



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN



DIRECCION. ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA  
OBTENCION DE UN MEJOR DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL SUBORDINADO EN EL AREA  
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA  
CONSTRUCTORA.

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
JOSE ARMANDO COTOÑETO AMBRIZ

ASESOR: LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

12  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN



TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTA:  
JOSE RAMON DE FIGUEROA

ASESOR: DR. CARLOS RAMON DE FIGUEROA



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION  
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo Seminario de Recursos Humanos en la Industria Dirección,  
elemento fundamental en la obtención de un mejor desempeño del personal  
subordinado en el área administrativa de una empresa constructora.

que presenta El pasante: Cotoñeto Ambriz José Armando  
con número de cuenta: 8339786-8 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 29 de Noviembre de 1994.

Lic. Arturo Sánchez Mondragón  
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN

Yo, Sr.  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES  
PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

A MIS PADRES:

DOY GRACIAS A DIOS, POR CONCEDERME LA INMENSA DICHA DE COMPARTIR ESTE MOMENTO TAN ESPECIAL JUNTO A USTEDES:

BERMENEGLDA ANDRIZ DE COTORETO  
LUCIANO COTORETO SUAREZ

POR SU GRAN AMOR Y CONFIANZA

POR QUE GRACIAS A USTEDES, HA SIDO POSIBLE REALIZAR UNO DE LOS MAS GRANDES ANHELOS EN MI VIDA. RECIBAN HOY, COMO SIMBOLO DE MI AMOR Y RECONOCIMIENTO, UN FRUTO MAS DE LA SEMILLA QUE SEMBRARON.

A MI ESPOSA:

SILVIA LUEYANO MORALES

TU, QUIEN DURANTE LARGO TIEMPO HAS COMPARTIDO MIS ALEGRIAS Y MIS FRACASOS, POR QUE SIEMPRE ME HAS APOYADO Y ME HAS BRINDADO LA CONFIANZA QUE REQUERIA. HOY DISPRUTO CONTIGO UN LOGRO MAS Y SATISFACCION DE HABER CUMPLIDO UNA DE LAS METAS DE MI VIDA. CON AMOR PARA TI.

A MI FAMILIA:

HERMANOS, SOBRINOS, CUÑADOS, TIOS, PRIMOS:

POR SU CONFIANZA, CONSEJOS Y TODAS LAS PALABRAS DE ALIENTO QUE DURANTE EL TRANSURSO DE MI VIDA, HE RECIBIDO DE CADA UNO DE USTEDES Y QUE HASTA AHORA, HA SIGNIFICADO EL ALICIENTE MAS IMPORTANTE, PARA SUPERARME Y SER CADA VEZ MEJOR.

---

AL LICENCIADO ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN:

POR HABERME BRINDADO LA OPORTUNIDAD DE COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS Y GUIARNOS EN EL DIFÍCIL CAMINO DE LA VIDA PROFESIONAL. "MIL GRACIAS".

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

A LOS MAESTROS, ALUMNOS, PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO QUE TAN ORGULLOSAMENTE INTEGRAN ESTA INSTITUCIÓN, MI MÁS PURO Y SINCERO AGRADECIMIENTO POR EL ÍMPETU MOSTRADO EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONISTAS, HOMBRES Y MUJERES CAPACES Y DISPUESTOS A DESARROLLAR TODO SU POTENCIAL HUMANO, A FIN DE CONTRIBUIR EN EL DESARROLLO DE UN MÉXICO MÁS JUSTO, MÁS DIGNO, Y SOBRE TODO UN MÉXICO MÁS COMPETITIVO EN EL PLANO NACIONAL E INTERNACIONAL.

A TODOS ELLOS DEDICO ESTE TRABAJO.

---

**ÍNDICE**

	Pág.
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1.- La administración y sus elementos</b> .....	
<b>1.1</b> Concepto de administración .....	3
<b>1.2</b> Elementos de la administración .....	4
<b>1.2.1</b> Previsión .....	5
<b>1.2.2</b> Planeación .....	8
<b>1.2.3</b> Organización .....	10
<b>1.2.4</b> Integración .....	12
<b>1.2.5</b> Dirección .....	13
<b>1.2.6</b> Control .....	13
<b>Capítulo 2.- Dirección y sus elementos</b> .....	
<b>2.1</b> Dirección .....	16
<b>2.2</b> Elementos de la dirección .....	16
<b>2.2.1</b> La Autoridad .....	16
<b>2.2.2</b> La Motivación .....	17
<b>2.2.3</b> El Liderazgo .....	24
<b>2.2.4</b> La comunicación .....	35
<b>2.2.5</b> La Toma de decisiones .....	41
<b>Capítulo 3.- Propuesta de un modelo de dirección</b> .....	43
<b>3.1</b> Problemas detectados .....	43
<b>3.2</b> Descripción genérica .....	44
<b>3.3</b> Perfil del puesto .....	45
<b>3.4</b> Estilo de trabajo .....	46
<b>3.5</b> Consideraciones que debe tener la dirección .....	53
(Guía de actuación)	
<b>Conclusiones</b> .....	55
<b>Bibliografía</b> .....	57

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene la finalidad de crear conciencia y hacer recordar a todos aquellos "JEFES" que tengan a su cargo personal subordinado, la importancia de conocer y aplicar los elementos que integran un modelo de dirección; para lo cual, en el primer capítulo mostraremos brevemente el concepto de administración y sus elementos, así como las etapas del proceso administrativo y los aspectos más importantes de cada una de ellas; por consiguiente, éste primer capítulo cumple dos funciones: la primera; nos muestra un marco teórico de donde se deriva el tema central del presente trabajo, a la vez que permite recordar y aplicar las herramientas administrativas que nos han legado los estudiosos de la materia. Y la segunda; también de gran importancia ya que el conocimiento y aplicación de dichos elementos como son: la previsión, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, auxilian a los responsables de la dirección a desempeñar su función de la mejor manera, permitiéndoles establecer un estilo propio de trabajo, el cual podrán aplicar en sus centros de producción.

En el segundo capítulo, se describe el concepto de dirección y para que sirve, su importancia dentro de un organismo social como coordinador de todos los elementos que la integran y los aspectos más importantes de cada uno de ellos.

La autoridad, la motivación, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones son aspectos que se consideran y desarrollan tomando en cuenta la importancia de cada una de ellas.

En el tercer capítulo se describen los problemas detectados en el área administrativa de una empresa constructora, análisis que nos permite desarrollar éste tema de administración; ésta situación nos sirve de parámetro para establecer un modelo de dirección; por lo que se describe genéricamente el modelo; se diseña un perfil del puesto tratando de dar una idea de los requisitos que debe cubrir el



gerente y/o director de dicha área y se presentan las técnicas que se consideran nos podrán auxiliar a entender mejor a nuestros colaboradores ( motivación ), a guiarlos hacia los objetivos establecidos en el área ( liderazgo ), y a establecer los canales de comunicación adecuados para allegarse de información que apoye una mejor toma de decisiones. Todo esto es con la intención de obtener un cambio en la actitud del personal, a la vez que facilitaremos el desarrollo de sus habilidades, conocimientos, y dirección, en beneficio empresarial y personal al crear en cada uno la responsabilidad y participación en el modelo de dirección.

Al respecto se resalta la importancia de la dirección como elemento fundamental para obtener un mejor desempeño del personal subordinado.

## CAPÍTULO 1

### LA ADMINISTRACIÓN Y SUS ELEMENTOS

#### 1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; por lo que ha utilizado en cierto grado la administración.

Se define la administración como el esfuerzo coordinado de un grupo social en busca de un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible; podemos analizar el concepto y observar los elementos que lo integran :

- a) **Objetivos:** La administración siempre esta enfocada a lograr fines, resultados.
- b) **Eficiencia:** La administración busca obtener resultados, optimizarlos aprovechando todos los recursos
- c) **Grupo social:** La administración siempre se da dentro de un grupo social.
- d) **Colaboración del esfuerzo ajeno:** La administración aparece justamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través del esfuerzo de todos.
- e) **Coordinación de recursos:** Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Partiendo de los elementos que acabamos de mencionar, nuestro concepto de administración será: El proceso que implica la combinación y dirección de los recursos para lograr propósitos específicos obteniendo la mayor eficiencia posible.

Existen diversos criterios de división para distinguir y separar los elementos de la administración, de los cuales consideraremos el propuesto por el maestro Agustín Reyes Ponce<sup>1</sup>, quien divide en seis etapas el proceso administrativo tratando de facilitar con esto su estudio y comprensión, para lo cual, se muestra el siguiente esquema:

## 1.2 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

### Síntesis del proceso administrativo

Fases	Elementos	Etapas
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas
	Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones
Dinámica	Integración	Selección Introducción Desarrollo
	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

<sup>1</sup>Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera y segunda parte. Limusa. 1985

Al estudiar la administración bajo el enfoque de un proceso, éste puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en mayor o menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo.

Las empresas se forman con recursos humanos ( su personal ), materiales ( instalaciones, oficinas y dinero), y técnicos ( sistemas y procedimientos ) , estos recursos se organizan y se integran, es decir, se obtienen y aplican de acuerdo con el orden teórico, dentro de esta estructura ya organizada e integrada se lleva a cabo el proceso administrativo.

**1.2.1 PREVISIÓN.-** Podemos definir a la previsión como el elemento de la administración en el que a través de una investigación técnica se determinan los acontecimientos y situaciones futuras de una empresa, determinando los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

En la previsión es indispensable :

1. Fijar objetivos o fines que se persiguen.
2. Investigar los factores positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
3. Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Los principios de la previsión:

**Principio de la previsibilidad.-** Se debe tomar en cuenta que nunca se alcanzará certeza completa; por el número de factores y la intervención de decisiones humanas siempre existirá un riesgo.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será mayor al apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidades.

**Principio de la objetividad.-** Las provisiones deben descansar en hechos y no en opiniones subjetivas.

**Principio de la medición.-** Las provisiones serán más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

**Reglas para la fijación de objetivos.**

Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en un futuro. La importancia de la fijación de objetivos será clara y definitiva: ellos dan razón de ser a la empresa. Se definirán dos tipos de reglas: las de tipo negativo, que ayudan a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente pueden serlo; y las de tipo positivo, que ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

**Reglas negativas de la fijación de objetivos:**

- a) No se debe tomar como objetivo lo que puede ser tan sólo síntomas o elementos.
- b) No se debe tomar como posibilidades contradictorias las que quizá sólo serán contrarias
- c) No se debe confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo.
- d) Se tratará de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos.

