

300602

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

32



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA DIRECCION, COMO FUNCION TIPICA DEL LIDER
LA TOMA DE DECISIONES

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

GABRIEL ARTURO VILLASEÑOR ROMERO

2002

MEXICO, D. F.,



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DISCONTINUA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

i

Este trabajo no es solo la terminación de mis estudios, mas bien marca el inicio de un sueño hecho realidad que años antes habia concebido. Gracias al apoyo y ayuda de dos Personas, que las llevo y llevaré por siempre en el corazón y la mente han hecho de un niño todo un profesionista y un hombre de provecho.

Luce y Manue que con su ejemplo, nos han sabido enseñar a mi y mis hermanos el camino de la rectitud, honestidad y amor .

Ellos, que se desvelaron con nosotros, exigien donos, formandonos un carácter, inculcandonos la responsabilidad, con sus regaños y sus consejos, y todo lo que implica y encierra la palabra ser Padres y no solo de nombre sino, como amigos y padres. Doy gracias a Dios por darme este regalo tan inmenso y precioso:

El ser Hijo de LUCERO Y MANUEL.

A ellos les brindo el esfuerzo de 17 años de estudios y los cuales representa esta Tesis.

Nuevamente gracias por darme la Vida y por ser mis PADRES y mejores Amigos, tambien por mis hermanos - Gracie, Manue y Luce que son y serán tambien un vivo ejemplo durante toda mi vida.

i-A

Ustedes han sembrado muchas semillas buenas y agradables, ahora les ha tocado cosechar los frutos de sus sacrificios.

G. Arturo Villaseñor Romero.

ABRIL, MCMLXXXV.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

" I N D I C E "

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCION | vii |
| CAPITULO I | 1 |
| I.- EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACION | 3 |
| 1.1.- Percepción personal de la Admi- nistración | 3 |
| 1.2.- Definiciones | 4 |
| 1.3.- Antecedentes históricos en Mé - xico. | 7 |
| 1.4.- Principales precursores de la - Administración: | 11 |
| Henry Fayol | 11 |
| Federico Taylor | 16 |
| Francisco Laris Casillas | 19 |
| Agustín Reyes Ponce | 22 |
| José Antonio Fernández, Arena | 27 |
| 1.5.- La Administración es considera- da una Ciencia? | 29 |
| CAPITULO II | 37 |
| II.- LA DIRECCION | 40 |
| 2.1.- Qué es la Dirección? | 40 |

| | |
|---|-----|
| 2.2.- Situación de la Dirección dentro del Proceso Administrativo | 42 |
| 2.3.- Importancia de la Dirección | 50 |
| 2.3.1.- Delegación de Autoridad | 54 |
| 2.3.2.- La autoridad | 55 |
| 2.3.3.- La comunicación y sus canales | 57 |
| 2.3.4.- La Supervisión | 61 |
| 2.4.- Las características del Ejecutivo Ideal | 63 |
| 2.5.- El control de la Dirección | 66 |
| 2.6.- Principios de Dirección | 69 |
| 2.7.- Teorías de la Dirección | 73 |
| | |
| CAPITULO III | 83 |
| III.- LIDERAZGO (EL LIDER) | 86 |
| 3.1.- Definición de Liderazgo | 87 |
| 3.2.- Principios básicos de Liderazgo | 88 |
| 3.3.- Naturaleza del Liderazgo | 90 |
| 3.4.- Teorías acerca del Liderazgo | 96 |
| 3.4.1.- Teorías Primitivas | 96 |
| 3.4.2.- Teoría del Liderazgo basada en los Rasgos | 97 |
| 3.4.3.- Teoría Situacional del Liderazgo | 100 |

| | |
|--|---------|
| 3.4.4.- Teoría del Liderazgo - basada en la Contingen- cia | 102 |
| 3.5.- Estilos de Liderazgo | 104 |
| 3.6.- Teorías del Comportamiento y - estilos de Liderazgo | 107 |
| 3.6.1.- Blake | 107 |
| 3.6.2.- Fred E. Fiedler | 109 |
| 3.6.3.- Katz | 110 |
| 3.6.4.- Teoría de la Motivación de Herzberg | 111 |
| 3.6.5.- Las Necesidades de - Maslow | 112 |
| 3.6.6.- La teoría X-Y de Mc. - Gregor | 113 |
| 3.6.7.- La teoría 3-D y los es- tilos gerenciales | 115 |
| CAPITULO IV | 135 |
| IV.- LA TOMA DE DECISIONES | 138 |
| 4.1.- Definición y aspectos más impor- tantes | 138 |
| 4.1.1.- Cómo proceso lógico y - sistemático | 140 |
| 4.1.2.- Análisis y selección de la mejor alternativa | 142 |

| | |
|--|---------|
| 4.1.3.- Alcanzar el objetivo - deseado | 143 |
| 4.2.- Categorías de la Toma de Deci- siones | 143 |
| 4.3.- Principios básicos del proceso de la Toma de Decisiones | 146 |
| 4.4.- Qué hace en realidad un geren- te en cuanto a la Toma de Deci- siones? | 147 |
| 4.5.- Elementos de la Toma de Deci - siones | 150 |
| 4.6.- Valores que influyen en el pro- ceso de la Toma de Decisiones | 154 |
| 4.7.- Factores que influyen en el - proceso de la Toma de Decisio- nes | 160 |
| 4.8.- Proceso de la Toma de Decisio- nes | 167 |
| CAPITULO V | 177 |
| V.- CASO PRACTICO | 179 |
| 5.1.- Problema | 180 |
| 5.2.- Hallar las alternativas más - adecuadas | 182 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | |
|--|-----|
| 5.3.- Analizar las laternativas más adecuadas y compararlas entre sí | 183 |
| 5.4.- Seleccionar la alternativa más conveniente | 187 |
| CONCLUSIONES | x |
| BIBLIOGRAFIA | xv |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

A través de los capítulos a tratar, se observará una clara y constante evolución de la Administración, teniendo desde tiempos remotos los elementos, cada uno con valor incalculable para el hombre, el cual ha ido adaptándose a un sinnúmero de cambios tanto internos como externos, siendo los primeros referentes a las personas en sí y sus costumbres, en tanto que los segundos son en relación al medio ambiente en que se desarrolla y le rodea.

Lo más importante para llevar una Administración eficaz y objetiva en una organización es saber y conocer al Proceso Administrativo, poniéndolo en práctica, teniendo en cuenta que la fase principal será la Dirección. Si falta ésta, es imposible que se obtengan resultados, teniendo por otra parte, la ausencia de quien dirija los recursos de la empresa hacia la consecución ordenada de los objetivos siendo el Liderazgo. Estando una o varias personas involucradas en esta función, las cuales deberán de poseer características esenciales para saber como guiar y tratar a sus colaboradores.

Se mostrarán los aspectos más importantes de la Administración, la Dirección, el Liderazgo y la Toma de decisio-

nes, para así contar con estos elementos y su utilización en determinados momentos de nuestras vidas como futuros Licenciados en Administración, con el objetivo de poner énfasis en éstos si llegamos a ser la cabeza de alguna empresa, teniendo siempre en mente el no conformarnos con ser ejecutivos sino también ser líderes, capaces de resolver cualquier situación por difícil que parezca con un máximo de eficiencia.

Bien sabemos que la Dirección esta contemplada en los últimos pasos del Proceso Administrativo, dándole más importancia generalmente a la planeación y organización; muchos administradores aceveran que estos dos pasos además de ser los primeros son los de mayor trascendencia, tomando en cuenta que en estos se observa la forma en que se ha de realizar la definición de los problemas, la investigación de soluciones, la programación de nuevos sistemas, etc... Dejando a la Dirección el papel único de llevar a la organización hacia los objetivos propuestos; siendo que ésta tiende a una observancia en todos los pasos y ver que estos se cumplan de acuerdo a lo planeado.

Esta Tesis será clara y objetiva para demostrar que la Dirección es fundamental y necesaria en cualquier paso del Proceso Administrativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conocemos que el Proceso Administrativo es un ciclo que comprende la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, por lo cual cada uno de éstos tiene su importancia fundamental dentro de una organización y nuestras vidas.

La Dirección es un puesto estático, lo que la hace dinámica son las personas y en este caso particular los líderes, los cuales tienen un papel determinante en nuestros días. En cuanto a la Toma de decisiones que estos deben ejercer para llevar a la Organización hacia los objetivos y metas propuestos y que se deberán de efectuar bajo un sinnúmero de variables conocidas y otras desconocidas, siendo de vital importancia para ellos y la empresa. Debido a que si no tiene un pleno conocimiento de todas las alternativas y su resultado, se puede tomar una decisión equivocada debido a la precipitación o mal manejo de la información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I CAPITULO.

El objetivo de este capítulo, es el de dar una breve introducción e historia de la Administración, teniendo y abarcando un poco de ésta para poder entrar más a fondo en los siguientes capítulos.

No trato de profundizar en este primer tema, es más que nada una semblanza acorde a los puntos siguientes, para recordar y recalcar que siempre se va a tener presente el fin último que persigue la Administración, la cual trata de encaminar los esfuerzos coordinados, junto con los recursos materiales, humanos y técnicos para el logro de los objetivos.

Estos logros no solo se dan en una empresa, también en la vida diaria de cada individuo, fijándose metas constantemente, para llegar a lograr sus objetivos, teniendo que utilizar quieran o no, inconsciente o conscientemente un método el cual se llama "Proceso Administrativo".

Se tratará de efectuar una división entre los autores precursores de la Administración, viendo por un lado, la corriente humanista y por el otro la corriente metodista.

Teniendo primero la humanista enfocada exclusivamente a las relaciones personales y laborales mientras que la corriente-metodista y sus autores están encaminados a plantear una serie de pasos que muestren tanto la parte dinámica como la -- parte estática de una organización llamándolo Proceso Administrativo.

Comprobaré que la Administración es una ciencia, ya que contiene principios universales e inmutables y sigue un método científico, en contra de lo que se venía pensando que era una técnica o un arte, y existen autores, los cuales consideran a la Administración como la mezcla de éstas..

I. EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACION.

I.1 Percepción personal de la Administración.

El hombre desde que tiene uso de razón se vió en la constante necesidad de manejar y organizar su vida, destinando su esfuerzo y pocos conocimientos a la conservación de -- sus bienes, éstos no sabían lo que significaba y me atrevo a decir que dentro de cada uno de nosotros existe un sentido de organización y de asignar los recursos que se poseen a la satisfacción de necesidades; casa, alimento, vestido, seguridad. Como lo plantea la Teoría de Maslow, que el hombre según logre la realización de cada uno de sus menesteres tenderá a la superación y a un bienestar tanto propio como de la comunidad que le rodea.

La palabra Administrar proviene del latín ad = hacia administrar = servicio y subordinación (1); por lo que el Administrador es una persona que todos sus conocimientos los va a encaminar hacia el servicio de los demás mediante una retribución, por eso se dice que es subordinado, y está capacitado para estar al frente de una organización teniendo que rendir cuentas a los dueños o accionistas, de sus logros o

1) Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas". Editorial Limusa, México 1976. pág. 15-16.

fracasos, teniendo un espíritu de lucha y una clara visión de lo que significa un verdadero Licenciado en Administración de Empresas, dispuesto a aceptar cualquier reto y sin temor al cambio.

Durante todos mis años de estudiante y principalmente en estos últimos de carrera he logrado tener una visión más clara y precisa de lo que es Administrar "Es una ciencia social que se encamina hacia la satisfacción de las necesidades de los individuos y la colectividad, maximizando los recursos humanos, materiales y técnicos, para así lograr la eficiencia total con un mínimo de esfuerzo".

1.2 Definiciones.

Enseguida tengo a bien iniciar la exposición de las ideologías de algunos autores que en nuestros días se les ha considerado los creadores de la Administración:

Henry Fayol considerado como el Padre de la Administración moderna nos dice: "Que es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, y la obtención de resultados a través de otros". (2)

2) Fayol, Henry; "General and Industrial Management" Nueva York; Pitman Publishing Co. 1949 pág. 14.

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa; para lograr un propósito dado". (3)

J.D. Mooney "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (4)

Peterson and Plowman "Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". (5)

Koontz/O'Donnell "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir sus integrantes". (6)

G.R. Terry "Es un proceso distinto que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos". (7)

- 3) Brech, E.F.L.; "Organization, The Frame Work of Management" Editorial Logmans Green and Co. Lóndres 1957, pág. 18.
- 4) Mooney, J.D.; "Principles of Organization", Nueva York: Harper and Row Publisher, Inc. 1947 pág. 14-15.
- 5) Petersen and Plowman; "Business Organization and Management" Homewood, Irwin Inc. 1970 pág. 18.
- 6) Koontz/O'Donnell; "Curso de Administración Moderna" Editorial Mc Graw-Hill México 1976, pág. 6-7.
- 7) Terry, George R.; "Principios de Administración", Editorial CECSA. México 1982 pág. 20.

Esta definición, se muestra en forma gráfica en la figura No. 1. Los recursos básicos están sujetos a las funciones fundamentales de la Administración: Planeación, Organización, Ejecución y Control, para el logro de los objetivos manifestados.

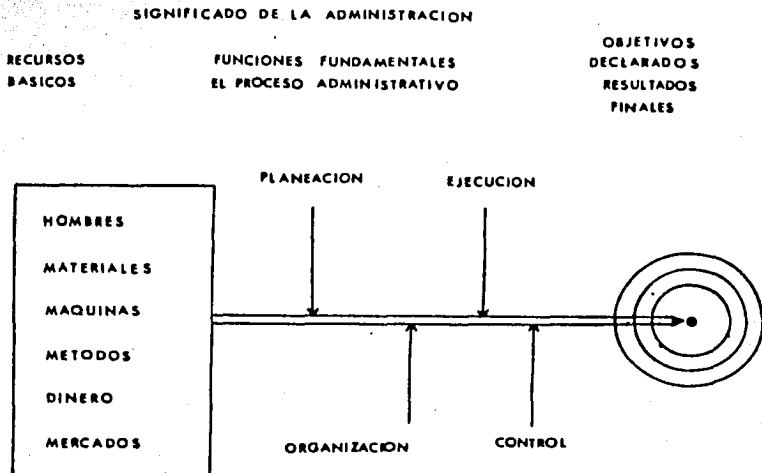


Fig. 1

Fuente: George R. Terry; "Principios de Administración" pag. 20

J. A. Fernández Arenas "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales que son los de 1) servicio, 2) sociales y 3) económicos, por medio de un mecanismo de operación (rec. humano, material y técnico)

cos) y a través del esfuerzo humano". (8)

Reyes Ponce "Es el conjunto sistemático de reglas - para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (9)

Petersen "Es una técnica por medio de la cual los - propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera, son de terminados, clasificados y efectuados. El método para llevarla a cabo es la Dirección. Su objeto es organizar los -- miembros del grupo y coordinar, dirigir y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseadas".(10)

William Newman "Es la guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común" . (11)

1.3 Antecedentes Históricos en México.

Las primeras escuelas de Administración en México -- surgieron gracias a las donaciones de hombres de empresa: --

-
- 8) Fernández Arena, José A.; "El Proceso Administrativo" Editorial Diana, México 1979 pág. 72-73
 - 9) Reyes Ponce, op. cit., pág. 26.
 - 10) Petersen, E.; "Organización y Dirección de Empresas" Editorial UTEHA, México 1961, pág. 33.
 - 11) Newman, William H.; "La Dinámica Administrativa"; Editorial Diana, México 1984, pág. 18.

"El Instituto Tecnológico de Monterrey (Don Eugenio Garza - Sada) inició los cursos de Administración en nuestro país -- llamándolos de negocios en 1943. El Instituto Tecnológico - de México (Don Raúl Bailleres) estableció su escuela de Admi - nistración de negocios en 1947". (12)

En 1957, la Universidad Ibero Americana, estableció - por primera vez la carrera con el nombre que hasta la fecha - se le conoce como Licenciado en Administración de Empresas. - A partir de 1957 la UNAM, que antes contaba con la Escuela - de Contaduría y Administración pasó a formar parte de las de - más Facultades llamándose Facultad de Contaduría y Adminis - tración con la denominación de Licenciado en Administración - de Empresas.

Antes de considerarse Facultad, el maestro Wilfrido - Castillo Miranda que en aquel tiempo fungía como Director de - la Escuela Nacional de Comercio tuvo que enfrentarse a un -- sinnúmero de problemas y a diversos puntos de vista ya que - por ser de origen extranjero la carrera, aquí en México no - debería de impartirse en el seno de la UNAM; ésto aunado a - que el consejo de alumnos se opuso debido al plan de estu - dios en el cual se le daba más importancia a la satisfacción

12) Ríos Szalay, A y Paniagua Aduna, A.; "Orígenes y perspec - tivas de la Administración". Editorial Trillas, México - 1978, pág. 11.

de bienes materiales y no espirituales y también que al impartir materias como ventas y publicidad se rebajaría su categoría de primer Universidad fundada en América.

Si bien la discusión se reducía al carácter de las materias a impartir, su complejidad, la utilización de conocimientos científicos, la importancia de la oposición se minimiza, pues el mismo paso del tiempo nos permite percatarnos de la incorporación técnica y conceptos apartados por diversas ciencias a la Administración que, día a día, se transforma y se enriquece gracias a éstos. Prueba de esto es la elevación al rango de Facultad al que antiguamente tenía de Escuela Nacional de Comercio y Administración, mediante un plan de estudios superiores que los cuales se enfocaban a la futura aplicación de éstos. Tanto en E.U.A. como en México tiene esta carrera un enfoque hacia el medio ambiente de las empresas mercantiles, es por esto que en E.U. se le llamó "Business Administration" y que este título fue el mismo que se le dió en México en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey creando los estudios de "Administración de Negocios" mismos que respondían a las necesidades de la empresa de la zona del país; sin embargo en la UNAM es muy diferente, ya que sus egresados pueden aspirar a trabajar para la Industria, el Comercio o la Banca, la función de la Universidad no es la de actuar como un gran centro de capacitación dedicado a un solo sector, sus fines-

son únicos y obligan a propiciar la formación de profesionales que actúen en cualquier sector del país y sobre todo a enfocar planes y programas a la atención de los problemas -- más urgentes del mismo.

Se encontró con otro problema la denominación de la nueva profesión que si bien al decir "Administrador de Negocios" y saber que se trata con un joven de 24, 26 ó 27 años al cual sólo por haber terminado una preparación 100% teórica se le debía de considerar un experto en la materia, y se observó que éstos no tenían la experiencia y la madurez necesaria que requería un verdadero Administrador de un negocio, y se tomó en cuenta que se debían de cursar diversas materias con el fin de obtener el título de Gerente, pero tampoco fue aceptada, quedando totalmente rechazada la de "Administración de Negocios" ya que se pensaba que se estaban formando a "hombres de negocios", sabiendo que para ser esto no se necesita preparación académica, solo habilidades innatas en la persona.

En un principio se pensó que el título debería de -- ser "Licenciado en Administración" y en este mismo tiempo la Escuela de Economía pensaba implantar la licenciatura en Administración Pública, de ahí se dió el título de "Empresas" -- ya que tiene un carácter genérico y no es como el de "Administrador de Negocios" que se podría considerar elitista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desde que se le denominó por primera vez en México - en 1943 hasta la fecha, tanto las tendencias como las corrientes han sido las mismas, salvo los cambios que como toda ciencia o técnica se tendrán que enfrentar, pero las bases de la Administración serán las mismas, las de crear hombres-capaces para Administrar los recursos con un sentido humanitario. Fuente: Sintetizado de Adalberto Ríos S. y Andrés Paniagua A.; "Orígenes y perspectivas de la Administración".

1.4 Principales precursores de la Administración:

Henry Fayol: Industrial Francés, que en sus inicios no fue tomado en cuenta tanto en Inglaterra como en E.U.A., por el poco interés que se demostraba hacia la materia; siendo hasta 1920 ó pocos años más tarde cuando le prestan importancia por sus principios de Administración General, que apreciaron por primera vez en 1916 en su obra titulada "Administration Industrielle et Générale" (13).

En 1929 aparece esta obra traducida al Inglés de la cual solo se imprimieron pocos ejemplares en Inglaterra, mientras que en E.U.A. no es hasta 1949; no obstante los trabajos de Fayol atrajeron la atención de los teóricos americanos en Administración desde 1923 debido a la traducción de Sarah Green.

13) Koontz/O'Donnell, op. cit., pág. 42.

Este libro muestra un claro y práctico enfoque de la labor de la Administración y su percepción de la universidad de sus principios.

Fayol encontró que todas las actividades de una empresa industrial podrían ser divididas en seis grupos:

- " 1. Técnicas (Producción)
2. Comerciales (compra, venta e intercambio)
3. Financieras (búsqueda y óptimo uso del capital)
4. Seguridad (protección de la propiedad y de las -- personas)
5. Contables (incluyendo estadísticas)
6. Administrativas (proceso administrativo)". (14)

Señalando que estas actividades existían en negocios de cualquier clase, las cinco primeras eran bien conocidas y la sexta es a la que le dedica la mayor parte de su libro.

Toma gran importancia para él, el entrenamiento y -- las cualidades que un Administrador debe de poseer.

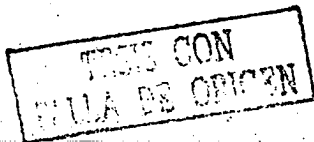
"Cualidades: A) Físicas - salud
- vigor
- destreza

- B) Mentales - Habilidad para entender-
y aprender
 - juicio
 - vigor mental
 - adaptabilidad
- C) Morales - energía
 - firmeza
 - buena voluntad para asu-
mir responsabilidades
 - iniciativa
 - lealtad
 - tacto
 - dignidad
- D) Educativas
- E) Técnicas
- F) Experiencia" (15).

Para Fayol lo principal que se debe de tener es la -
técnica, y de acuerdo a la pirámide, mientras más alto sea -
el nivel más se tendrá que familiarizar con dicha habilidad.

Los catorce principios generales de Administración -
son:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina



4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al general
7. Remuneración.
8. Centralización
9. Jerarquía de autoridad
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en la técnica de un cargo o puesto
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo" (16).

Estos principios nunca trataron de ser rígidos, solo son unos cuantos que para Fayol se le repetían con más frecuencia, dado que para cualquier empresa algunos de estos se percibían.

Los elementos a los que se refería Fayol en la Administración son:

"1. Planeación: Consiste en la determinación del -- curso de acción concreto que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, -

16) Ibidem, pág. 54.



unidades, etc..., necesarias para su realización; comprendo-
tres etapas:

- A) Políticas
- B) Procedimientos
- C) Programas" (17).

"2. Organización: Es la estructuración técnica de -
las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funcio-
nes y obligaciones individuales necesarias en un organismo -
social para su eficiencia, y distingue tres etapas:

- A) Jerarquías
- B) Funciones
- C) Obligaciones" (18)

"3. Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las
acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con
el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo --
más eficaz los planes señalados teniendo tres elementos:

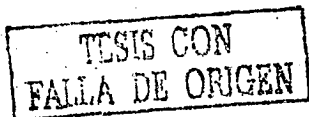
- A) Mando o autoridad
- B) Comunicación
- C) Supervisión". (19)

"4. Coordinación: Es el logro de la armonía en los-

17) Ibidem, pág. 20.

18) Op. cit, pág. 21.

19) Op. cit, pág. 23.



esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo. Las necesidades de sincronizar la acción individual surgen de las diferencias de opiniones en cuanto a como pueden alcanzarse las metas y como pueden armonizarse los objetivos de grupo y los individuales. Se tiende a unir los esfuerzos hacia las metas comunes.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven como sus trabajos contribuyen a las metas dominantes de la empresa, teniendo un conocimiento y entendimiento de los objetivos de ésta, por parte de todos los niveles jerárquicos". (20).

"5. Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes, teniendo tres pasos:

- A) Establecimiento de normas
- B) Operación de los controles
- C) Interpretación de resultados". (21)

Federico Taylor y la Administración Científica, ---

20) Op. cit, pág. 25.

21) Op. cit, pág. 28.

(1856-1915): Renunció al colegio en 1875, trabajando como maquinista, alcanzando después el puesto de ingeniero en jefe, al terminar los estudios de ingeniería en una escuela nocturna. Inventó herramientas para corte de acero a alta velocidad, dedicando gran parte de su vida como ingeniero consultor.

Taylor enfoca su obra al aspecto de las relaciones laborales e industriales, aumentando la eficiencia en la producción, no solo reducir costos y elevar utilidades, sino también hacer posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante su productividad.

Dedujo que el problema de productividad, debido al tortuguismo, de los empleados, era cuestión de ignorancia tanto de estos como de los directores. Parte de esta ignorancia se debía al hecho de que, unos y otros no sabían qué era lo que constituía un "día justo de trabajo y la remuneración justa de un día". (22)

Inició los estudios de tiempos y movimientos, los intentos de racionalización del trabajo partían de la premisa: "Para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería -

22) Taylor, Frederick; "Principios de la Administración Científica"; Editorial Herrero, México 1972, pág. 38.

sustituir a los métodos empíricos" (23). Esta estructura -
ción comprende la estandarización de los tiempos necesarios -
para una realización y los movimientos que se tengan que - -
efectuar de la misma.

Federico T. nos dice que el método científico se de -
bería de aplicar a la Administración y el resultado que obtu -
vo de éste fue, la "Administración Científica" que según ex -
plica está basada en cuatro principios:

"1. El desarrollo del mejor método, esto incluía el -
análisis de cada trabajo para determinar "el mejor modo" de
desempeñarlo. El método apropiado se registraba y se seguía.
El empleado era pagado en base a un incentivo financiero, re -
cibiendo una paga más elevada, por su trabajo muy arriba del
estándar.

2. La selección y el desarrollo de los trabajadores.
Esto incluía la técnica de selección prescrita para determi -
nar al hombre adecuado para hacer un trabajo en particular -
y su entrenamiento en el mejor método.

3. Relacionar y unir el mejor método y al trabajador
seleccionado y entrenado. Taylor creía que esto causaría --
cambios de importancia en el pensamiento administrativo, ~~ade~~

23) Ibidem. pág. 39.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

más de que los no gerentes mostrarían menor resistencia debido, principalmente a las mayores percepciones que recibirían.

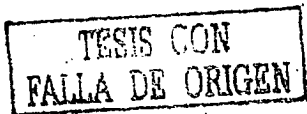
4. La estrecha cooperación entre gerentes y trabajadores. Esencialmente esto incluía la división del trabajo y daba a los gerentes la responsabilidad de la planeación y -- preparación del trabajo". (24)

En México tenemos grandes exponentes de la Administración, a los cuales me referiré, tomando en primer término a:

Francisco Laris Casillas: Contador y Licenciado en Administración de Empresas, con postgrado en Alta Dirección de Empresas en Harvard. Su obra fue "Administración Integral"; es un texto con características didácticas y pedagógicas. Haciendo un estudio desde la Administración empírica o práctica hasta la Administración moderna con Fayol. Profundiza en el desarrollo de la organización y los principales grupos étnicos que habitaron en el México prehispánico, pasando a un análisis de la Administración dentro de la Colonia, analizando el sistema de gobierno y su estructura dentro del virreinato.

Laris Casillas no define ni distingue realmente la -

24) Ibidem, pág. 75.



esencia de la Administración. Tiene la tendencia a enfatizar y definir la Administración como un arte; Nos dice que "el - don de mando, el arte de saber tomar las decisiones para - - guiar gente, o liderazgo, resulta difícil de ser explicado a la luz de la ciencia; por tanto no considera a la Administra - ción como una ciencia exclusivamente". (25)

Se profundiza más en el estudio de las divisiones -- del Proceso Administrativo que ha servido para mejorar la Ad - ministración Industrial, y entender. Últimamente las motiva - ciones humanas.

Esquematiza y describe detalladamente el Proceso Ad - ministrativo. Lo define como la Administración en marcha, y señala las siguientes etapas:

"1. Planeación: Es la determinación de lo que va a - hacerse incluyendo decisiones importantes, como el estableci - miento de políticas, objetivos, redacción de programas, de - terminación de métodos específicos, procedimientos y el esta - blecimiento de las cédulas diarias de trabajo.

2. Organización: Es el agrupamiento de las activida - des necesarias para realizar los planes a través de unidades

25) Laris Casillas, Francisco X.; "Administración Integral"; Editorial CECSA, México 1982, pág. 45.

administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentido vertical y horizontal.

3. Integración: Consiste en la obtención para uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. La integración agrupa elementos tales como comunicación, reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento, -- compensación al personal.

4. Dirección: Es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados. La dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

5. Control: Consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes o lo más cerca posible de ellos; también incluye el establecimiento de estándares, comparación de estándares reales con los presupuestos y la acción correctiva para así adecuarla al plan original". (26)

Los principios básicos de la Administración, que son

reglas inmutables y universales, se exponen a continuación:

- "1) Autoridad
- 2) Responsabilidad
- 3) División del trabajo
- 4) Especialización
- 5) Estandarización
- 6) Centralización y descentralización
- 7) Coordinación". (27)

Agustín Reyes Ponce: Es uno de los más reconocidos y difundidos autores sobre este tema en México. Sus principales obras son: Administración de Empresas, Análisis de - - Puestos, Administración de personal y Administración por objetivos.

Es pionero en el establecimiento de carreras administrativas en las instituciones de educación superior. Sus textos son un tratamiento didáctico y pedagógico ya que surgieron, más que de la investigación, de aspectos característicos de las organizaciones, empresas e industrias mexicanas, del estudio dentro de la universidad y de la impartición de determinadas cátedras.

Reyes Ponce nos describe ulteriormente las características de la Administración:

27) Ibidem, pág. 52-70.

- "1. