudan a mejorar la forma de actuar de un gerente, más cuando existen personas con una influencia innata bastante marcada hace que tenga ventajas en su forma de dirigir hacia los demás lo cual le permite la facilidad de su superación dentro de una empresa.

#### LOS DIRIGENTES Y EL LIDERAZGO

Dentro de una organización como ya se ha mencionado antes, se pueden encontrar diversos tipos de gerentes, como son, rígidos, flexibles o moderados en su forma de guiar a los empleados, además de éstos, en una empresa hay personas líderes y pueden ser, empleados bajo el mando de un jefe y en algunas ocasiones puede ser hasta el gerente, pero no necesariamente un dirigente es un líder. Un líder es una persona que tiene una influencia o cierto poder sobre los que lo rodean, que en este caso podrían ser compañeros, superiores, subordinados y hasta amigos, reflejándose su influencia claramente en cualquier decisión que tome el dirigente o los propios subordinados dentro de su participación. Las personas a su alrededor se encontrarán acordes a sus ideas ya sea de manera consciente o inconsciente, ayudándole así a que él logre sus metas individuales y grupales. Un líder tiene poder sobre los demás por diversas causas como son su pe



sonalidad, experiencia, por el puesto que ocupa, y otros, que se explicarán más adelante, o sea, la influencia que se tenga a su alrededor dependerá de las funciones que desempeñe dentro de la empresa y su forma de ser, lo cual le proporcionará el poder y autoridad que él desea. En general, se puede decir que los líderes en su mayoría se desarrollan cuando tienen puestos de dirección; "un buen líder o líder de éxito, es el que reconoce la naturaleza del problema en concreto que tiene entre las manos y adopta el adecuado estilo de dirección" (1), utilizando su influencia sobre los demás para el logro de sus objetivos, que como antes se mencionó pueden ser grupales o individuales y hacia la empresa misma.

Además él siempre buscará buenas relaciones, ser jovial con todos, alegre, de carácter atrayente con todos los que le rodean y encuentren en él seguridad, tranquilidad, satisfacción a sus necesidades, así como en la participación de ideas, pasando desapercibido en algunas ocasiones, con esto, hago referencia que un líder da todo esto a través de acuerdos entre sus propios seguidores, y se dan en "cuatro métodos que son:" (2) -

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| 1.- La Fuerza.       | 3.- Los Convenios.     |
| 2.- El Paternalismo. | 4.- Los Medios Mutuos. |

(1) Roberto Tannenbaum y Warren H. Schmidt. V.5 Biblioteca Harvard. p. 3

(2) Tratado de Psicología Empresarial. p. 242.

1.- La Fuerza.- Consiste en dar cierto control, logra que lo sigan y si no obtiene respuesta de sus seguidores, éstos verán limitadas algunas de sus necesidades.

2.- El Paternalismo.- Es un líder de protección, ayuda que da esperanza a su seguidor, en tanto que a él le proporciona más apoyo de sus subordinados y seguidores.

3.- Los Convenios.- Con un tratado entre seguidor-líder, - el seguidor le proporciona un respaldo incondicional y voluntario hacia el líder.

4.- Los Medios Mutuos.- Aquí el líder realiza una serie de actividades que dan beneficio a todos y satisfacción de sus necesidades por muy diferentes que sean.

Por lo tanto el liderazgo "es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden para alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales"<sup>(1)</sup>. Además este liderato dependerá de la autoridad y poder que tenga en la empresa, como podrá ser observado más adelante. Por lo que si el dirigente es un líder, éste adquiere mayor importancia ya que tendrá una gran facilidad

---

(1) A. Zerrilli. Fundamentos de Organización y Dirección en General. p. 132.

para ejercer la dirección, especialmente si la empresa es pequeña, pues esto le dará mayor control sobre la misma, pero si esto no se da en un dirigente, no quiere decir que vaya a ser un mal gerente, jefe o supervisor, pero si causará que algunas veces requerirá de poner más empeño en su trabajo o dar énfasis a las relaciones humanas.

#### LA AUTORIDAD, EL PODER Y LA RESPONSABILIDAD DE UN DIRIGENTE

Todo dirigente tiene una autoridad, poder y responsabilidad de acuerdo al puesto que ocupe, que en el caso de la pequeña empresa estos tres elementos tienen mayor dimensión puesto que el jefe viene a ser el eslabón entre los altos ejecutivos con los empleados y obreros, también se encarga de que todo lo planeado dentro de la organización se lleve a cabo por el personal que la integra; el poder y autoridad que tenga en la pequeña empresa tiene mayor grado de importancia por la influencia tan directa que tiene sobre todo el personal y la comunicación que en ella existe; para una mejor comprensión de la autoridad, poder y responsabilidad se analizarán de manera separada.

##### La Autoridad:

Para un dirigente la autoridad es importante porque le pro

porciona la estructura formal dentro de la empresa y la función que desempeña; cuando se ejerce la autoridad se hace con cierto poder, que le ayuda al cumplimiento de las reglas, normas y delegación de autoridad, a emprender nuevas ideas, pedir la participación de los subordinados, tomar decisiones, o sea, la interrelación entre la autoridad y poder le ayudan al cumplimiento de sus obligaciones; por lo tanto la "autoridad es el derecho de decidir, el poder de actuar para la ejecución de sus decisiones" (1). La autoridad puede calificarse en dos tipos: "jurídica y moral". (2)

La Jurídica.- Es impuesta por obligación, a su vez se divide en formal y operativa; a la formal también se le conoce como Institucional, es la que ejerce el dirigente de acuerdo al cargo o posición de su puesto, siendo esta la que permite que la empresa funcione. Mientras que la Operativa es la que da "la facultad para decidir sobre determinadas acciones" (2), esta autoridad se ejerce en la toma de decisiones. Pero además la autoridad formal se divide en dos partes que son la lineal y la funcional; la primera va en línea recta y de un solo jefe hacia sus empleados, la segunda va a las funciones que le competen al dirigente en la empresa; por último la de staff, la cual proporciona guía y asesoramiento de las funciones especializadas que

(1) Zerrilli. Fundamentos de Organización y Dirección. p. 322.

(2) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 317.

existen en la empresa.

La Moral.- Se obtiene por la forma de actuar y los conocimientos con que se cuenta por parte del jefe, que sin ser obligatorio influye sobre los demás; ésta se divide en "técnica y personal". La técnica se obtiene del prestigio y capacidad del dirigente, que se pueden tener por algunos conocimientos técnicos o profesionales, en la cual este reconocimiento es dado por sus propios subordinados, compañeros y superiores. La personal es la que se obtiene por sus cualidades de persona, sus experiencias y capacidad, de ésta se caracteriza un líder o que podría llegar a serlo dentro de una empresa.

#### El Poder:

El dirigente, con autoridad a su vez, adquiere poder mediante el cual podrá sancionar o recompensar a los empleados pero si no ejerce el poder adecuadamente el temor de castigo y la esperanza de recompensa desaparecen, a su vez debilita la autoridad del propio jefe obteniendo solamente un poder ineficaz, por lo tanto, el poder "es la fuerza que sostiene el derecho y permite su ejercicio" (1); éste pueda ser de diferentes tipos y son:

(1) Zerrilli. Fundamentos de Organización y Dirección. p. 131.

- 1.- Poder Legítimo. (1)
- 2.- Poder Experto. (1)
- 3.- Poder Carismático. (1)
- 4.- Poder Premiador. (1)
- 5.- Poder Coercitivo. (1)

1.- El Poder Legítimo: Se adquiere y se acepta de acuerdo a las normas y valores de la cultura, la organización al ocupar un puesto.

2.- El Poder Experto: Se adquiere por los conocimientos que el jefe tenga y en determinado momento tendrá mayor poder o influencia, por el simple hecho de tener experiencia y conocimientos técnicos.

3.- El Poder Carismático: También llamado de identificación o referencia, es nombrado así porque los empleados del jefe se identifican con él, ya sea por su atractivo físico o forma de ser.

4.- El Poder Premiador: Es cuando lo ejerce un jefe con aptitudes de líder.

---

(1) Zerrilli. Fundamentos de Organización y Dirección. p. 131.

5.- El Poder Coercitivo: Es totalmente lo contrario del poder premiador, porque sólo castiga alguna sanción o violación.

#### La Responsabilidad:

Esta es importante para el dirigente porque la autoridad y responsabilidad le ayudarán al buen desempeño de sus funciones, éstas se interrelacionan porque de acuerdo al puesto y la autoridad que reciba, será el grado de responsabilidad que adquiera obligando a un jefe a cumplir, por lo tanto, se puede decir que la "responsabilidad es un deber para responder hacia las funciones asignadas por la organización para la consecución de los objetivos de ésta y conforme a las normas recibidas"<sup>(1)</sup>. Como ya se ha mencionado, van relacionadas entre sí la responsabilidad y autoridad, por lo cual no pueden existir la una sin la otra, o sea, un dirigente no podrá cumplir con el ejercicio de la autoridad si no cumple con su responsabilidad y viceversa, entonces la falta del cumplimiento o ejercicio de alguna de las dos desequilibra el desempeño de sus funciones, convirtiendo a la autoridad ineficaz, por lo que deben ir de acuerdo a las capacidades del gerente en el desempeño de sus funciones.

Como se vio, el poder, autoridad y responsabilidad, se pug

---

(1) Zerrilli. Fundamentos de Organización y Dirección. p. 327.

de afirmar que van relacionados entre sí, ya que cada uno de estos permiten al dirigente buscar el equilibrio, tratando de no llegar a los extremos de cada uno de ellos, permitiéndole que la dirección se desempeñe eficazmente por él dentro de la pequeña empresa.

#### EL DIRIGENTE Y LA DELEGACION DE AUTORIDAD

Cuando un jefe da autoridad a un subordinado se refiere a compartir las responsabilidades, dar cierto grado de poder para la realización de algunas tareas y a esto se le podría llamar, delegación de autoridad, para que esto se dé, es necesario que se lleve a cabo en un agradable ambiente y relación de gran confianza, entre el dirigente y el empleado, siendo mutuamente sincera entre ambos; por lo tanto "delegar es dar a otra persona autoridad y responsabilidad para que haga las veces de un jefe",<sup>(1)</sup> por otra parte, la delegación de autoridad se puede ejercer de dos maneras: por "autorización y mandado" <sup>(2)</sup>. La primera se da cuando se le permite al subordinado la facilidad de llevar a cabo una tarea dentro de los límites dados por el gerente; mientras que la segunda se da cuando el gerente delega autoridad al empleado para poder tomar decisiones como representante de él.

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas II. p. 337.

(2) Zerrilli. Fundamentos de Organización y Dirección. p. 330-335.



Cuando esta delegación se da, surgen inconvenientes, problemas entre dirigente-subordinado y son: "Del superior al empleado"<sup>(1)</sup>. Surge cuando el dirigente se siente incapaz de ejercer el puesto, mandar, poco competente, temor de sus subordinados a que reconozcan su incompetencia o sean mejores que él, temor a equivocarse, a perder prestigio, desea ser perfeccionista provocando limitación en la participación de sus empleados; "Del subordinado hacia el superior". Se da cuando el dirigente observa que su subordinado no desea tener responsabilidades, no necesariamente puede ser observado, no saber tomar decisiones, temor a ser criticado por sus compañeros, falta de incentivos, desconfianza. Para que se pueda dar la delegación de autoridad también es necesario que se den algunas características como son: "asignación de una persona, dar autoridad en el desarrollo de una tarea delegada, creación de una obligación"<sup>(2)</sup>. Para que la correcta delegación sea más eficaz, se deberá dar en un marco de confianza, recalcando que la responsabilidad se comparte más no se delega, lo único que se da es la autoridad, y esto también es aplicable a los supervisores, ya que ellos dirigen y guían a sus empleados, aunque la relación de delegación de autoridad se da del supervisor hacia su jefe, es necesario que conozca la forma en que a él se le otorga autoridad.

(1) Zerrilli. Fundamentos de Organización y Dirección. p. 330-335.

(2) Reyes Ponca. Administración de Empresas. p. 340.

Por todas estas razones, el dirigente se vuelve importante, porque en gran parte, la adecuada distribución del trabajo, el cumplimiento de las labores que se deban realizar, dependerán de el control que ejerza sobre sus subordinados y de la eficaz delegación de autoridad que proporcione a los mismos y a su vez le respondan, debe de ser (responsablemente), ésto es más visual dentro de las pequeñas empresas por el reducido número de empleados que en ella lo integran.

#### EL DIRIGENTE Y LA SUPERVISION

Los supervisores son también dirigentes dentro de una empresa, ya que ellos tienen a su mando personal técnico y obrero, el cual deben guiar y coordinar, así como el gerente y el jefe, él deberá tener conocimientos de dirección, comunicación y relaciones humanas; ya que éstos son el enlace entre los altos ejecutivos y el personal técnico así como obrero. Un supervisor debe mostrar lealtad hacia el gerente, pero además dar satisfacción a las demandas de sus empleados, por lo cual su posición viene a ser un poco más difícil ya que deberá equilibrar ambas cosas para que no se den contradicciones en las demandas de ambas partes.

La supervisión es una función que tienen los jefes de man-

dos intermedios, checa todas las actividades que se deben realizar de acuerdo a lo establecido; la palabra "supervisión se deriva de "super" sobre y de "visium" que a su vez viene de "videre" que significa ver sobre, revisar, vigilar " (1), por lo que se define como "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas" (1). Todo supervisor aunque no toma decisiones para escoger, implantar o imponer políticas, reglas, normas, objetivos, si las toma para aprobar informes, programas, todas aquellas que competen a sus funciones, además contribuye con información necesaria de lo que ocurre dentro de la planta para que los gerentes tomen las decisiones pertinentes con respecto a la dirección. Las funciones de un supervisor son:

Lograr la máxima producción de manera efectiva del producto, entrenar a sus empleados, seleccionar al personal, implantar disciplina, dar seguridad al empleado, evaluar a su personal, realizar informes, reportes, conducir reuniones pequeñas, mejorar los sistemas bajo su responsabilidad, coordinar, organizar, distribuir el trabajo, vigilar los programas, comprender los objetivos de la empresa para orientar a su personal. En general, en el supervisor recae parte de la responsabilidad de calidad del producto.

---

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 340.

Por lo tanto, él se encargará de mantener la eficiencia de sus empleados en el trabajo, mejorar las relaciones humanas, mo tivar al personal, mejorar la comunicación en base a la sincer idad. Para la empresa, el supervisor es el transmisor de informa ción y órdenes que se dan dentro de la misma. Debido a esto, el supervisor es un puente importante para todo jefe o gerente, ya que a través de él se podrá conocer las deficiencias o eficien cias que se den en la empresa, de las políticas y reglas estable cidas, facilitándose más esto, cuando la empresa es pequeña, ade más, el supervisor también es otro tipo de dirigente a nivel de mandos intermedios.

#### EL DIRIGENTE Y LA COMUNICACION

En México como en otros países la comunicación es un ele mento importante para el buen entendimiento entre las personas, pues a través de ésta se hacen conocer ideas, costumbres, sen timientos, habilidades, dándose a entender por medio de simbo los, signos, palabras, letras, gráficas. Es un elemento socia lizador entre la humanidad porque mediante éste el ser humano satis face la necesidad de comunicación social; además fomenta el entendimiento entre una y varias personas. También permite a un dirigente conocer el funcionamiento de la empresa, a su personal que lo integra, por lo tanto, la "comunicación es un

proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones" (1). Esta viene a ser como una fuerza que une a los grupos dándoles solidez, mejora las relaciones humanas, incrementa la confianza, evita los conflictos, entre otros; con todo lo ya antes mencionado, ésta se vuelve primordial dentro de una empresa. Como su definición lo indica es un proceso de seis pasos, integrado por tres elementos que son: "transmisor, receptor y mensaje" (2).

1.- El Transmisor.- Es la persona que envía la idea o mensaje y la transmite mediante signos, señas o sonidos, corriendo el riesgo de que su idea no sea captada, ignorada o mal entendida, pero si ésto no sucede, la idea es captada y el transmisor inicia el proceso de comunicación.

2.- El Receptor.- Es la persona que recibe la idea o mensaje, ésto lo realiza al escuchar al transmisor, poniéndose en la frecuencia en la que se está dando el mensaje (captar con la misma simbología la idea) para lograr así entender el mensaje recibido.

3.- El Mensaje.- Viene a ser la idea o acumulación de datos

(1) Chrudden/Sherman. Administración de Personal. p. 315.

(2) Manual de Recursos Humanos. Bco. Internacional. p. 25.

que se desean transmitir al receptor, esta información debe ser clara y precisa.

Ahora bien, el "Proceso de Comunicación abarca seis pasos": (1)

1.- La Ideación: En este paso se escoge la idea que se desea transmitir.

2.- La Codificación: Aquí el transmisor ordena sus ideas mediante una simbología, buscando la manera en que será mejor entendida la idea.

3.- La Transmisión: Es el paso en el que se escoge el canal más adecuado (oral, escrito o visual) para dar a conocer la idea.

4.- La Recepción: El receptor acepta el mensaje en la frecuencia adecuada, evitando de esta manera que se pierda la comunicación.

5.- La Decodificación: En la cual se intercambian los símbolos por ideas.

(1) Chrudden/Sherman. Administración de Personal. p. 315.

6.- La Actuación: El receptor contesta de acuerdo al mensaje enviado al receptor ya sea en desacuerdo o aprobación de la idea.

Dentro de una empresa, un dirigente puede emplear la comunicación formal e informal, de acuerdo a la situación que se presente. Se dice que la comunicación es "formal" "cuando se da de acuerdo a las líneas de autoridad establecidas por la gerencia"<sup>(1)</sup>, a través de ésta el gerente busca hacer llegar la información de una manera clara, precisa y en el momento más correcto o necesario, a su vez se da de manera "vertical, horizontal y diagonal"<sup>(2)</sup>, la "vertical, puede ser descendente y ascendente",<sup>(2)</sup> la primera se da de arriba hacia abajo para la transmisión de órdenes, políticas, instrucciones y otras que son necesarias para el cumplimiento de las funciones de cada uno de los integrantes de una empresa; en tanto que la ascendente se da de abajo hacia arriba mediante quejas, sugerencias, reacciones y otras, esta comunicación no tiene mucha fuerza, porque dentro de las empresas existen, - desconfianzas, falta de cooperación y otras, lo cual provoca que se corte el proceso de comunicación, por lo que el gerente no llega a conocer exactamente la opinión de sus subordinados y obreros; pero si esta comunicación no se llega a romper le permitirá al jefe supervisar y evaluar sus propias decisiones toma-

(1) Chrudden/Sherman. Administración de Personal. p. 317.

(2) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 315.

das. La segunda es la que se da entre el personal de la misma línea jerárquica, pues a través de ésta se coordina mejor al personal, dándose de una manera más rápida y sencilla sin utilizar necesariamente la comunicación formal. Y la diagonal que también se da en forma ascendente o descendente de manera informal y formal, la comunicación informal se refiere "a que ésta surge en las relaciones sociales que se instituyen entre los miembros de la organización por el solo hecho de encontrarse frecuentemente en contacto por razones de trabajo, amistad o intereses comunes"<sup>(1)</sup>, esta comunicación no puede ser sometida a control, provoca constante distorsión de la información, pero a su vez ayuda a que el dirigente se entere de problemas, deficiencias, temores que hay a su alrededor, así como el efecto de sus decisiones sobre los demás. La comunicación puede ser transmitida en forma oral, escrita y visual, de lo cual el gerente utiliza más la oral y escrita: oral porque se da directamente con los individuos, frente a frente, recibién dose fácilmente la respuesta a un mensaje enviado, permite llegar a un gran número de personas en poco tiempo, pero a su vez fácilmente se distorsiona el mensaje entre más largo sea su canal, algunos ejemplos son: órdenes, conversaciones formales e informales, reuniones, conferencias, comités, en tanto que la comunicación escrita también llega a un gran número de personas con la ventaja de no --

(1) Fundamentos de Organización y Dirección. p. 363-366.



distorsionarse la información por grande que sea, pero tarda -- más en llegar, algunos ejemplos: memorándums, periódicos, revistas, instrucciones, manuales, reglamentos. La visual es más límitada por su forma de presentación, pero con gran fuerza en el mensaje, ejemplos: señales, carteles, tableros de control, fo--tos. También el silencio es una forma de comunicación que nos - da respuesta a una pregunta. Para evitar barreras en la comunicación es necesario tomar en cuenta varios aspectos, que en és--ta se dan y son: Que en el proceso de comunicación el transmí--sor de un mensaje claro, con la simbología precisa, en el canal adecuado, repetir algunas veces el mensaje, hacerlo de manera - precisa y en el momento exacto, evitando la manipulación, dis--torsión de la idea, evitar dar la impresión de saber todo; mien--tras que el receptor debe mostrar interés en la captación del - mensaje, saber escuchar, interpretar claramente la idea, así como responder al mensaje captado entablando de nuevo el proceso de comunicación; otros aspectos que también evitan la comunica--ción son la forma de ser y pensar de las personas de acuerdo a sus experiencias pasadas, cuando estas experiencias son turbu--lentas el propio individuo limita la comunicación, lo mismo su--cede cuando la personalidad esta influenciada por el nivel je--rárquico que se tenga o el nivel de vida, cuando hay diferen--cias en los valores de los grupos. Un dirigente debe poner a--tención en esto para evitar barreras en la comunicación, ya que

esto influye en el grado de cooperación por parte de los empleados hacia él, también la comunicación fomenta la delegación eficaz, el buen control, estar bien informado y fomentar la motivación a los empleados; incrementa las buenas relaciones con -- sus compañeros de trabajo, superiores de manera informal y formal en la empresa mediante: reuniones, juntas, comités, discusiones.

Por esta razón, la comunicación para el dirigente es esencial, ya que a través de ésta se logra la cooperación y coordinación de todos los que se encuentran a su alrededor, así como también evita conflictos y discrepancias entre los mismos, pero si ésta no se maneja adecuadamente lo único que logrará un dirigente es ineficiencia, participación pasiva y que las relaciones humanas sean más difíciles; ésto dentro de una pequeña empresa se puede solucionar fácilmente y visualizar de la misma manera la causa del problema por su tamaño, motivo por el cual un dirigente debe fortalecer la comunicación, mediante el conocimiento de la misma, pues de esta manera él mantendrá la base del entendimiento mutuo, por lo tanto así se puede llegar de una manera más fácil a una dirección eficaz y facilitar la motivación de personal.

## LA MOTIVACION Y LA DIRECCION

Para ejecutar una dirección eficaz es necesario contar con personal especializado para dirigir la empresa, mas para que se de una respuesta más firme de todos ellos hacia la empresa, es mediante la motivación, que auxilia a la dirección obteniendo - así mejores resultados en el desempeño de cualquier función y - beneficio para el propio individuo en su desarrollo. Dentro de la dirección, la motivación viene a ser una herramienta en la - cual la empresa obtiene una mayor cooperación de los empleados, mejor calidad en su trabajo, fomenta las operaciones en equipo, fomenta la comunicación, incrementa la confianza, el desarrollo de personal y de la propia empresa, mejora el ambiente de trabajo, entre otros. La motivación permitirá al personal sentirse parte importante del organismo, dejando así de ser una obliga- ción el trabajo y desear dar el mayor esfuerzo en el desempeño de las actividades, buscando la satisfacción de sus propias ne- cesidades (físicas, económicas, sociales), de esta manera un ge- rente buscará dar incentivos de todo tipo mediante su propia - sensibilidad. Entonces, por el papel que realiza un dirigente dentro de una empresa, con mayor razón él deberá conocer la -- esencia de las metas, realmente a alcanzar por sus subordinados, de esta manera proporcionará a todos, los incentivos, acordos -

a los ideales individuales o grupales, lo cual le permitirá orientarlos hacia las metas de la propia compañía, cuando la empresa es pequeña, el rol del dirigente le permitirá conocer en mayor grado las metas de todos en la empresa, buscando un clima motivacional, que le permita llevarlos como grupo a un mismo fin, a través de una relación humana muy cercana entre los individuos, de ahí la importancia que tiene el dirigente en una empresa.

#### LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION PARA EL DIRIGENTE

Si bien, la motivación busca incrementar la eficacia del trabajo con la satisfacción de las necesidades humanas, entonces el dirigente buscará motivar a sus empleados para mejorar la calidad del producto, aumentar la producción; deberá ser sensible ante las necesidades de sus empleados, identificando los problemas que a ellos se les presenten, cuando pasan frustraciones personales que impiden la ejecución de sus actividades como pueden ser: "frustraciones físicas"<sup>(1)</sup> (las que no pueden ser controladas por el individuo), "sociales"<sup>(1)</sup> (las controladas por la sociedad), personales (limitaciones que una persona no desea conocer de sí mismo); un jefe podrá palpar que no todas las frustraciones controlará, lo único que hará es balancear todos

---

(1) Manual de Recursos Humanos, Bco. Internacional. p. 75.

los factores frustrantes de la persona, de tal manera que logre una respuesta positiva por parte del subordinado, para superar su problema y no afecte su trabajo. Por lo tanto, la motivación "es una fuerza, impulso o estado del organismo que empuja a esforzarse para alcanzar metas y objetivos", definiendo a la motivación "como la condición que induce a hacer algo" (1). Cuando ésta se ejerce dependerá en una parte de la edad de la persona, ya que sus metas variarán de acuerdo a los años que se tengan: se puede observar fácilmente que todo joven siempre desea enfrentar retos, desafíos, contando por siempre con la esperanza y buscando lograr el éxito, va en busca de nuevas tareas durante ese período de su vida; mientras que en la madurez ya se ha logrado una posición más o menos buena en la empresa, las esperanzas y anhelos van desapareciendo, ya no se desean las competencias o retos, se puede visualizar en ese momento si realmente ha logrado o alcanzará el éxito deseado por él, buscará la estabilidad. Un dirigente deberá visualizar todo esto para que influya en sus subordinados y logren sus propias necesidades en relación a los objetivos del organismo, será mejor si está acompañado con un buen ambiente de trabajo, o sea, contar con cooperación, participación, buenas relaciones humanas y sociales entre todos, confianza mutua, comunicación, agradables condiciones psicológicas de las personas (evitando la fatiga -

---

(1) Chrudden/Sherman. Administración de Personal. p. 263.

mental y monotonía), condiciones de trabajo agradables (evitando horarios pesados) y satisfactorias condiciones físicas (evitando el exceso de ruido, música, temperatura, iluminación); - por lo que un dirigente deberá contar con conocimientos psicológicos y de relaciones humanas, entre otras cosas para lograr - guiar a los empleados con la motivación. Existirán personas - que motivarlas costará mayor esfuerzo, como son las conformistas, ya que sólo desean tener un trabajo seguro y ganar dinero, pero se encontrarán otro tipo de personas que no necesitarán una gran atención pues su motivación es el de sobresalir por sí mismas, buscando lograr sus metas por su propio esfuerzo y esto les proporcionará mayor satisfacción, es a lo que De Charm llamó "teoría de la causación personal", se refiere a que la "motivación primaria de los humanos es la necesidad de causar cambios efectivos en el ambiente" (1), por lo que un jefe a través de un agradable ambiente impulsará a este tipo de personas de una manera mínima, ya que casi siempre realizarán su desarrollo mediante su propio impulso; podrá conocer mejor a sus empleados y cómo actuar con ellos al conocer algunas teorías e investigaciones hechas anteriormente, lo cual le facilitará el tomar la decisión y camino correctos para dirigir a los subordinados, por ejemplo: el estudio que realizó Eric Berne, el cual nos muestra que el ser humano tiene tres estados y son: Paternal, Adulto y Niño (2);

(1) Manual de Recursos Humanos. Bco. Internacional. p. 85.

(2) Bernard L. y R. Braum. Cómo Motivar a los Empleados de Hoy. p.

el paternal proporciona enseñanzas y experiencias a los demás - de otras figuras paternas que influyeron en él en forma repetitiva, el adulto aceptará las nuevas ideas aparte de las suyas y de sus experiencias, practicando algunas de esas ideas, el nño es una persona que no sabe interpretar adecuadamente la información que siempre se le dá, viendo a su superior como un padre reprobador, viendo sólo sus defectos; llamándole Berne a estos tres estados análisis transaccional y que a través de una psicoterapia los subordinados y el gerente se dan cuenta de como son así mismo en su forma de actuar; pero las teorías y estudios antes realizados son variados, teniendo como fin todas el conocer a la persona y su actuación ante determinadas situaciones. Entonces por el lugar que ocupa el dirigente en una empresa, esto le permite coordinar y armonizar al personal con la compañía, de una manera satisfactoria para todos, motivo por el cual se debe de dar mucha atención a un dirigente para lograr una dirección eficaz.

#### TEORIAS MOTIVACIONALES

Dentro de las diferentes investigaciones que se han realizado en el transcurso del tiempo, las de mayor importancia y que resumen la forma de ser de las personas son:

- 1.- "Teoría de las Necesidades Humanas"<sup>(1)</sup>.

(1) Administración Personal. C. p. 264.

- 2.- "Teoría de las Necesidades de Higiene y Motivadoras" (1).
- 3.- "Teoría de las Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento" (2).
- 4.- "Teoría Basada en las Características del Puesto" (2).

1.- La Teoría de las Necesidades Humanas: Fue hecha por Abraham Maslow, que de acuerdo con él, las personas desean alcanzar algunas metas, porque obteniendo el logro de éstas, buscan satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, puesto que todo ser humano desea sentirse seguro mediante la satisfacción de sus necesidades, lográndolas una a una en relación a las prioridades que estas tengan, siendo sucesivas unas de otras, las necesidades a las que se refiere Maslow son:

- Fisiológica.- Son necesidades físicas, económicas. Ejemplos: alimento, descanso, salud, abrigo, dinero.
- Seguridad.- Son necesidades de protección a algún peligro, amenaza e incertidumbre, y autosuficiente. Ejemplos: propiedad, economía de la persona, status, títulos.
- Social.- El individuo busca calmar sus necesidades de arraigo,

(1) Manual de Recursos Humanos. Bco. Internacional. p. 89.

(2) Manual de Recursos Humanos. Bco. Internacional. p. 87.



asociación, amistad, busca socializarse. Ejemplos: amigos, compañeros de trabajo o escuela.

- **Estima.**- Se pueden subdividir en dos tipos: el primero la forma en que nos vemos nosotros. Ejemplo: independencia, conocimientos, habilidades. La segunda como nos ven los demás. Ejemplo: respeto, reconocimiento, nivel social.
- **Autorrealización.**- Aquí se ve lo que la persona busca o desea alcanzar, ser ella misma, su desarrollo propio. Ejemplos: trascender, ser creativo, crecer intelectualmente.

2.- Teoría de las Necesidades de Higiene y Motivadoras: Fue hecha por Frederick Herzberg, que nos habla de que en el ser humano existen satisfacciones e insatisfacciones, debido a que no siempre logran satisfacer todas sus metas, las necesidades son:

- **Motivadoras o de Satisfacción.**- Son las referentes a los factores directos que motivan al ser humano a sentirse satisfechos. Ejemplo: progreso, ascenso, éxito, responsabilidad, logro, retos.
- **Higiénicos o de Insatisfacción.**- Son los factores que no se

desean, pero que siempre existen y que influyen en diferente escala a la insatisfacción. Ejemplo: condiciones de trabajo, vida política, seguridad de empleo, vida personal, remuneración, relaciones interpersonales.

3.- Teoría de las Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento.- Esta teoría fue hecha por Clayton Alderfer, y nos habla de que el ser humano tiene necesidades básicas para poder subsistir en el mundo, con la gente y sentirse bien consigo mismo y son:

- Existencia.- Son factores físicos y monetarios. Ejemplo: alimento, vivienda, salud, prestaciones, seguridad de empleo, ambiente de trabajo.
- Crecimiento.- Son los anhelos y deseos que busca el ser humano para sí mismo. Ejemplo: progreso, desarrollo personal, intelectual y de trabajo.
- Relación.- Se refiere a la interacción que se obtiene hacia los demás individuos, ejemplo: respeto, reconocimiento, amistad, pertenencia a un grupo.

4.- Teoría Basada en las Características del Puesto.- Esta

teoría fue hecha por Hackman y Oldham, habla de la forma diferente de ser las personas, y que esto no las hace tener diferentes necesidades, por el contrario, todas buscan el crecimiento interno y externo, siendo éste un factor que influye en la forma de actuar en el trabajo y que tienen cinco características que son:

- Diversidad de Habilidades.- El empleado le dará mayor interés a su trabajo cuando realmente le guste hacerlo.
- Identidad de Tareas.- Un empleado dará su mayor esfuerzo cuando participe en la obra completa, sucediendo todo lo contrario si sólo tiene una pequeña participación.
- Importancia de la Tarea.- El interés que se le dé al trabajo será en relación a la vida y bienestar que tenga la persona, así como el saber que va a dar algo más a los que lo rodean.
- Autonomía.- Es el grado de independencia que tenga el individuo en su trabajo, para tomar decisiones y participar en proyectos.
- Retroalimentación.- Son todos los datos que se le dan a la persona sobre el rendimiento y calidad del desempeño de sus -

ciones.

Como se ha observado, todas las teorías nos hablan de la satisfacción de las necesidades cualesquiera que sean, y mediante éstas se apoya al individuo a lograr sus propias metas, orientándolas el dirigente acorde a las de la empresa, buscando el beneficio en ambas partes. Pero la motivación siempre estará acompañada de los incentivos, ya que éstos formarán parte de las necesidades de los individuos, ejemplo: adquirir otro puesto, tener otro nivel jerárquico, ganar más dinero, ser capaz de desempeñar una función, por lo tanto, la motivación ayudará al buen desempeño de las actividades y a su vez esto se verá reflejado en los posibles resultados de la empresa. Las teorías motivacionales, le permiten al dirigente conocer con mayor facilidad a sus subordinados, en su forma de ser, pensar y actuar, lo cual le proporcionará ventajas a él mismo, de esta manera, en una empresa pequeña, donde las relaciones humanas son muy cercanas, le permite tener un mayor criterio sobre el personal que la empresa tiene, lo cual proporcionará un mejor control y dirección de la misma.

## LA MOTIVACION Y SUS INCENTIVOS

Dentro de la motivación, los incentivos vienen a actuar como compensadores de un trabajo realizado, gran parte de estas compensaciones son monetarias, pero también las hay no monetarias, y ambas vienen a satisfacer las necesidades de las personas; por lo que se entenderá como "incentivo, lo que mueve a desear o hacer una cosa" (1). Los incentivos que utilizan los gerentes, jefes y supervisores con sus empleados generalmente son monetarios, especialmente en los niveles de empleados y obreros de un organismo, porque estos satisfacen las necesidades físicas de las personas, que son básicas para su subsistencia; pero dentro del personal de jerarquías más elevadas como en este caso son los dirigentes, no necesariamente buscan incentivos monetarios, sino por el contrario buscan su propio desarrollo, por lo que sus incentivos son de carácter social, ya que buscan ser parte de un grupo importante para ellos, que les proporcione seguridad, prestigio, poder, además se sientan competentes y hábiles para el desempeño de su función, mediante sus conocimientos y experiencias propias; en general buscan el deseo de satisfacer necesidades que los lleven a su propio crecimiento. Un gerente motivará a sus empleados a través de los incentivos, de los cuales su recompensa dependerá de las metas del individuo,

---

(1) Enciclopedia Salvat, Vol. 7. p. 1771.

así como la forma de ser, guiados al logro de los objetivos de la empresa

CAPITULO III

LA IMPORTANCIA QUE TIENE PARA  
EL DIRIGENTE LA DIRECCION

Las empresas públicas y privadas en la actualidad se encuentran en tiempos difíciles debido a los problemas económicos por los que atraviesa el país, haciendo que cada día sea más difícil mantener o lograr el éxito de un organismo, siendo por este motivo la necesidad de una adecuada distribución de los recursos con que cuenta una empresa, lográndose mediante la administración, para que un dirigente realice esto, requiere conjugar todos los elementos de ésta en el mismo grado de importancia, la manera de llevar a cabo esta conjunción es mediante la fase de la dirección, por lo que la dirección se convierte en el brazo derecho del dirigente y viceversa, pues sin su correcta aplicación de ésta y sin un gerente capaz no se podría poner en movimiento una empresa; en esta fase se coordinan los elementos administrativos, además la dirección es la guía que ejecuta y vigila lo planeado, llevándose a cabo a través de cada uno de los integrantes del organismo, de ahí que se diga que la dirección "es la parte central de la administración" (1), recalcando que todos los elementos de la administración son de igual importancia; razón por la cual, el dirigente viene a ser la llave que hace arrancar un motor, y que sin él, la empresa no podría salir adelante, ya que necesita de una cabeza que piense la manera de ser puesta en marcha, así como de coordinar, armonizar y planear todos los elementos que la integran, lo cual ayudará a llevar a la empresa al éxito o por lo menos, buscar su crecimiento poco a poco, sin ne-

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p. 307.



cesidad de que sea un éxito rápido, cuando la empresa es pequeña, el dirigente se vuelve la cabeza más importante de ella por ser el único guía de ésta, comprometiéndolo aún más dentro de la misma, al ir en la búsqueda de su propia meta.

#### LA ACTITUD DEL DIRIGENTE EN RELACION CON LA ETAPA DE DIRECCION

La dirección, elemento de la administración mediante el cual un jefe dirigirá, coordinará y guiará los recursos técnicos, materiales y humanos; el dirigente administrará como parte de un todo, y no como si fuese ajeno a los elementos administrativos, de esta misma manera lo realizará con la dirección pues sus fases que la integran están interrelacionadas, pero para entender mejor lo que es la dirección se mencionarán algunas definiciones. Primero que nada Dirección "viene del verbo dirigir, formado por el prefijo "di" intensivo y "regere" regir, gobernar<sup>(1)</sup>" y las definiciones son:

"Dirección es el proceso de guía y constante capacitación de una organización a través de un preciso esquema lógico de acción, para la consecución en el mismo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de la organización" (2).

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas. Pág. 307.

(2) Zorrilli Andrea. Fundamentos de Organización y Dirección General. Pág.

"Dirección es la inspiración en la guía y en el control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un fin común" (1).

"Dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" (2).

"Dirección es ya una vez constituido un grupo social, se trata de hacerlo funcionar para que cada jefe obtenga los máximos resultados de los elementos de la unidad, deberá existir interés en la empresa" (3).

En general, la dirección es un proceso para el logro de las metas, mediante las personas, por lo que todo individuo que dirija también tendrá que preocuparse por el aspecto humano, no tan sólo por los recursos técnicos o materiales. Un dirigente, además de guiar adquiere más responsabilidades y funciones que de acuerdo a investigaciones hechas por algunos autores, las funciones de él son: La planeación, organización, coordinación, preparación de métodos y procedimientos, interpretación de proyectos, supervisión y control de operaciones técnicas, programación, distribución de envíos, negociador y animador de personal,

---

(1) William H. Newman. Fundamentos de Organización y Dirección. P.

(2) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 307.

(3) Henry Fayol y Reyes Ponce. Administración de Empresas. p.

instructor, seleccionador, evaluador y guía, consejero y árbitro, informes, entrevistas, reportes, conducción de reuniones, actividades relativas a la administración de personal, entre otras. Como se sabe, administrar es el "lograr las cosas o resultados por medio de otros" (1), la forma de dirigir a los subordinados, así como la relación o actitud que exista hacia sus superiores y compañeros influirá en los resultados que se deseen obtener dentro de la empresa, porque la actitud de un dirigente puede perjudicar o ayudar a él mismo dentro de sus funciones, así como sus metas personales; un dirigente siempre buscará ser eficaz con sus superiores y dar a sus subordinados satisfacción en sus actividades, confianza, porque de acuerdo a esta sinceridad que se muestre a los empleados, a su vez, los empleados mostrarán cooperación espontánea por parte de los mismos, - ésto vendrá acompañado de el estilo o forma de comportarse un jefe ante sus empleados o influencia hacia ellos, y las fuerzas que pueda encontrarse en su camino, las cuales afectan su forma de actuar y la toma de decisiones en determinado momento, dichas "fuerzas que afectan al dirigente" (2) y al proceso de dirección son:

- 1.- Las Fuerzas que afectan al gerente.
- 2.- Las Fuerzas que afectan al subordinado.

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas I. p. 17.

(2) R. Tannenbaum. Enciclopedia Harvard. p. 7.

### 3.- Las Fuerzas que afectan la situación.

1.- Las Fuerzas que afectan a un gerente: En ella se encuentran los valores que tiene una persona hacia la responsabilidad, la importancia que le da a la eficiencia en la empresa, el desarrollo de personal, los beneficios que desea obtener para su organismo, la confianza que un dirigente otorga a sus subordinados para que se resuelvan los problemas que les atañen al desempeño de sus tareas, así como también la forma de ejercer la dirección, y que viene a ser la pauta para tomar una decisión en una determinada situación, mostrando que para llevar a cabo una buena dirección tanto para sus superiores como para sus empleados es necesario tomar en cuenta estos factores.

2.- Las Fuerzas que afectan a los subordinados: Son la personalidad de el propio subordinado, el desarrollo del personal, la responsabilidad que ayudará al dirigente a obtener el respeto mutuo entre ambos y en algunas ocasiones se requerirá ser flexible con los empleados en las siguientes situaciones:

- a) Cuando el empleado desea ser independiente <sup>(1)</sup>.
- b) Cuando hay deseos de asumir responsabilidad <sup>(1)</sup>.
- c) Cuando se interesan en el problema <sup>(1)</sup>.

---

(1) R. Tannenbaum. Enciclopedia Harvard. p. 7.

- d) Cuando se identifican con los objetivos de la empresa<sup>(1)</sup>.  
 e) Si cuentan con el conocimiento y experiencia. (1)

Este tipo de flexibilidad se dará a personas que son muy responsables en su trabajo, que tienen iniciativa propia para el cumplimiento de sus funciones y en diversas ocasiones pueden proporcionar buenas ideas para la misma empresa.

### 3.- Las Fuerzas que afectan la situación:

- a) El tipo de organización.- En toda empresa existen valores, - tradiciones diferentes que se dan a conocer a través de las descripciones de trabajo, políticas y otras.
- b) La efectividad de el grupo.- El grado de confianza que se le da al grupo de trabajo, la manera de trabajar en equipo, tener intereses comunes, así como la formación o experiencia de equipo proporciona mejores y más rápidos resultados en de terminadas situaciones.
- c) El problema mismo.- De acuerdo a la delegación de autoridad hacia las personas adecuadas, a su experiencia y conocimientos será la forma de resolver el problema.

(1) R. Tannenbaum. Enciclopedia Harvard. p. 7.

- d) La presión de el tiempo.- Esta provoca crisis al dirigente, disminuyendo la participación de los subordinados en la toma de decisiones y a su vez, rompiendo el enlace de comunicación que existe entre empleados y gerente.

Todo esto deberá unirse con el proceso de dirección para resultar bien, es decir, que el dirigente tendrá que tomar en cuenta todos los factores que la rodean a la empresa, ya sean internos o externos, pues él es el responsable en gran parte del camino que tome la misma para su crecimiento o tan sólo para su sostén, dependiendo de la situación económica y política que tenga el país, motivo por el cual, el dirigente es una llave en marcha en el desarrollo de la empresa.

#### FASES DE LA DIRECCION

Todo dirigente de una empresa sabe que para administrar es necesario cubrir todos los elementos que la integran, es decir, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, pues de la misma manera sucede con la dirección, "la cual consta de cuatro etapas o fases" (1), que se deben cubrir para dirigir adecuadamente, y son:

---

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 309-337.

- 1.- Delegación de Autoridad: O sea, realizar las cosas a través de otras, entendiéndose por delegar el "darle a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que la haga de nosotros a veces" (1).
  
- 2.- Ejercicio de la Autoridad: Se da a través de conocer, especificar la autoridad, y cómo se aplicará.
  
- 3.- Establecer canales de comunicación: Para así obtener un control de los resultados y evitar la distorsión en las órdenes.
  
- 4.- Ejercer la supervisión: Junto con la ejecución de la autoridad, vigilar que todo se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido.

Estas etapas ayudarán al dirigente a ejercer la administración eficientemente, lo cual es esencial para la empresa y el propio administrador en la toma de sus decisiones.

---

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 309-337.

## EL DIRIGENTE Y LA TOMA DE DECISIONES

En una empresa siempre se buscará el éxito en cada operación que realiza el dirigente o fin que persiga él mismo, alcanzándolo esto a través de una buena toma de decisión, se dice que es buena cuando se escogen diversas alternativas entre las más propicias que conduzcan al logro de los objetivos, porque cualquier decisión que se tome se verá reflejada en el resultado final del proyecto, es ahí donde se notará si se tomó una buena decisión, pero además se deben tener bastantes conocimientos, amplia experiencia en la función que realiza el gerente, hasta cierto punto contar con intuición para escoger entre las alternativas que vayan de acuerdo al logro de un determinado fin; por lo tanto, la toma de decisión se puede definir como "la selección de un curso de acción, entre dos o más cursos de acción alternos" (1). También las decisiones que toma un gerente pueden ser individuales (por él mismo) o grupales (participación de los empleados), la toma de estas determinaciones dependerá de la situación que se presente, en cuanto al riesgo, ésta será de acuerdo de quien sea tomada, o sea, tendrá un alto riesgo de certidumbre la decisión si la toma un alto ejecutivo, pero si la decisión es tomada por un gerente o jefe tendrá un mo-

(1) L. Sisk y M. Sverdlik. Administración Gerencial de E. p. 163.



nor riesgo de incertidumbre que se ejerza; además hay que tomar en cuenta los elementos tangibles e intangibles que se involucran en la situación dada, el tiempo que hay para resolverla y las alternativas con que se cuenta. El tomar una decisión involucra una serie de pasos a seguir para tener las alternativas óptimas, lo cual lo convierte en parte de un proceso que consta de cinco pasos y son:

- 1.- "Definición del Problema".- También conocido como solución de problemas o razonamiento; consiste en la presentación de una determinada situación que no permite que se ejecute una actividad, lo cual provoca preocupación y tensión a la persona, esta situación por resolver la situación algunas veces provoca que no puedan participar los empleados, por lo que varias personas dirigentes de una empresa utilizan el método de sugerencias, de esta manera el empleado puede ayudar o aportar ideas. Para definir el problema es importante diferenciar un síntoma de una causa real, esto fácilmente se puede confundir, una forma de notar la diferencia es a través de preguntarse dos cosas: la primera es "el ¿por qué?" (1) de las cosas, que nos da una serie de posibles cau

(1) L. Sisk/M. Sverdlik. Admón. Gerencia de Empresas. p. 164-166.

tas a las que se les buscará una solución, y segundo "¿provee la solución del problema, tal como se le ha diagnosticado, un medio efectivo para lograr los fines u objetivos deseados?" (1), con esto ya se puede saber con cierta seguridad que se sabe cual es la causa del problema.

- 2.- "Análisis" (1).- En éste se obtendrá toda la información y análisis de los mismos, además es necesario tomar en cuenta las experiencias y entrenamientos anteriores, hechos que suceden, información que se sabe, que mediante todo esto se puede basar para tomar una decisión.
- 3.- "Desarrollo de las Situaciones Alternas" (1).- Aquí se da la formulación de ideas, hipótesis o conclusiones posibles de una determinada situación o problema, que a través de evaluar lo que se está interpretando y el análisis de las nuevas ideas, todo esto nos da posibles soluciones.
- 4.- "Selección de la Decisión" (1).- Se tomarán entre dos o más alternativas que puedan resolver el problema, ya sean las más propicias o cercanas a dar una solución, puesto que en comparación con las otras nunca será la perfecta solución; el tomar una determinación no es fácil, ya que debe estar -

---

(1) L. Sisk/M. Sverdlik. Admon. Gerencia de Empresas. p. 164-166.

dirigida al logro de los objetivos, a dar cierta efectividad y que se pueda ejecutar.

- 5.- "La Ejecución" (1).- Por último, la alternativa se llevará a cabo, y se deberá dar a conocer de una manera clara, concreta y de fácil entendimiento.

Existen medios a través de los cuales se puede tomar una decisión, como es el basarse en los conocimientos, experiencias, intuición, hechos que estén ocurriendo, pero hay otros problemas que sólo se pueden solucionar de una manera científica, para lo cual, se utiliza la investigación operativa que se entiende como "una aplicación de el método científico a los problemas que surgen en la operación de un sistema, que puede ser representado por medio de un modelo matemático y la solución de esos problemas mediante la resolución de ecuaciones que representan al sistema" (2); existen otros medios como son:

- 1.- "Teoría de Colas" (2).- Se encarga de balancear las líneas de espera para prevención u obtener un mejor servicio.
- 2.- "Teoría del Juego" (2).- Desarrolla posibles soluciones de una situación a través de la elaboración de estrategias que

(1) L. Sisk y M. Sverdlik. Admón. Gerencia de Empresas. p. 164-166.

(2) L. Sisk y M. Sverdlik. Admón. Gerencia de Empresas. p. 165.

provoquen una resolución.

- 3.- "Monte Carlo" <sup>(1)</sup>. - A través de soluciones simuladas, se pueden observar los posibles sucesos bajo algo real que está sucediendo y que se está estudiando.
- 4.- "Programación Lineal" <sup>(1)</sup>. - Es una técnica algebraica en la que se determina la combinación adecuada de recursos que hagan llegar a la meta deseada y así obtener la adecuada - distribución de los recursos.

A través de todos estos métodos el jefe puede llegar a tomar la decisión más acertada para la solución de un problema, recalcando que esta determinación no puede ser la única, puesto que podrá haber soluciones mejores al problema que se le presente; si a ésto le unimos una acertada ejecución de la dirección, y otros factores ya mencionados en los anteriores capítulos, se puede afirmar la posibilidad de llegar a ser el jefe ideal para sus empleados y cualquier tipo de empresa, pero es necesario conocer otras características de un dirigente como se verá más adelante. La toma de decisión de un dirigente es de un alto riesgo

(1) L. Sisk y M. Sverdlík. Admón. Gerencia de Empresas. p. 165.

de certidumbre, debido al lugar que ocupa dentro de la empresa, que lo convierte en un empleado importantísimo para la misma, pues parte de su desarrollo está en sus manos.

#### EL DIRIGENTE IDEAL

Se ha observado que existen diversos tipos de dirigentes dentro de una empresa, pero si se desea conocer al dirigente mo delo o ideal para todo tipo de empresa como si fuera una receta de cocina, nunca se va a encontrar, lo que realmente si se puede identificar o ver son algunas características comunes que se pueden tener en un jefe, dentro de las cuales se hace mención - de catorce que se han observado como resultado de estudios hechos por algunos autores, además estas características no son - todas, pero si son las de mayor importancia, haciendo incapié que el dirigente que no tenga estas características no deja de ser un buen jefe, pero si tiene ventajas que le ayudarán de manera positiva en el ejercicio de su autoridad. "Las características son": (1)

- 1.- Iniciativa y altas aspiraciones con deseos de progresar.
- 2.- Sentido de Equidad.
- 3.- Facilidad de Coordinación.

---

(1) Reyes Ponce. Administración de Empresas. p. 343; Tratado de Psicología Empresarial. p. 229-237; Revista de Contaduría, 14.

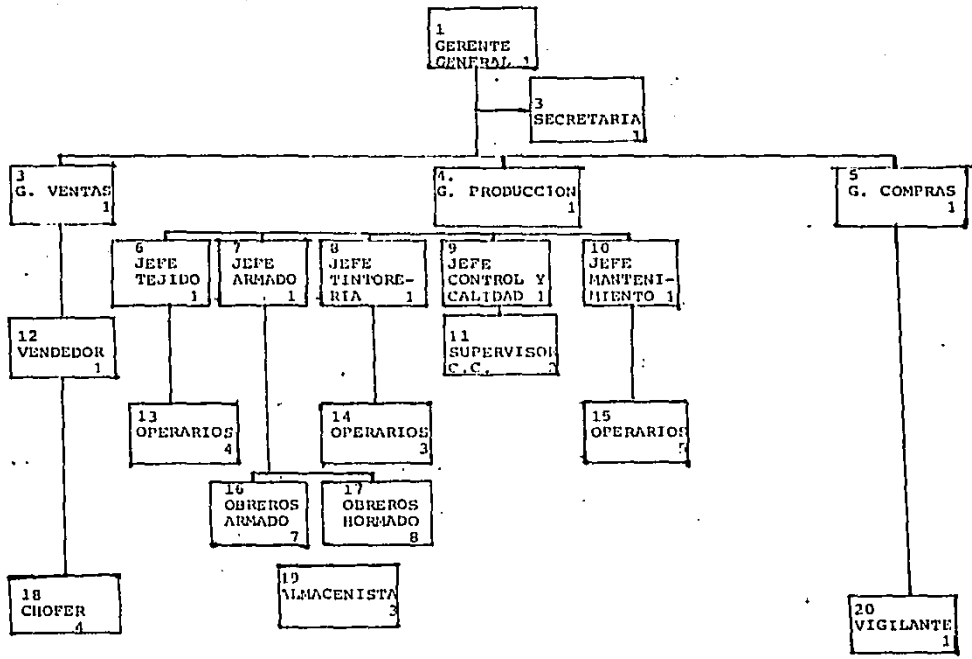
- 4.- Facilidad de Comunicación.
- 5.- Facilidad de Convencimiento y Entusiasmo.
- 6.- Sentido de Responsabilidad.
- 7.- Serenidad.
- 8.- Fuerte personalidad y energía para resistir las presiones.
- 9.- Inteligencia.
- 10.- Conocimientos Técnicos.
- 11.- Equilibrio Emocional.
- 12.- Habilidad para Enseñar.
- 13.- Conocimiento de las Relaciones Humanas.
- 14.- Facilidad de las Relaciones Sociales.

Y volvemos a recalcar que un dirigente, para ser ideal necesita, además de estas características, tomar en cuenta todo lo mencionado en los anteriores capítulos, ya que para desempeñar una buena función necesita estar actualizado, preparado sobre esto mismo, ya que bajo su mando recae gran responsabilidad para poner en marcha a la empresa, y si ésta es pequeña con mayor razón, debido a que, en este tipo de empresas, los dirigentes deben resolver problemas de todo tipo, es decir, de cualquier función de sus diversos jefes, que en comparación con las grandes, el dirigente sólo se encarga de su departamento y coordinación con los otros existentes.

**CAPITULO IV****CASO PRACTICO**

Se han visto una serie de temas a través de los cuales se muestran aspectos importantes para el ejercicio de una adecuada dirección que debe tomar en cuenta un dirigente, los cuales serán ejemplificados mediante un caso práctico de una pequeña - empresa productora de medias y calcetines de la ciudad de Guadalajara; aquí se presentarán los problemas por los que pasa y - las posibles soluciones, así como la forma en que está consti- - tuída o estructurada. Esta pequeña empresa se inició en 1978 con diez máquinas de tejido, un banco de hormado y tres mesas - de terminado, para 1979 se incrementó su maquinaria y aumentó su producción satisfactoriamente. En 1980 realizó una amplia- - ción del local, hacia 1985 se cambió maquinaria antigua por o- - tras más modernas, en 1988 se llevó a cabo la ampliación del - área de producción y se incrementó el equipo de reparto, en - cuanto a su personal, la empresa actualmente cuenta con cuaren- - ta y ocho empleados y su estructura administrativa de la empre- - sa es de acuerdo a la siguiente gráfica:





En los planes a futuro se tiene la expansión del área de tintorería, se adquirirá maquinaria de tejido más actualizada, se buscará la expansión del mercado nacional. El deseo de tener una gran producción, de abarcar el mercado jalisciense y tener tecnología moderna se logró, así como el desarrollarse rápidamente; este rápido crecimiento fue más acelerado de lo planeado, el crecimiento tecnológico hizo descuidar el crecimiento organizacional y la dirección de la empresa. Como se sabe, la organización es fundamental para una adecuada administración debido a que ésta nos muestra y determina las funciones, obligaciones o responsabilidades de las personas que estarán a cargo de la misma, cuando no existe una buena organización, como es en este caso, se presentan problemas de duplicidad de funciones, así como el de no lograr los objetivos deseados. En relación a la planeación tiene bien establecidos sus planes, programas y procedimientos, en sus presupuestos éstos requieren un poco más de atención puesto que llegan a tener gastos más elevados de lo previsto. En cuanto a la dirección sabemos que ésta es importante porque guía a la empresa en su evolución a través de las personas mediante una buena o eficaz delegación de autoridad hacia el personal de mandos intermedios, por lo tanto éstos son la fuente de comunicación entre el personal administrativo (ejecutivos) con el personal técnico y obreros, su importancia crece al conocer la influencia que el gerente o jefes tienen sobre -

sus subordinados, compañeros y superiores de él mismo, ya que esta influencia puede perjudicar o ayudar al logro de los objetivos. Pues bien, en este caso se observan varios problemas que recaen en los jefes y gerente, por no encontrarse bien capacitados para guiar y mandar a sus subordinados, esto se refleja en la inseguridad que estos muestran en el cumplimiento de sus obligaciones, responsabilidades, temor a la crítica destructiva de sus empleados, al rechazo del grupo de trabajo, evitan la superación de sus empleados, piden sugerencias a su superior para tomar decisiones, además de mostrar desconfianza hacia el propio empleado; todo esto a su vez hace que el empleado sienta desconfianza hacia el jefe.

En relación al control, llevan un estricto control en los programas de producción, manteniendo una buena calidad del producto, puesto que sin esto, la demanda del producto bajaría, - mas en este punto no existen problemas; otro factor importante que influye en el desempeño de las actividades es la motivación, ya que ésta ayuda a tener un armónico ambiente de trabajo, para que así los empleados se sientan estimulados al efectuar sus funciones, pero la motivación en realidad no se ejerce en esta empresa, tan sólo se les demuestran sus defectos, pero no se ha

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

ce nada por evitarlos o tomar más en cuenta sus aciertos, no - existe gran compañerismo, lo cual disminuye el trabajo de grupo, por lo tanto, es necesario tomar en cuenta este factor. La comunicación en esta empresa necesita ser más fomentada, algunas veces no se utiliza la comunicación escrita para transmitir información, lo cual provoca discrepancia en las órdenes.

Para evitar todos estos inconvenientes es necesario que - se les dé una gran atención al personal dirigente mediante la capacitación, a través de la cual se sensibilizará, agudizará la percepción de los jefes y gerente, además de fomentar su - creatividad, seguridad, conocimientos y práctica con respecto a la forma de ejecutar la dirección; de esta manera incrementarán la capacidad instalada, el nivel de productividad, disminución de costos y el alcance de los objetivos establecidos; por lo cual se implantará un programa de capacitación dentro de esta empresa, el cual consistirá en:

## PROGRAMA DE CAPACITACION

## a) Definición del Problema:

La empresa tiene una baja producción, la delegación de autoridad es ineficaz y esto provoca que haya altos costos de producción.

## b) Persona que asesorará en el Programa de Capacitación:

Un agente capacitador.

## c) Personas a quienes se les aplicará la capacitación:

Gerente de Producción.

Jefe de el área de Tejido.

Jefe de el área de Hormado.

Jefe de el área de Control y Calidad.

Jefe de el área de Tintorería.

Jefe de el área de Mantenimiento.

Jefe de el área de Compras.

Jefe de el área de Ventas.

## d) Tiempo del Programa:

Seis meses (dos horas diarias).

## e) Objetivo del Programa:

Capacitar a los participantes para dirigir adecuadamente a sus empleados, fomentar la comunicación y cooperación, concientizar a las personas de la necesidad de desarrollar a los individuos o grupos que tienen bajo su mando o dirección, proporcionarles una mayor panorámica de los diferentes estilos de liderazgo.

## f) Contenido del Programa:

## 1.- Comportamiento del Dirigente,

- Introducción.
- Dirección y Definición.
- Proceso de Dirección.
- Estilos de Dirección.
- Dirección Eficaz.
- Organización, Función y Definición.
- Factores Ambientales.
- Personalidad.
- Motivación.

## 2.- La Comunicación en la Empresa.

- Comunicación, Función y Definición.
- Proceso de Comunicación.
- El Grupo.
- Relaciones Grupales.

**3.- Relaciones Humanas.**

- Selección de Personal.
- Desarrollo de Personal.
- Descripción de Puesto.
- Evaluación de Tareas.

**C O N C L U S I O N E S**



La dirección, por ser una parte del proceso administrativo, ayuda a que la empresa sea puesta en marcha, ya que mediante esta fase se ponen en práctica todos los elementos de la administración, a través de la cual realmente se ven los resultados de un proyecto; de esta manera, la dirección muestra la forma en que un dirigente utilizará las técnicas administrativas, la manera de actuar ante las diversas situaciones o problemas que se le llegan a presentar, lo cual es importante porque a través de ésto, el dirigente logra buscar el camino correcto a seguir para beneficio de la empresa. Todo gerente, jefe o supervisor, para realizar una buena labor dentro de la dirección necesita de preparación, no sólo escolar o universitaria, sino más bien cursos adicionales que junto con su práctica fomenten su seguridad, eficiencia, sensibilidad, perspectiva y creatividad para mejorar los métodos y procedimientos, a través de los cuales fomenta su propio desarrollo y de la organización, a su vez incrementa la participación del individuo mediante la motivación; también podrá darse cuenta de las personas con las que realmente cuenta para la toma de decisiones cuando ésta sea grupal, así como el personal que desea hacer carrera dentro de la propia empresa, ver o identificar los líderes que haya bajo su mando y vayan acorde a los planes que tenga ésta, si ésto no se dá así, él los orientará para que así suceda y si el dirigente

busca su propia eficiencia, mediante su crecimiento lo realizará a través de la empresa, sus subordinados; lo cual dará grandes beneficios a la compañía, ya que su superación se verá reflejada en la misma, debido al lugar que ocupa dentro de ésta. Por lo que el dirigente necesitará una serie de conocimientos para respaldar todo esto.

Un jefe deberá conocer los factores que le rodean para lograr ser un dirigente eficaz y responsable, así como la forma en que resolverá los problemas o los casos que se le presenten. Deberá estar consciente del papel que juega dentro de la empresa, saber que es parte de un equipo que va en busca del triunfo. Por lo tanto, la capacitación fomenta el desarrollo del individuo, hasta nuestros días, éste sigue siendo apoyado por las leyes mexicanas como son las leyes constitucionales y la Ley Federal del Trabajo; todo esto para poner mayor énfasis por parte del gobierno, empresas privadas hacia el dirigente, debido al lugar que juega en la empresa, pues como ya se dijo, sin él, gran parte de las empresas no hubiesen salido adelante y logrado el éxito, por ésto, se le debe dar un gran apoyo e importancia a un dirigente en una empresa pequeña, ya que por su escala, él tendrá un mayor peso sobre sus decisiones, debido a la organización tan centralizada que es, así como por sus relaciones humanas tan directas; y por si fuese poco, en varios mo-

mentos de la vida de la empresa pequeña, el dirigente debe tener conocimientos de todo (ser un administrador pulpo), por ser un administrador general; esta importancia se va reafirmando - porque el gobierno, como algunos otros empresarios pequeños o de pequeñas empresas en la actualidad, ya le están poniendo la atención debida y buscando formas accesibles para el pequeño - empresario, de que capacite a su personal dirigente, como también este gran interés se observa en el momento en que cada vez se buscan dirigentes lo más posiblemente preparados por parte de las empresas pequeñas y por la función tan decisiva que tiene en ellas, esta preparación por estos pequeños empresarios - nos reafirma la importancia de los dirigentes para la misma.

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

BANCO INTERNACIONAL. Manual de Capacitación.

México. 1985. 500 pp.

CHRUDEN/SHERMAN. Administración de Personal.

México. Continental, 1985. 600 pp.

HALLER GILMER B. VON. Tratado de Psicología Industrial.

México.

KOONTZ/O'DONELL. Curso de Administración Moderna.

México. Mc.Graw Hill. 1970.

REYES ESPARZA, JORGE E. Capacitación y Adiestramiento.

México. Empires. 1982.

REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Empresas.

México. Limusa. 1983. 392 pp.

SISK L., HENRY / SVERDLIK, MARIO. Administración y Gerencia de Empresas. México. Saber. 1982.

STONES A. F. JAMES. Administración.

México. Hispanoamérica. 1984.

TANNENBAUM, ROBERTO. Biblioteca Administrativa.  
México. Expansión. 1982. Vol. 5.

ZERRILLI, ANDREA. Fundamentos de Organización y Dirección  
General. México-España. 1981.