**Reglas positivas de la fijación de objetivos:**

- a) Se debe procurar contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.
- b) El objetivo se debe fijar por escrito en los casos de mayor importancia.
- c) Se deben aplicar las seis preguntas : Qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.
- d) El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente deseado por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- e) Los objetivos deben ser estables.

Otro aspecto que se debe considerar muy importante es realizar una investigación, la cual será el centro de la previsión, ya que se determinan los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado:

preveemos principalmente cuando investigamos ( Tener a la vista el mayor número de factores positivos y negativos, tratar de fijar los elementos totalmente imprevisibles con el fin de evitar los efectos dañinos que se puedan producir, etc.).

#### Cursos alternativos de acción.-

Los cursos alternativos resuelven el problema de como lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin. Algunas de estas reglas son:

- a) Pensar como se podrá lograr el mismo fin que se ha propuesto, pero con diversos medios.
- b) Analizar si la investigación del medio no indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.
- c) Analizar combinaciones intermedias.
- d) En los organismos en operación, vale la pena algunas veces analizar que efectos produce "la no acción"
- e) Para valorar los diversos cursos de acción que se presentan, con el fin de escoger el mejor de los mejores, se deben usar como criterios:
  - El riesgo operado contra beneficios
  - Economía de esfuerzos.
  - Tiempo de desarrollo de cada curso.
  - Limitaciones de cursos, sobre todo humanas.
- f) Será necesario en todo caso que la empresa que confronte un problema :
  - Lo defina con exactitud.
  - Separe los factores básicos que lo afectan
  - Trate de definirlo y hacerlo mensurable.
  - Ensayar combinaciones de factores, logrando así diversas soluciones alternativas.
  - Escribir dichas soluciones alternativas, junto con sus limitaciones.
  - Ponderar dichas limitaciones para la situación concreta.
  - Escoger la mejor solución y complementarla.
  - Ver que las demás soluciones se queden incorporadas en el plan como caminos de cambio.

Como conclusión se tiene que las reglas del objetivo se refieren a la determinación del fin buscado; las de la investigación, al conocimiento de los factores o medios positivos y negativos; y los cursos

alternativos de acción resuelven el problema de como lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin.

**1.2.2 PLANEACIÓN.-** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización; equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos la futura acción.

Para planear será necesario :

- a) Definir políticas que orienten la acción
- b) Fijar procedimientos para obtener los mejores resultados.
- c) Utilizar programas que se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.
- d) Una modalidad especial son los presupuestos que determinan en forma cuantitativa los elementos programados.

**Principios de la planeación.**

**El principio de la precisión.-** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

**El principio de la Flexibilidad.-** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, en razón de la parte imprevisible o de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

**El principio de la unidad.-** Los planes deben ser de tal naturaleza, que se pueda decir que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad se pueda decir que existe un solo plan general.

**Reglas sobre las políticas.-**

Se definen como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los altos mandos campo para las decisiones que les corresponda tomar, sirven para formular interpretar o suplir las normas concretas.

La diferencia entre objetivos, reglas y políticas radica en que: El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan la orden para lanzarse a conseguirías, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas; con respecto a las reglas, éstas son específicas y las políticas son generales. Una norma es todo señalamiento imperativo de algo que se ha de realizar, sea genérico o específico; las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas.

Las reglas sobre las políticas son entonces:

- a) Cuidar de que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento o de toda la empresa, queden claramente establecidas, de preferencia por escrito.
- b) Es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que dicho conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.
- c) Coordinar o interpretar válidamente la aplicación de dichas políticas, de otro modo, pueden ser diversas y aún contradictoriamente aplicadas.
- d) Es importante fijar un término en el cual sean revisadas las políticas, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que ya no lo esté, o que algún nuevo campo carezca de ellas.

#### Reglas de los procedimientos.-

Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. A diferencia de las políticas que se forman en altos niveles, los procedimientos se dan en todos los niveles, siendo más numerosos en los niveles de operación.

- a) Los procedimientos se deben fijar por escrito, y, de preferencia, gráficamente.



b) Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso).

c) Se debe cuidar siempre la duplicidad innecesaria de los procedimientos.

#### **Reglas sobre los programas.-**

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

a) Todos los programas deben ante todo, contar con la aprobación de la gerencia administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

b) Se debe hacer siempre el convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

c) Se debe estudiar el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

#### **Reglas sobre los presupuestos.-**

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Un tipo especial de los presupuestos son los pronósticos, cuya característica principal es que establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.

En conclusión, las políticas orientan genéricamente la acción, los procedimientos fijan la secuencia de acciones, y los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes, siendo los presupuestos y los pronósticos una modalidad especial de los programas.

**1.2.3 ORGANIZACIÓN.-** Agustín Reyes Ponce, define a la organización como "la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

#### **Principios de la organización.-**

**Principio de la especialización.-** Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de hecho, mayor eficiencia, precisión y destreza.

**Principio de la unidad de mando.-** Para cada función debe existir un solo jefe.

**Principio de equilibrio autoridad - responsabilidad.-** Se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.

**Principio de equilibrio dirección - control.-** A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

**Reglas sobre la división de funciones.-**

- a) Se debe hacer una lista escrita de todas las funciones consideradas para la empresa, teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar. Esta lista debe ser lo más amplia posible para evitar olvidar funciones importantes.
- b) Se debe definir en forma sencilla, o precisar al menos cada una de las funciones listadas, de tal manera que, hasta donde sea posible, las funciones sean completamente distintas o irreductibles.
- c) Para cada función del primer nivel se procede de manera idéntica, hasta establecer todas las funciones que deben existir en los niveles jerárquicos subsecuentes dentro de cada departamento o división.

**Reglas de la jerarquización.-**

La administración implica necesariamente delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos. La jerarquización fija la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que se realice.

Las reglas son:

a) Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos indispensables.

b) Se debe definir el tipo de autoridad ( lineal, funcional y/o staff ) de cada nivel.

Dentro de la organización se tiene la descripción de puesto y obligaciones, definiendo con toda claridad las labores y actividades que habrán de realizarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. La descripción de funciones se realiza primordialmente, a través de técnicas de análisis de puestos.

**1.2.4 INTEGRACIÓN.-** Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que llenen todos los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

Para la integración son necesarios:

a) El reclutamiento de personal.

b) Escoger los candidatos más aptos para un determinado puesto mediante la selección.

c) Introducir al nuevo elemento al grupo social.

d) Tratar de desarrollar las cualidades innatas de cada individuo.

Aunque la integración se refiere tanto al elemento material como al humano, reviste más importancia este último por ser el más trascendental ya que de su correcto desempeño dependerá el mejor aprovechamiento de los demás recursos.

**Principios de la integración de los recursos humanos:**

De la adecuación de los recursos humanos y funciones.- Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. Es decir, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

**De la provisión de elementos administrativos.-** Se debe proveer a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

**De la importancia de la introducción adecuada.-** El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia, y por lo mismo, debe ser vigilado con cuidado. La introducción es quizá una de las técnicas más sencillas, y la que más grandes rendimientos puede dar.

**Reglas de la integración de recursos humanos:**

Se requieren cinco pasos para lograr que personas totalmente ajenas a la empresa lleguen a ser miembros debidamente articulados en su jerarquía, los cuales son:

- a) **Reclutamiento:** Hace de personas totalmente ajenas a la empresa, candidatos a operar un puesto en ella.
- b) **Selección:** Escoge entre los distintos candidatos a aquéllos que son los más aptos para cada puesto.
- c) **Introducción:** Articula y armoniza al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- d) **Entrenamiento:** Se identifican las necesidades y se imparte el adiestramiento y la capacitación
- e) **Desarrollo:** Busca desenvolver todas las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

**1.2.5 DIRECCIÓN.-** La dirección es aquel elemento de la administración en el que se llega a la realización efectiva de todo lo planeado. Esta etapa es la parte central de nuestro trabajo, por lo que se describirá más detalladamente en el siguiente capítulo.

**1.2.6 CONTROL.-** Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Todo

control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron o superaron lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

**Principios del control:**

**Del carácter administrativo.-** Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control, ya que la segunda corresponde sólo al administrador y la primera son un medio para auxiliar a la línea.

**De los estándares.-** El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

**Del carácter medial del control.-** Un control sólo se usará si el trabajo, gasto, etc., se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

**De la excepción.-** El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

**Reglas :1.** Hay que distinguir, ante todo, los pasos y etapas de todo control.

- a) Establecimiento de los medios de control.
  - b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
  - c) Interpretación y valoración de los resultados.
  - d) Utilización de los mismos resultados.
2. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.
  3. Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.
  4. Hay que tener en cuenta la naturaleza de los controles y la de la función controlada para aplicar la más útil.
  5. Los controles deben ser flexibles.
  6. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

7. Los controles deben ser claros para todos los que han de usarlos.
8. Los controles deben llegar lo más centrados que sea posible a los altos niveles administrativos que los han de utilizar.
9. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva y reinicio del ciclo.
10. En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema:
  - a) Análisis de los hechos
  - b) Interpretación de los mismos.
  - c) Adopción de medidas aconsejables.
  - d) Su iniciación y revisión estrecha.
  - e) Registro de los resultados obtenidos.

**CAPITULO 2.-****LA DIRECCIÓN Y SUS ELEMENTOS.****2.1 DIRECCIÓN**

La dirección es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas, y esto a través de la comunicación. Es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas y éstas son finalmente las que influyen en el éxito o fracaso del organismo social. Autoridad, motivación, comunicación, liderazgo y toma de decisiones son elementos claves de la dirección.

**2.2 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.****2.2.1 LA AUTORIDAD.**

Al analizar el concepto de autoridad, se clasifican en tres tipos: Formal, informal y profesional. La autoridad formal, también llamada legal o institucional, es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, pues si no existiera, la situación dentro de las organizaciones sería caótica; la autoridad formal es un concepto que implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes. Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de subordinados.

La autoridad formal se basa en las funciones de los puestos, no en las personas.

La autoridad informal, también llamada "autoridad personal", es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, etc.; es una autoridad aceptada, no impuesta.

La autoridad profesional, es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad; es, por tanto, una autoridad adquirida.

Cada tipo de autoridad puede tenerse por separado en forma individual; lo ideal es que quien ejerza la autoridad formal, posea también la autoridad informal y la profesional, porque el ejercicio exclusivo de la autoridad formal no garantiza el buen funcionamiento de la organización, y la carencia de cualquiera de las otras dos, traerá como consecuencia conflictos, frustraciones, ineficiencias, etc.

### 2.2.2 LA MOTIVACIÓN.

Muchos creen que la clave para un desempeño y productividad mejorados en cualquier esfuerzo es la motivación más que la habilidad y el reto de la gerencia es administrar los programas de motivación y las variables que estimularán a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo. Por ello, podemos definir a la motivación como la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.

En general, cuando los empleados disfrutan de su trabajo, cuando lo toman como un reto y les agrada el clima organizacional, por lo regular ponen su mejor esfuerzo y desempeñan sus tareas con entusiasmo. Por el contrario, si sólo esperan el término de la jornada, o no conocen el resultado de su trabajo o consideran que su trabajo es aburrido, no realizarán su mejor esfuerzo; por lo que harán lo



mínimo requerido para conservar su trabajo. Es decir, no se encuentran motivados para desempeñar correctamente su labor.

Los cuatro aspectos del trabajo que se consideran importantes y que son significativos para mantener una motivación en las personas son los siguientes:

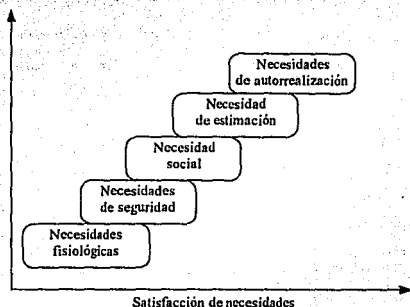
1. La naturaleza general del trabajo, su reto y el uso que requiere de los propios talentos.
2. Libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensable en los esfuerzos que producen la reacción del trabajo, y de tomar decisiones respecto al mismo.
3. Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones.
4. Reconocimiento de la realización del trabajo en una forma directa, sincera y oportuna.

El enfoque tradicional de la motivación supone que la gente trabajará más y producirá más si se colocan ante ellos substanciales recompensas financieras o si se les amenaza con el despido o con avergonzarlos ante sus iguales o con un castigo físico. La experiencia en las organizaciones ha mostrado que el dinero es un motivador si satisface tres condiciones por lo menos:

1. La cantidad de dinero debe percibirse como sustancial y suficiente para justificar el esfuerzo extra requerido para obtenerlo.
2. El dinero debe percibirse como relacionado directamente al esfuerzo extra requerido y debe recibirse inmediatamente después de su realización.
3. La recompensa monetaria debe percibirse como justa y equitativa por la mayoría de los miembros organizacionales, incluso por los que nunca buscan el ingreso extra.

Las teorías de la necesidad analizan los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma. Las más conocidas son la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow y la modificación del modelo de necesidades que realizó David McClelland.

Maslow<sup>2</sup> opina que los seres humanos son organismos "que desean" y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas. Reconocía cinco necesidades humanas básicas en las personas.



Las necesidades fisiológicas incluye alimento, aire, agua, sueño, habitación, sexo y cualquier otra necesidad para sostener y preservar la vida; siendo éstas las necesidades básicas, una vez satisfechas, estas necesidades cesan de operar como principal motivador del comportamiento.

Las necesidades de seguridad consisten en la necesidad de ropa, vivienda y de un ambiente con un patrón predecible, tal como seguridad en el trabajo, pensión y seguro.

Las necesidades sociales incluyen la necesidad de ser querido por los demás, ser un miembro deseado y de pertenecer a un grupo distinto al familiar.

Las necesidades de estimación del cuarto nivel de Maslow incluyen la necesidad del respeto propio, la sensación del logro y reconocimiento de parte de otros.

<sup>2</sup>Terry, George. R. Principios de Administración. México. CECSA. 1988. pág. 378

El quinto nivel de necesidades, Maslow lo llama de autorrealización. Este concepto es el de realizar el propio potencial y llegar a ser todo lo que es uno capaz de ser.

La jerarquía de necesidades de Maslow tiene implicaciones prácticas para los gerentes en su trato con sus subordinados. Los gerentes astutos deben comunicarse con sus subordinados hasta que entiendan que necesidades reales en cada subordinado sirven como base para el comportamiento.

David McClelland<sup>3</sup>, identificó tres necesidades o impulsos básicos en los individuos de la siguiente manera:

1. Necesidad de logro. Las personas que pasan el tiempo pensando como pueden mejorar en su trabajo, que se preguntan como podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo se consideran que tienen una alta necesidad de logro.

- a) Les agradan las situaciones en las que ellos pueden asumir una responsabilidad personal para la solución de problemas.
- b) Tienden a establecer objetivos de logro realistas y moderados y corren riesgos calculados.
- c) Desean retroalimentación concreta sobre cómo lo están haciendo.

2. Necesidad de poder. Las personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y control que tienen sobre otros y cómo pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y estatus y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder.

3. Necesidad de afiliación. Muchas personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización.

La teoría de dos factores Motivación - Higiene de Frederick Herzberg<sup>4</sup>, es otro tipo de la teoría de las necesidades y es una de las más populares sobre la motivación en el mundo comercial de la actualidad.

---

<sup>3</sup> Ídem pág. 381

<sup>4</sup> Terry, George. Principios de administración. México. CECSA. pág. 383

La investigación de Herzberg lo hizo catalogar varias necesidades de los individuos en dos grupos 1) factores de higiene, o lo que llamó "disatisfactores" 2) factores de motivación, a los que llamo "satisfactores".

#### Factores Motivación - Higiene

Grupo 1 factores de higiene	Grupo 2 factores de motivación
Dinero y compensación	En trabajo en si - retador
Vida personal	Responsabilidad aumentada
Condiciones de trabajo	Oportunidad para avanzar
Relaciones de trabajo	Reconocimiento de la administración de un buen trabajo.
Status	Oportunidad para progreso personal.
Seguridad en el trabajo	
Políticas y administración de la compañía	
Calidad de la supervisión.	

Los factores de higiene son disatisfactores porque si todos ellos están presentes en una situación de trabajo, la gente no estará inconforme; no obstante, su presencia en realidad no motiva a la gente; sin embargo, retirese algunos de los factores de higiene de un trabajo y puede ocurrir una disatisfacción extrema.

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer la necesidad de los empleados de autonomía, competencia y logro. Y aquí es donde están en juego los factores motivacionales, según la opinión del empleado, el trabajo en estas condiciones significa que están presentes factores motivacionales. Estos factores son de mucho valor para su satisfacción tienen un aspecto positivo sobre el desempeño.

Puesto que gran parte de la teoría de Herzberg se enfoca en la naturaleza del trabajo en sí, será útil presentar brevemente lo que constituye un puesto motivador.

Primero, el puesto debe consistir en una serie adecuada de tareas que permitan al empleado conocer el principio y el fin de lo que se está logrando.

Segundo, el puesto debe permitir al empleado decidir y administrar su propio trabajo todo lo que sea posible.

Tercero, el gerente puede ayudar a hacer que el puesto sea motivador siguiendo ciertas prácticas definidas. Entre otras son: poner el ejemplo y mostrar entusiasmo en cualquier tarea; esto condiciona la satisfacción en el puesto. También, elevando los objetivos personales y demostrando que pueden alcanzarse la mayoría de ellos, si uno está dispuesto a pagar el precio en devoción a una causa, y con el trabajo duro también puede influir en una manera positiva en la actitud del empleado hacia el trabajo.

De acuerdo con Harvard, B. F. Skinner<sup>5</sup>, un reforzador positivo es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, que a su vez conduce a una consecuencia positiva ( para el gerente y el empleado ) y tiende a repetirse. Las respuestas que conducen a una consecuencia negativa tienden a no ser repartidas por los individuos.

W. Clay Hanimer<sup>6</sup>, identifica seis consideraciones para usar el esfuerzo positivo para modificar la motivación en los empleados:

1. No recompensar igual a todos los empleados. Esto refuerza el desempeño promedio / mediocre y desanima a cualquiera para que se convierta en un alto desempeñador.
2. Reconocer que el no reforzar también modifica el comportamiento. El no elogiar a un empleado por su desempeño que lo merezca puede fomentar el mal desempeño subsecuente.
3. Informar a los empleados lo que pueden hacer para obtener refuerzo. Estableciendo estándares u objetivos y vigilando el desempeño se proporciona una retroalimentación oportuna y desanima la baja producción.
4. Diga a los empleados cuándo y qué están haciendo mal. El no premiar a un empleado sin informarles la razón para ellos crea confusión y una sensación de manipulación.
5. No castigar a un subordinado frente a otro. Una reprimenda en público humilla al empleado, causa resentimiento y puede crear el resentimiento del grupo contra el gerente.
6. Ser equitativo. Dar demasiado o recompensar de menos a los empleados por un buen desempeño puede disminuir la naturaleza reforzadora de las recompensas.

---

<sup>5</sup> ídem, pág. 387

<sup>6</sup> ídem, pág. 389

**Administración de un entorno motivacional.**

Los diez conceptos que siguen, deben ser considerados por los gerentes como "variables del entorno" potenciales para dar oportunidad a una expresión motivacional, que resulte en un mejor desempeño del empleado.

1. **Enriquecimiento del puesto y rotación.** En gran medida, el cambio de puestos minimiza el aburrimiento y el desinterés y tiende a desarrollar al empleado al exponerlo a una variedad de trabajos para satisfacer sus necesidades individuales.
2. **Participación.** La participación fomenta y permite las contribuciones a las decisiones, objetivos y planes, junto con sugerencias sobre la forma en que estos pueden cumplirse. La base motivacional es que a la gente le agrada que le pidan su opinión y saber que sus ideas y convicciones tienen cierto valor en la acción administrativa final que se emprenda.
3. **Administración por resultados.** Cada empleado se apresura a determinar sus propios objetivos. La forma en que tal persona intente alcanzarlos, con la aprobación final del superior, y la evaluación de los esfuerzos del subordinado con base en los resultados y usando como estándar los objetivos del empleado, tiene integradas muchas cualidades motivacionales ya que cada empleado se hace gerente de sus propios asuntos de trabajo.
4. **El gerente multiplicador.** El gerente que se ve a sí mismo como multiplicador de otros promueve la motivación ya que su comportamiento ayuda a otros a hacer mejor y más efectivo su trabajo, estimulando la confianza de sí mismo de los subordinados.
5. **Poder mental.** Un gerente debe saber lo que en realidad piensan los subordinados si espera motivarlos. Además, debe saber lo que es necesario para mejorar el valor de lo que cada subordinado aporta al trabajo cada día.
6. **Relaciones humanas realistas.** Estas son esenciales porque por lo general los objetivos organizacionales no consideran las necesidades de los miembros.
7. **Entorno para el desempeño del trabajo.** Esto incluye un entorno que tenga presión para que se hagan las cosas. Cuando ésta existe en un alto grado, la motivación por lo general tiene éxito. La necesidad de lograr, de terminar los proyectos y el valor del tiempo son atributos prominentes que favorecen el desempeño eficiente del trabajo.

8. **Horarios flexibles de trabajo.** Existe mucho interés en alterar la semana de trabajo para adaptarla mejor a la conveniencia del empleado. Esto puede mejorar el entorno del trabajo y la actitud del empleado.

9. **Críticas efectivas.** Esto puede ser un trampolín para mejorar el comportamiento y el desempeño para un empleado. Adoptando un enfoque positivo hace que las críticas sean menos difíciles, así como más efectivas. El superior debe examinar sus propios motivos antes de criticar.

10. **Cero defectos.** Diseñados para motivar a los empleados para que se apeguen en forma persistente a los altos estándares de excelencia en el trabajo, los programas de cero defectos han sido muy efectivos. El objetivo es lograr cero defectos evitando errores, descuidos, productos no confiables y demoras en las entregas. Estos programas se basan en el conocimiento de la importancia del elemento humano, en la disposición del personal con deseos de hacer un trabajo de excelente calidad. Enfatiza la automotivación para tener orgullo y artesanía y para producir partes y productos de calidad aceptables.

### 2.2.3 EL LIDERAZGO.

Es la relación en la cual una persona (líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. En esta definición observamos que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos.

Los líderes de más éxito en las organizaciones ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo. Los líderes activan "la voluntad de hacer" de una persona, muestran el camino y guían a los miembros de un grupo hacia la realización del mismo. Los líderes proporcionan visión a sus seguidores, y la dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito.

Douglas McGregor<sup>1</sup>, establece en sus teorías X y Y ciertas hipótesis básicas respecto a la actitud de otras personas hacia el trabajo y las organizaciones.

La teoría X supone lo siguiente:

1. A las personas básicamente les disgusta el trabajo, son perezosas, y evitarán el trabajo si es posible.
2. Debido a su pereza y disgusto por el trabajo, la gente debe ser coersionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada para asegurar un mínimo de desempeño.
3. A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y un estrecho control por alguien en un puesto autoritario.
4. La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos y, en consecuencia, prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento en la vida de trabajo.

La teoría Y supone una antítesis de las suposiciones generales sobre el comportamiento humano.

1. Las personas no rehuyen el trabajo porque les agrada hacerlo. El trabajo es tan natural como comer, dormir y jugar.
2. Dado el ambiente adecuado, las personas buscan responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo.
3. Cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los objetivos personales, las personas estarán altamente motivadas para trabajar y ejercer sustancial autodirección y control.
4. La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales están en función de las recompensas que reciben para su realización.

La teoría Z sugiere que ambas hipótesis son correctas en tiempos diferentes con diferentes personas - ordenando así diferentes enfoques de liderazgo, dependiendo de ciertas variables en la organización.

Cualquiera que sea la hipótesis correcta, X, Y o Z, es imperativo que el gerente esté consciente de sus hipótesis básicas respecto a sus subordinados y entienda que estas hipótesis pueden tener gran impacto al conformar un estilo de liderazgo personal.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. McGraw-Hill.



### Teorías del liderazgo

#### Teoría de los rasgos.

Se enfoca a los rasgos personales de los líderes e intenta identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguen a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los fracasados.

#### Factores de rasgos de Ralph Stogdill<sup>8</sup>

1. **Inteligencia y erudición.** Los líderes son un tanto más inteligentes, se desempeñan mejor en tareas académicas y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones que los seguidores.
2. **Rasgos físicos.** Los resultados son en extremo contradictorios al relacionar estatura, peso, edad, fuerza y cualidades atractivas en un estilo de liderazgo efectivo.
3. **Personalidad.** Muchos líderes parecen tener una personalidad caracterizada por confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa.
4. **Condición social y experiencia.** Los líderes parecen poseer buenas habilidades para la interacción personal y pueden inspirar y motivar el esfuerzo en equipo.
5. **Orientación a la tarea.** Los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asimilar responsabilidades y realizar tareas específicas; están altamente motivados para fijar objetivos y alcanzarlos en forma persistente.

#### Teorías de comportamiento.

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el primer caso, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. En el segundo caso, el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.

---

<sup>8</sup>Terry George. Principios de administración. México. CECSA. 1988 pág. 411

**Continuo del líder.** Las investigaciones de Curt Lewin, R. Lippitt y R. K. White<sup>9</sup>, sugieren la teoría de un continuo que identifica tres estilos básicos de liderazgo.

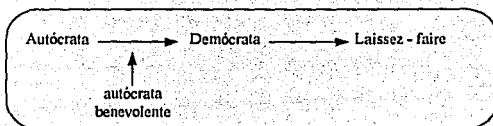
El líder autócrata, un individuo que tiene poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motivará a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta.

El líder demócrata comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales cuando es necesario, y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados.

El líder *laissez - faire*, que tiene poca o ninguna confianza en sus habilidades como líder, no establece ningunos objetivos para el grupo, y minimiza la comunicación y la interacción del mismo.

Robert McMurry<sup>10</sup>, describe al autócrata benevolente como un líder que escucha con atención a sus seguidores, da la impresión de ser demócrata, pero siempre toma sus propias decisiones personales.

Afirma que el estilo de liderazgo demócrata es demasiado lento e inoperable para el rápido movimiento del mundo comercial. Un autócrata benevolente, es poderoso, prestigioso y respetado, por lo que puede moverse más rápido y con más efectividad en una organización.



<sup>9</sup> Ídem. pág. 414

<sup>10</sup> Ídem. pág. 414-415

La cuadrícula administrativa. Los psicólogos industriales Robert Blake y Jane S. Mouton<sup>11</sup>, popularizaron los estudios efectuados en la Universidad de Ohio redefiniendo los dos principales intereses del gerente - líder como ser para las personas y para la producción ( consideración y estructura inicial ). Su cuadrícula administrativa da nuevos nombres y números al formato presentado por la universidad y proporciona un enfoque más útil para estudiar los estilos administrativos.

Con el número 1 en el eje horizontal representa el mínimo y con el 9 el máximo interés por la producción. En el eje vertical, el 1 representa el extremo más bajo y el 9 el más alto interés por las personas. Una ubicación de 9,1 en la gráfica indica un tipo de liderazgo caracterizado por un alto interés en la producción y el interés más bajo por las personas. De igual forma, el 1,9 indica el interés más bajo por la producción y el interés más alto por las personas. En el plan de identificación, el primer dígito representa el interés por la producción, el segundo dígito el interés por las personas.

Actitud	Estilo del líder	Efectividad
1,1 Poco interés por la producción y por la gente	Tipo empobrecido	El peor estilo de liderazgo
1,9 El mas bajo interés por la producción, el mas alto para las personas	Tipo club campestre	Estilo orientado a las personas
9,1 El más alto interés por la producción, el mas bajo por las personas	Tipo autócrata	Orientado a producción
5,5 Cómodo interés por la producción y las personas	El tipo intermedio	Mantiene el estilo actual de equilibrio
9,9 El interés más elevado por la producción y por las personas	Tipo equipo	Lo máximo en los estilos de liderazgo

<sup>11</sup> Terry George. Principios de administración. México. CECSA. pág. 417

		1,9				9,9		
Alto	9	Administración de club campestre				Administración por equipo		
	8	Cuidadosa atención a las necesidades de las personas por relaciones satisfactorias que conducen a una atmósfera organizacional cómoda y amistosa con buen ritmo de trabajo				La realización del trabajo es por personas dedicadas. Interdependencia a través de un "interés común" en el propósito de la organización que conduce a relaciones de confianza y respeto		
	7				5,5			
Interés por las personas	6			A la mitad del camino				
	5			El adecuado desempeño de la organización es posible equilibrando la necesidad de sacar el trabajo pero manteniendo la moral de las personas a un nivel satisfactorio				
	4							
	3	1,1				9,1		
	2	Administración empobrecida				Autócrata / tarea		
	1	El ejercicio de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo bastará para sostener la membresía en la organización				La eficiencia en las operaciones es el resultado de arreglar las condiciones de trabajo en una forma que los elementos interieran lo mínimo.		
Bajo	1							
		Bajo	2	3	4	5	6	7
					Interés por la producción			9
								Alto

En esta figura es posible identificar un estilo de liderazgo en cualquier circunstancia dada

Los cuatro sistemas de Likert.

Rensis Likert<sup>12</sup>, concluyó que " los supervisores con las mejores marcas de desempeño enfocan su principal atención sobre los aspectos humanos de los problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño"

Catalogó cuatro estilos de liderazgo que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes. Cada estilo de liderazgo esta definido por lo menos por siete características operativas que incluyen:

1. Carácter de las fuerzas motivacionales
2. Carácter del proceso de comunicación
3. Carácter del proceso de interacción - influencia.
4. Carácter del proceso de toma de decisiones
5. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.
6. Carácter del proceso de control.
7. Características del desempeño.

<sup>12</sup> Rensis Likert, New Patterns of Management. New York. McGraw-Hill. 1961. pág. 7

Al estilo 1 se le llama explotador - autoritario. Es análogo al estilo autócrata 9,1 de tarea - alta estructura - baja consideración tratados con anterioridad. El temor se usa como motivo, la comunicación es principalmente hacia abajo, se experimenta poca interacción y las decisiones se toman y los órdenes se emiten sólo por el líder.

Al estilo 2, benevolente - autoritario. En una mejoría, de acuerdo con Likert, sobre el estilo 1. Se usan las recompensas económicas en vez del temor o fuerzas motivacionales, la comunicación sólo es un poco mejor y la productividad es de regular a buena.

Al estilo 3 se le llama consultativo. Es un gran paso hacia lo que Likert considera el estilo de liderazgo ideal. La productividad es buena, el control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

El estilo 4 es el estilo de grupo participativo. Considerado por Likert como el enfoque óptimo de conducir a toda persona de nuestra educada y dinámica sociedad. Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuo, los controles administrativos están ampliamente auto vigilados y la productividad es excelente bajo este estilo de liderazgo.

#### Teorías situacionales.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables.

El liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard<sup>13</sup>, han formado una teoría del liderazgo y un programa de entrenamiento acompañante que se enseña en muchas grandes compañías

---

<sup>13</sup>Terry George. Principios de Administración. México. CECSA. 1988. pág. 420

en los EUA. Su tesis básica es que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar con el "nivel de madurez" de los subordinados.

El comportamiento de tareas es el grado hasta el cual los líderes tienen con los subordinados una comunicación unidireccional, explicando lo que cada seguidor debe hacer, cuando hacerlo y donde y como deben desempeñarse las tareas. El comportamiento de relación se refiere a la manera en la cual los líderes se dedican a una comunicación bidireccional con los subordinados proporcionando apoyo socioemocional, "golpes" psicológicos y comportamiento facilitador.

El nivel de madurez es la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard se refiere a los siguientes:

1. La necesidad de logro, o nivel de motivación de los subordinados - esto es, su deseo y capacidad para establecer metas altas pero alcanzables.
2. Disposición y habilidad de los subordinados a aceptar mas responsabilidad.
3. Educación y/o experiencia de los subordinados con respecto al puesto.

Estas variables de madurez sólo se refieren a una tarea específica que vaya a desempeñarse, lo que sugiere que un individuo o un grupo no esta totalmente maduro o inmaduro en algún sentido organizacional.

Hersey y Blanchard insisten en que los líderes efectivos deben obtener un conocimiento íntimo de las necesidades, habilidades y demandas en los puestos de los seguidores, y luego cambiar gradualmente el estilo del liderazgo " este proceso, por su propia naturaleza no puede ser revolucionario, sino evolucionario: cambios graduales de desarrollo, un resultado del crecimiento planeado y la formación de confianza y respeto mutuo ".

#### Modelo de contingencias de Fred E. Fiedler<sup>14</sup>.

Fiedler y sus asociados estuvieron entre los primeros en desarrollar un modelo de liderazgo de contingencias. Describieron a los líderes en términos de comportamiento motivado de relación o tareas.

Las relaciones líder - miembro se refieren a la aceptación del líder por los miembros del grupo, sea que esté basada en fuentes referentes, de pericia o de legítima amistad. Básicamente, las relaciones pueden ser buenas o malas. La estructura de las tareas concierne a lo rutinario que sea el trabajo. Las tareas altamente estructuradas y rutinarias tienen instrucciones claramente definidas, paso a paso y por lo general los empleados saben con exactitud que hacer. En estos casos, los gerentes tienen una autoridad bien definida sobre el trabajador. En un trabajo no estructurado, es más difícil ejercer la influencia del liderazgo porque con frecuencia ni el líder ni los subordinados saben exactamente que es lo que se va a hacer y cómo debe hacerse.

La posición de poder se refiere a las bases de poder legítimo, coercitivo y de recompensa a partir de los cuales un líder puede operar.

El continuo situacional de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt<sup>15</sup>, formularon la teoría de que el estudio de liderazgo más efectivo es contingente con lo que ellos llaman "fuerzas" 1) en el líder, 2) en el seguidor, y 3) en la situación. Con base en la frecuencia e interacción de estas fuerzas, el líder tiene un continuo de estilos de entre los cuales elegir para maximizar la productividad organizacional.

Las fuerzas en el líder comprenden el sistema de valores del gerente, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza en las habilidades de los subordinados para manejar la autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales de

---

<sup>14</sup> Ídem. pág. 424

<sup>15</sup> Ídem. pág. 426

inseguridad en ciertas crisis o situaciones no rutinarias, y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autocrata o democrata.

Las fuerzas en el subordinado se refieren a su necesidad de libertad contra una cuidadosa dirección y control, el grado de entendimiento e identificación con los objetivos de la compañía, la disposición y celeridad para aceptar responsabilidades adicionales y el grado de interés y de expectativas de compartir la solución de problemas y toma de decisiones organizacionales.

Las fuerzas en la situación están identificadas por las presiones de tiempo y de las fechas críticas, las demandas de los altos niveles de la administración, el tipo de estructura organizacional - centralizadas contra descentralizadas, la cooperación sinérgica y la efectividad del grupo de trabajo, y el conocimiento y la experiencia para resolver problemas específicos.

#### **Teoría de la trayectoria - objetivo del liderazgo.**

Robert House y Terence Mitchel, propusieron que la efectividad del liderazgo depende de dos proporciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados crean que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proporción es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño. En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consiste en lo siguiente:

1. Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.
2. Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.
3. Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fáciles de recorrer asesorando y dirigiendo.
4. Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas
5. Reducir las barreras frustrantes.



6. Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

#### **Teoría de la decisión del liderazgo.**

Victor Vroom y Phillip Yetton<sup>16</sup>, han investigado el estilo del liderazgo en el contexto de que tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones. Identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

1. **Autócrata I.** Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.
2. **Autócrata II.** Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.
3. **Consultiva I.** Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.
4. **Consultiva II.** Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtengan ideas y sugerencias del grupo, y que luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.
5. **De grupo II.** Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

---

<sup>16</sup> Victor H. Vroom y Phillip W. Yetton, Leadership and Decision Making, Pittsburgh, 1973.

## 2.2.4 LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es el arte de desarrollar y lograr el entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella, no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente a otras mentes. Siempre está presente la necesidad de comunicarse con efectividad, toda oportunidad es una ocasión para mejorar la capacidad administrativa. De manera específica, la comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias.

La comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso administrativo y sirve como un lubricante para su operación uniforme. La comunicación ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

### Clasificación de la comunicación administrativa.

#### Comunicación formal e informal.

La comunicación formal sigue la cadena de mando de la organización formal.

La comunicación informal, la utilizan los gerentes astutos para complementar la comunicación formal. La comunicación informal puede ser efectiva, precisa y útil o dañina en el manejo de las personas.

#### Comunicación efectiva y eficiente.

La eficiencia y la efectividad no son sinónimos en el proceso de la comunicación, ya que algunos gerentes son muy eficientes, en tanto que otros necesitan mucho más palabras y mucho más tiempo para comunicar el mismo mensaje.

La comunicación eficiente intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información. Se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que por otros alternativos.

La comunicación efectiva comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

El gerente siempre debe considerar los costos y consecuencias de la comunicación eficiente contra la efectiva al elegir usar los canales formales e informales para maximizar el desempeño de la compañía y el desarrollo y madurez de los empleados.

#### **Propósitos de la comunicación.**

Scott y Mitchell identificaron cuatro principales objetivos que sirven al proceso de comunicación en las organizaciones.

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados al permitirles discutir actitudes, resolver ambigüedades respecto a su puesto y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.
2. Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales motivando, controlando y evaluando el desempeño del personal. La comunicación es la principal herramienta del líder para persuadir a los seguidores y obtener su cooperación.
3. Proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones. Es una función vital de la información para resolver problemas y tomar decisiones que influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional.
4. Clasificar las responsabilidades de tarea, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidad para el desempeño. Los organigramas, programas de información,

procedimientos de operación, etc., intentan encausar las decisiones y proporcionar un conducto formal de comunicación para el control administrativo en las organizaciones.

**El proceso de la comunicación.**

**Paso 1 Transmisor - planificador.** El transmisor o enviado del mensaje, lo debe conceptualizar mentalmente antes de codificarlo. Esto constituye la planeación del proceso de comunicación y muchos gerentes se lanzan a la acción antes de planearla.

**Paso 2 Codificación.** La codificación es la " envoltura " mental del mensaje de comunicación. Significa seleccionar el medio a través del cual se comunica el mensaje planeado. El objetivo es seleccionar el mejor medio que sea comprendido con exactitud por el receptor, a la vez que exista un entendimiento mutuo entre el transmisor y el receptor.

**Paso 3 El mensaje y el medio.** Este paso implica la verdadera transmisión física del mensaje conceptualizado. El acto físico de hablar, escribir o hacer ademanes a alguien transmite un mensaje con grados variables de entendimiento por parte del receptor.

**Paso 4 Recepción.** Esto implica sencillamente la recepción física del mensaje: escuchar, ver, sentir, comprender, etc.

**Paso 5 y 6 Descodificación y respuesta.** La descodificación es la interpretación del mensaje por parte del receptor.

**Paso 7 Retroalimentación.** La reacción del receptor al mensaje es una forma de comunicación al transmisor y en realidad sigue el mismo proceso de paso por paso que en la secuencia inicial del transmisor. La retroalimentación puede ser escrita, hablada, con señales o producida con otros medios.

**Ruido.**

El ruido del entorno es un elemento y actividad que molesta y confunde o hace más difícil el proceso de comunicación. El ruido puede variar desde una escritura desgarrada, a un ruidoso radio en la

oficina, a un acento pesado o una forma de hablar muy bajo en la comunicación. Los gerentes deben intentar reducir el ruido siempre, y donde sea posible mejorar la calidad, precisión y entendimiento del mensaje que se envía.

#### **Barreras para la buena comunicación.**

La falta de entendimiento respecto a lo que en realidad se transpira en el intercambio de comunicación es una de las principales barreras en la buena comunicación en las organizaciones, pero existen otras barreras comunes a una comunicación efectiva que causa interrupciones en el intercambio de información.

**Falta de franqueza.** De todas las variables que afectan a la comunicación, quizá la de más importancia es el comportamiento humano. La comunicación es entre personas y está sujeta a todas las influencias que condicionan el comportamiento humano.

**Filtración o rumor.** La comunicación por lo general es distorsionada en tanto asciende desde abajo hasta la cima de una organización. De igual manera, una comunicación originada a nivel de la administración superior puede ser alterada en forma considerable para cuando llegue al nivel inferior.

**Los extremos.** Una persona se obliga a una posición en la que no es posible hacer un compromiso o considerar una situación en forma correcta. Esto da lugar a rigideces en la comunicación.

**Suposiciones.** Otra barrera es hacer suposiciones injustificadas o actuar sobre ellas. Cuando se hace una suposición de alto o bajo nivel sin comprobar los hechos, pueden tener lugar dificultades o la interrupción de la comunicación.

**Reacciones precipitadas.** Cuando el receptor cree que poco se ganará escuchando o leyendo con cuidado es casi cierto que la comunicación no sea efectiva.

**Temor.** El temor es otra consideración y desempeña una parte importante en la comunicación cuando se usan palabras emocionalmente cargadas, como fracaso, muerte, huelga, mentiroso y derrota. El temor puede afectar la traducción de la información.

**Lenguaje.** El significado de las palabras está influido por la asociación. La diferencia y la elección de palabras son serios obstáculos para el entendimiento mutuo. Existen las barreras sencillamente por que se dan a las palabras y símbolos usados diferentes evaluaciones y significados.

**Restricciones de tiempo.** Cuando un gerente o empleado se halla bajo severas restricciones de tiempo, es probable que apresure la conceptualización y el proceso de codificación o descifre emocionalmente un mensaje recibido, dando como resultado una pésima comunicación y desempeño.

**Percepción.** La percepción es una de las grandes barreras si no es que la más grande, para la comunicación efectiva. Es la forma en la cual interpretamos individualmente los mensajes de otras personas o fuentes.

**Esteretotipos.** El estereotipo es una generalización respecto a una clase de personas, objetos o eventos sustentado por una cultura dada. Tales percepciones generales rara vez son correctas, sino que también bloquean la actividad mental que es necesaria para una buena comunicación.

**Proyección.** La proyección es la tendencia a atribuir a otros los propios rasgos personales inconvenientes. Es una especie de mecanismo de defensa que permite a una persona aliviar sus sentimientos de culpa proyectando la culpa y la incompetencia en otras personas.

**Mejoramiento de la percepción.**

No existen reglas generales que solucionen los complejos problemas de la percepción en la comunicación, pero Huseman Lahiff y Hatfield sugieren varios enfoques para mejorar la percepción de un gerente:

1. **Reconocer como activo el papel del receptor.** El receptor activo debe buscar toda información posible respecto al tema para mejorar la precisión de su percepción.

2. **Crear una relación estrecha con el tema que se evalúa.** La percepción de las personas cambia de una a otra en forma importante después de trabajar juntas.
3. **Crear un clima que sea favorable al libre flujo de información en todas direcciones.** La consideración y la confianza alimentan la percepción precisa.
4. **Tenga conciencia del carácter único de su propio marco de referencia.** Dese cuenta que cada uno de nosotros contempla al mundo desde su propio y pequeño sistema, y que todos los demás no tendrán nuestro nivel de interés, excitación o inquietud.

#### **Baja habilidad de escuchar.**

La última barrera para la comunicación efectiva es el arte de escuchar. Es probable que sea el más necesario, pero el componente al que se le pone menos énfasis entre las habilidades para la comunicación efectiva.

Claves para escuchar bien. Sin tomar en cuenta el tipo de escuchador que seamos, el cual varía de acuerdo con los lugares y momentos en que nos comuniquemos, nuestra habilidad para escuchar puede ser agudizada y substancialmente mejorada.

1. **Aprenda a tolerar el silencio.** Un buen escuchador no se altera, desconcierta o teme al silencio.
2. **Vea y escuche con intensidad.** Un buen escuchador mantendrá un agradable contacto visual con el que habla, estará atento, sentado o de pie, bloqueará las interrupciones a la conversación.
3. **Conozca su poder como escuchador.** Un mal escuchador puede destruir los deseos del que habla y la autoconfianza en la habilidad de comunicar.
4. **Haga preguntas.** No interrogue sólo para ser atento, sino más bien para clarificar su entendimiento. Repita las preguntas hasta que comprenda bien la contestación.
5. **Refleje sentimientos.** Vuelva a expresar o a redactar las respuestas emocionales que aseguren al que habla que entendió el mensaje.
6. **Permita que su cuerpo entregue mensajes positivos y de refuerzo.** No esté inquieto ni se adormezca, y cerciórese que su cuerpo refleje interés en el problema usando el contacto visual y las expresiones faciales.

7. Conozca sus desviaciones emocionales y trate de corregirlas. No se pueden considerar estereotipos. El gerente debe escuchar lo que se está comunicando y nada más.

8. Evite jugar. El que habla enmudecerá si lo percibe a usted como "tribunal en sesión" sobre los asuntos que se discuten.

Al escuchar se le ha llamado el eslabón perdido de la comunicación. En toda relación al que escucha y al que habla comparten la responsabilidad del éxito o fracaso del resultado del intercambio en la comunicación. Escuchar es ciertamente un arte que vale la pena que adquiera todo gerente que busca la excelencia en el desempeño.

### 2.2.5 LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones siempre ha sido de vital importancia para los administradores, puesto que, ante diversas circunstancias, determina el grado de éxito o fracaso de las personas y organizaciones.

Los subordinados en muchas ocasiones consultan y esperan las decisiones de sus jefes para emprender acciones.

Aun cuando se reconoce que la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las etapas del proceso administrativo, existen diversos criterios para ubicarla en alguna de ellas; en este caso se considera como parte de la dirección, puesto que finalmente se decide al establecer: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, división del trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, integración de cosas y personas, incentivos, estándares, controles, acciones correctivas, etc.; es decir, todo se convierte en toma de decisiones, que, si bien pueden ser planeadas, finalmente se toma una decisión. Las decisiones son adoptadas por quien dirige, y quien dirige es responsable en diversos grados del conjunto de sus decisiones. Por tanto, dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales de la función administrativa.



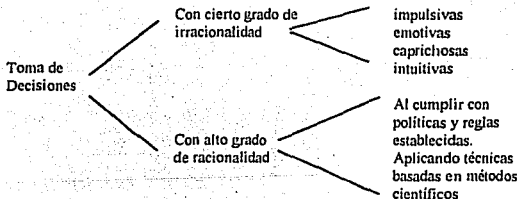
Existen diversos modelos descriptivos sobre las formas de adoptar decisiones; los modelos ilustran cómo en teoría y en la realidad las personas toman sus decisiones ya sea en forma gradualmente irracional o como producto de una completa racionalidad.

Tomar decisiones en forma irracional es cuando influyen factores temperamentales, corazonadas o estados anímicos (tristeza, alegría, enojo, etc.) en quién toma las decisiones. No todas las decisiones tomadas irracionalmente resultan negativas pero habrá mayor tendencia a errar.



Tomar decisiones en forma racional es cuando en forma consciente se define el problema, se obtiene la información adecuada, se buscan y analizan alternativas y finalmente se decide por la que se considere más conveniente. Contar con información completa, veraz y oportuna ha sido el elemento principal requerido por todo administrador para tomar decisiones más racionales.

Existe otro tipo de decisiones que no son rutinarias y se tienen que tomar en forma especial para determinadas situaciones, las cuales pueden involucrar un amplio conjunto de alternativas, a veces difíciles de manejar; para ello se recurre a técnicas que ayuden a tomar una mejor decisión.



### CAPITULO 3

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN.

Comúnmente, las relaciones entre jefes y subordinados son meramente funcionales y carentes de los estímulos necesarios para el desarrollo del personal.

Muchos directores, gerentes y supervisores, sólo están interesados en que sus colaboradores cumplan con las tareas y funciones que tienen encomendadas. Este interés es más justificable; sin embargo, no es suficiente para cumplir adecuadamente las funciones de dirección o gerencia.

Tener interés sólo por los resultados de trabajo de los subordinados y olvidarse de lo que sucede en el interior de sus personas, puede no ser benéfico para ellos ni para la empresa.

Un subordinado puede ser al principio muy eficiente, pero la rutina puede conducirlo a la ineficiencia.

La falta de estímulos y de visión de futuro pueden hacer que un subordinado eficiente y conocedor de su trabajo se convierta en una persona desmotivada. Esto perjudica al subordinado porque pierde la dimensión del reto y de la superación y a la empresa porque puede perder un elemento valioso para el futuro de la organización. Por lo que director debe saber dirigir el desarrollo personal y profesional de sus subordinados.

#### 3.1 PROBLEMAS ENCONTRADOS EN UN DEPARTAMENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.

A continuación se describirán algunos puntos importantes que influyeron en la baja del desempeño del personal de este departamento y su impacto en la empresa.

- La dirección administrativa efectúa cambios estructurales dentro de la organización sin medir el impacto que resultará.

- El responsable designado para el departamento, no desarrolla plenamente la capacidad requerida para desempeñar correctamente su función.
- Los objetivos del responsable del departamento no son afines a los del área que dirige, ya que desempeña otra actividad dentro de la misma organización que consume la mayor parte de su tiempo, dedicándole más atención a la misma.
- La relación de trabajo ( formalmente hablando ) entre el responsable del departamento y el personal a su cargo es materialmente nula, ya que no se recibe respuesta a las interrogantes creadas entre los subordinados, por lo que no se establece una comunicación abierta.
- El responsable del área no contempla ningún tipo de incentivos ( monetarios y no monetarios ), que apoyen una reacción positiva de los subordinados.
- Debido al desinterés mostrado por el responsable del departamento, a originado que se vaya perdiendo la importancia del mismo dentro de la organización, tendiendo a que este desaparezca o se fusione con otro.
- En síntesis, no se cumple con los elementos básicos de una adecuada dirección, ya que no existe un liderazgo y comunicación apropiados ni la motivación que derive una actitud positiva de los subordinados.

### **3.2 DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN.**

El modelo de dirección que se propone tiende a establecer un equilibrio entre la gerencia y el subordinado, logrando con esto un estilo de dirección que se ajuste a las necesidades de cada persona. Quienes designen al responsable del área, o en su caso quien está a cargo de la misma, debe considerar que se describa un perfil del puesto, con el fin de tener presente las necesidades que deberá cubrir el candidato. Se debe tener en cuenta que en lugar de ser jefes autoritarios a la manera tradicional, los nuevos tiempos exigen líderes carismáticos, seguros de sí mismos y capaces de delegar

la autoridad y la responsabilidad correspondiente, por lo que, deberá conocer las técnicas de motivación y comunicación que se requieren para el crecimiento y desarrollo de la dirección y del propio empleado, en donde se ejerza un estilo de liderazgo apropiado para la consecución de los objetivos trazados.

### 3.3 PERFIL DEL PUESTO.

El modelo propuesto define las características generales que debe cubrir el responsable del área administrativa:

**Reporta a :** Nivel inmediato superior.

**Empresa :** Constructora.

**Departamento :** Administración.

**Perfil para cubrir el puesto:** El candidato a ocupar un puesto del que dependan cualquier cantidad de subordinados, deberá tener habilidad en el manejo de personal, plantearse objetivos altos pero alcanzables, tener o desarrollar una capacidad de análisis que le permita una acertada toma de decisiones, tratar que su personal obtenga los resultados deseados con el menor esfuerzo, fomentar entre los subordinados la misión y el objetivo de la organización.

**Descripción genérica:**

PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR la administración de los siguientes departamentos: Contabilidad, Personal, Almacén, Ingresos, Egresos; con el fin de proporcionar a los niveles superiores información necesaria para la administración de la empresa, apoyando la actividad productiva de la misma.

Comprobar la efectividad de los sistemas administrativos, con el fin de tomar medidas de control necesarias.

Supervisa, analiza y reporta la desviación de las actividades hacia el objetivo trazado.

Realiza ocasionalmente revisiones administrativas a su área de responsabilidad.

**Escolaridad:**

Requiere título en cualquiera de las siguientes carreras: Lic. en Administración, Lic. en Relaciones Industriales, Lic. en Contaduría, Ingeniero Industrial. No requiere manejar un idioma adicional.

**Experiencia:**

De 1 a 3 años en puestos de supervisión o jefatura

**Toma de decisiones:**

La toma de decisiones se basa en normas generales y en el juicio y criterio de la persona que ocupa el puesto.

**Responsabilidad ejecutiva:**

Elabora los planes de trabajo especificando las metas y la organización de los proyectos, los recursos y los controles requeridos, es responsable de la función administrativa.

**Supervisión:**

La supervisión se dirige más a resultados, los subordinados deben tener normalmente la libertad para seleccionar los métodos de trabajo a utilizar.

**Condiciones de trabajo y esfuerzo físico:**

Exposición escasa y casi nula a peligro en condiciones normales de desempeño; trabajo ligero en el que se realiza un esfuerzo físico mínimo.

**3.4 ESTILO DE TRABAJO.**

A nuestro parecer, la autoridad que se requiere primeramente es la formal; esto lo definimos así dado que una vez que se tiene, se tiene la oportunidad de desarrollar los otros dos tipos de autoridad: la profesional y por último la informal o carismática, con la salvedad de que si no se desarrollan, la autoridad formal no bastará para ejercer correctamente la función de dirección; ya que si el " jefe " no

proporciona los conocimientos requeridos por los subordinados o no conoce la forma de pensar o de sentir de los mismos, es muy probable que tenga problemas para dirigirlos.

Este esquema del manejo de la autoridad se relaciona con el estilo de liderazgo que se ejerza, ya que si el responsable del área surge de entre los subordinados, se puede tener la certeza de que ya haya ejercido un grado de autoridad informal o carismática sobre los que serán sus colaboradores, faltándole sólo la autoridad profesional, o viceversa, si tiene la autoridad profesional que le otorgan sus conocimientos o el dominio del área, sólo le faltará desarrollar la autoridad informal.

Es importante que el responsable ( llámese director, gerente o supervisor ) , estén conscientes de su expectativas básica respecto a sus subordinados y entienda que éstas hipótesis pueden tener gran impacto al conformar un estilo de liderazgo personal ya con la autoridad formal.

El responsable del área, debe conocer el nivel de madurez de sus subordinados para poder aplicar el estilo apropiado de liderazgo.

Esta madurez se puede analizar a partir de varios componentes: capacidad para fijarse metas altas pero alcanzables, conocimientos suficientes, experiencia en su trabajo, alto nivel de motivación, disposición para hacer algo y comprometerse a lograrlo, etc.

Podemos definir dos tipos de madurez; La madurez en su trabajo: tener conocimientos, habilidades y experiencia requerida para realizar sus tareas sin necesidad de que lo dirija otra persona y la madurez psicológica que se refiere al deseo o voluntad para hacer algo. Se relaciona a la confianza que tiene en sí mismo un individuo.

Dado que en el área administrativa de la empresa constructora, la mayoría de los empleados tienen estudios de carrera técnica o nivel licenciatura, la consideración que se establece es que el líder debe disminuir su comportamiento de tarea ( grado de dirección o supervisión que proporciona el líder a sus miembros ) y aumentar su comportamiento de relación ( grado en el que el dirigente apoya socio-emocionalmente a sus seguidores )

A continuación se presenta una tabla que nos puede auxiliar para entender el nivel de madurez de nuestros subordinados y el estilo sugerido de liderazgo que se puede ejercer.

Nivel de madurez	Estilo apropiado	Conducta del líder
<b>Madurez baja</b> Colaboradores poco capaces y sin deseos de asumir responsabilidades	<b>Ordenar</b> El líder ejerce una alta supervisión / dirección	<b>Alta tarea y bajas relaciones</b>
<b>Madurez baja media</b> Colaboradores no muy capaces pero que pueden tomar responsabilidades si se les convence	<b>Persuadir-vender</b> El líder explica sus decisiones y otorga la oportunidad de aclarar puntos de vista	<b>Alta tarea y altas relaciones</b>
<b>Madurez media alta</b> Colaboradores capaces pero sin mucho interés en asumir responsabilidad	<b>Participar</b> El líder comparte sus ideas y ayuda al grupo a tomar decisiones	<b>Altas relaciones y baja tarea</b>
<b>Madurez alta</b> Colaboradores muy capaces dignos de confianza e interesados en asumir responsabilidades	<b>Delegar</b> Otorga responsabilidad de decidir y llevar a cabo las tareas	<b>Bajas relaciones y baja tarea</b>

La clave para utilizar este modelo es saber medir el nivel de madurez de los seguidores y conducirse como lo indica el propio modelo. Esto implica que el líder deberá ayudar a que sus seguidores alcancen el nivel máximo de madurez que puedan y desean.

En cuanto al estilo de liderazgo, estamos de acuerdo con Robert Mcmurry, quien identifica al líder como autócrata benevolente, describiéndolo como un líder que escucha con atención a sus seguidores, da la impresión de ser demócrata, pero siempre toma sus propias decisiones personales. Afirma que el estilo de liderazgo demócrata es demasiado lento e inoperable para el rápido movimiento en una empresa. El autócrata benevolente, es poderoso, prestigioso y respetado, por lo que puede moverse más rápido y con más efectividad en una organización.

Éste estilo se asemeja mucho al estilo tipo intermedio presentado por los psicólogos industriales Robert Blake y Jane S. Mouton, en donde se mantiene un estilo de equilibrio.

El estilo que se pretende impone la habilidad para establecer prioridades. Se requieren líderes que preparen a sus colaboradores para alcanzar sus objetivos por sí mismos, que no fomenten la

dependencia, sino que sepan delegar; además, deben de ser participativos estableciendo su contribución en el equipo de trabajo y entender que ellos también tienen que colaborar.

Otra característica es que en el jefe promedio se presenta una ausencia de estilo propio, pues quiere parecerse más a su propio jefe que a sí mismo. Esta falta de identidad provoca en él una ambigüedad que, en momentos de presión, le impida actuar si no recibe la señal de arriba. Una falla común en los jefes es considerar que al empleado como una amenaza, alguien que le va a quitar el puesto, por eso no fomenta su desarrollo ni proporciona información suficiente para realizar el trabajo. Es necesario que el jefe tenga seguridad en sí mismo para ser capaz de infundirla en los demás, ya que complementa las cualidades para dirigir que debe tener un jefe.

Hay que recordar que no deben confundirse los papeles del jefe y el líder. El primero "lleva a cabo una responsabilidad que la organización le confiere y se apoya en una autoridad de tipo formal. Mientras el jefe manda, el líder tiene carisma y ha logrado desarrollar cierta capacidad para influir en la gente, que es consciente de lo que hace" en general se ha observado una tendencia marcada de dejar al jefe como una figura paterna porque, definitivamente la gente ha adquirido la conciencia del trabajo en equipo y requiere alguien que represente sus intereses.

Muchas organizaciones tienen el problema de que sus niveles directivos no aplican lo que aprenden en los programas de capacitación, por lo que un problema de ésta, es que los altos niveles de las empresas dicen no necesitarla. Esto hace que otros niveles jerárquicos tengan o aprendan nuevas ideas, pero carezcan de oportunidades para aplicarlas, con lo cual entenderían que es el proceso de cambio que la organización requiere.

Hoy se sabe que las empresas de éxito son aquellas que viven el liderazgo con su gente. La posición del jefe que se escuda en su poder jerárquico es incongruente y esto lo perciben los subordinados, quienes en consecuencia sienten desconfianza y no rinden su máximo esfuerzo.



**Comunicación:**

En muchas organizaciones a nivel de gerencia media y alta, se ha visto que los jefes de hoy parecen analfabetos funcionales: están desinformados y no hacen sino que repetir lo que aparece en los noticieros de televisión. Cotidianamente, el jefe tiene que informarse a través de diversas fuentes, leer los periódicos, revistas, etc., profundizar un poco más en los temas para conocer el entorno donde se desenvuelve su empresa. De esto dependerá mucho la calidad en la toma de decisiones.

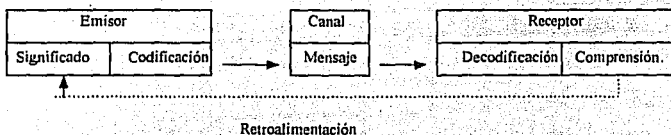
La comunicación en las organizaciones debe proporcionar a los departamentos y a los empleados la información y la comprensión que les permita desempeñar efectivamente su trabajo; por ello, se propone establecer una comunicación formal a través de oficios, circulares, cartas, informes, reportes, órdenes, instrucciones y manuales, utilizándolos de acuerdo como se requieran; asimismo, el responsable del área deberá dar la oportunidad de que su personal se acerque a él con la intención de acrecentar un tipo de comunicación informal que refuerce las relaciones laborales a través de la convivencia.

Se considera importante se tome en cuenta el enfoque de Huseman Lahiff y Hatfield descrito con anterioridad en el segundo capítulo, lo cual nos permitirá tener o mejorar la percepción para entender aún más a los subordinados. Así como se sugiere dar una revisada a las claves para escuchar bien, las cuales nos permitirán ejercer una mayor habilidad para escuchar.

Muchos problemas se podrán evitar si el gerente o supervisor escuchara adecuadamente y en el momento preciso a sus subordinados, ya que se considera el punto más importante en la dirección, además, la clase de información que se comunica hacia arriba es con frecuencia para la toma de decisiones. El responsable del departamento debe establecer una estructura apropiada y mecanismos de coordinación que garanticen eliminar las diversas dificultades que impiden la comunicación ascendente, descendente y horizontal dentro de la organización.

El administrar incluye trabajar no sólo con superiores y subordinados, sino también con personas de línea y de staff que son miembros de otros departamentos y que por consiguiente tienen requisitos diferentes de comunicación. Con frecuencia la comunicación entre líneas departamentales proporciona información para coordinar y para resolver problemas.

Entendamos que el Emisor es la persona que quiere comunicar sus ideas, éstas ideas se codifican a través de ( símbolos, palabras, imágenes, números, gestos ) lo que se convierte en un mensaje cuya información es transmitida a través de un canal (teléfono, folleto, memorándum, conversación cara a cara ) el receptor es la persona que decodificará el mensaje, quien lee las palabras y los números, los interpreta y los entiende. Después el receptor se puede convertir en emisor propiciándose esto una etapa denominada retroalimentación, en donde se transmite el entendimiento de regreso a la fuente original utilizando las mismas etapas: es decir, codificar el mensaje, transmitirlo a través de un canal y hacer que el emisor original decodifique el mensaje.



Para establecer una comunicación adecuada, se debe poner más atención y evitar que se presenten cualquier tipo de barreras que impiden una interpretación adecuada de la información.

Un jefe debe ser capaz de ver a futuro y darle sentido a lo que hace en el presente, no sólo salir del paso. Asimismo, tiene que ser objetivo, evitar tendencia a la subjetividad, a viciar los hechos, a emitir juicios sin tener los datos en la mano. Los niveles directivos deben documentarse y prepararse más para poder evaluar a sus colaboradores. También acompañar a sus seguidores hasta el logro de los

objetivos comunes; darles el apoyo, la ayuda. Algunos jefes hablan del trabajo en equipo de dientes para afuera, pero les cuesta mucho compartir la información con su gente. En este sentido deben propiciar una mejor comunicación, y es que falta claridad en las instrucciones y no escuchar la respuesta de los subordinados no permitirá lograr los objetivos establecidos por la organización.

El jefe ideal debe desarrollar la habilidad de comunicarse hacia abajo e informar a la gente para que esta sepa a donde se dirige, debe superar el mito del hombre exitoso de la empresa e incorporar, cada vez más, otros aspectos de su vida, como la parte física, de salud, de unión familiar, y revalorar el aspecto espiritual, que ha olvidado en aras de alcanzar los objetivos laborales. Así, el papel de la empresa será el de facilitadora de procesos, si no permite a sus jefes aplicar lo aprendido, tendrá en sus filas a personas frustradas.

#### Motivación.

Quienes efectúan un trabajo son los que mejor lo conocen, si queremos que ellos inicien los cambios y las innovaciones deben sentirse estimulados y recompensados por la dirección de la empresa, y no sólo en lo económico sino también procurando una elevación de la autoestima del individuo.

En la actualidad, y dada la situación económica en que se encuentran las organizaciones y en general el país, no nos podemos dar el lujo de otorgar constantemente incrementos a todo el personal con la intención de lograr una motivación en pos de un mejor desempeño. Por ello, es de gran importancia entender y aplicar las técnicas para motivar al personal, que nos permitan obtener los mismos resultados al menor costo.

A continuación se describen cuatro aspectos del trabajo que se consideran importantes y que son significativos para mantener una motivación en las personas :

1. La naturaleza general del trabajo, su reto y el uso que requiere de los propios talentos.

2. Libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensable en los esfuerzos que producen la reacción del trabajo, y de tomar decisiones respecto al mismo.
3. Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones.
4. Reconocimiento de la realización del trabajo en una forma directa, sincera y oportuna.

Esta relación se propone con la intención de que se tenga el cuidado necesario para que cada puesto cubra las necesidades de los individuos, y que se sientan satisfechos, lo cual se verá reflejado a través de la disposición hacia el trabajo, el entusiasmo mostrado y la actitud positiva.

Por otro lado, debemos medir la situación de que el hombre tampoco vive del aire, ni de la satisfacción que le brinda el trabajo, por lo que se requiere se analice si verdaderamente se esta retribuyendo lo justo por el trabajo desempeñado, ya que en caso de no ser así y teniendo la posibilidad de hacerlo, no dudaría en aplicar esa medida si es que no se quiere perder un buen elemento.

Se debe tener especial cuidado al utilizar cualquier técnica para motivar a su personal, ya que de no hacerlo la frustración se verá incrementada.

### **3.5 CONSIDERACIONES QUE DEBE TENER LA DIRECCIÓN ( GUÍA DE ACTUACIÓN ).**

1. Dirigir es tener una idea clara de la misión y objetivos mayores de la empresa y saber transmitirlos al grupo.
2. Un punto crítico de la dirección es seleccionar de manera adecuada al equipo de colaboradores.
3. Definir con claridad lo que se espera de cada persona en pos de los resultados esperados.
4. Establecer las reglas del juego.
5. Delegar responsabilidades sin temor a que se cometan errores previamente calculados.

6. Delegar exige una adecuada retroalimentación a las personas.
7. Al delegar responsabilidades, se deben otorgar los recursos necesarios para cumplirlas.
8. Motivar y capacitar al personal.
9. Solicitar ayuda y consejos en caso de requerirla.
10. Intervenir constructivamente en los conflictos y diferencias que se dan entre las personas
11. Promover una sana combinación entre competencia y cooperación intergrupal.
12. Reconocer y distinguir a las personas que trabajan bien, de aquellas que no lo hacen.

## CONCLUSIONES

Podemos darnos cuenta que la habilidad de saber dirigir es innata en algunas personas, pero para la mayoría de nosotros es aprendida, ya que también se puede adquirir con el estudio y sobre todo con la práctica ( corrigiendo nuestros propios errores ).

Como sabemos, una organización no es estática, debe estar en constante evolución, por lo que los responsables de la dirección deben de estar alertas para percibir los cambios y hacerles frente, aplicar sus conocimientos y adquirir otros nuevos a fin de salir airosos de la situación, adecuando su estilo de liderazgo.

Se requiere efectuar un análisis profundo del personal a todos los niveles. Efectuando ese análisis hay que tratar de involucrar a todos en las tareas asignadas, con el objeto de que a todos y cada uno de los empleados les quede claro qué se espera de ellos y hacia donde deben encaminar sus esfuerzos.

En este sentido, los responsables de la dirección deben establecer estándares de calidad, contar con personal competente, preocuparse por su capacitación y demostrar que saben delegar funciones.

Además, conociendo las técnicas de motivación y relacionándolas con el trabajo que desarrollamos, nos damos cuenta que la motivación laboral no radica solamente en la percepción de un buen sueldo (mientras queden satisfechas al menos las necesidades fisiológicas y de seguridad), sino en el sentimiento de logro profesional y en la satisfacción personal por el trabajo que se realiza, por lo tanto, se debe considerar el enriquecimiento del puesto como opción para lograr la actitud que se desea, ya que motiva al empleado quien se siente tomado en cuenta por la organización.

Otro aspecto fundamental es el mantener una comunicación permanente y abierta con todos los colaboradores, esto ayudará necesariamente a la consecución de los objetivos de la organización, ya que se encausa el esfuerzo de la gente, facilitando la solución de problemas; en la medida que esa

apertura se derrame desde arriba, se hará asimismo en todos los niveles de la organización, con esto se incrementarán los efectos positivos en el ambiente de trabajo.

Cada jefe debe contar con equipos de trabajo bien conformados, por ello, es indispensable para el buen funcionamiento de cualquier departamento se considere de gran importancia tratar de solidificar cualquier actividad que se realice en grupo, ya sea formal o informal, buscando dar confianza y madurez a la relación entre el jefe y los subordinados.

La solución a muchos problemas está en que los responsables de la dirección establezcan un estilo de liderazgo correcto y dinámico, que sepan establecer la cohesión del grupo, lo que se consigue estando pendiente de todos los miembros del equipo.

El recurso más importante es el humano. Debe recordarse siempre que el éxito de una empresa y por lo tanto de su dirección, dependerá en gran medida de la capacidad, el entusiasmo y la competitividad para encauzar los esfuerzos de toda la organización.

**BIBLIOGRAFÍA**

Barajas Medina, Jorge. Curso introductorio a la Administración. México. Trillas. 1987.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. McGraw - Hill. 1993.

Fernández Arenas, José Antonio. El Proceso Administrativo. México. Diana. 1984.

L. Sisk, Henry/Sverdlik, Mario. Administración y Gerencia de Empresas. México. Saber.  
1982.

Mercado Hernandez, Salvador. ¿ Cómo hacer una Tesis ?. México, Limusa, 1993.

Miner, John B. El proceso Administrativo. Teoría, investigación y práctica. México.  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1982

Revista Expansión. Ejemplares Varios. 1992 - 1994

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y práctica. Primera y Segunda  
parte. México. Limusa. 1985.

R. Hampton, David. Administración Contemporánea, México. McGraw - Hill. 1985.



Terry, George R. Principios de Administración. México. CECSA. 1982

Werther, William B. / Davis, Keth. Dirección de personal y Recursos Humanos. España, McGraw - Hill, 1987.

Zorrilla Arena, Santiago / Torres Xammer, Miguel . Guía para elaborar la tesis. México, Interamericana. 1986.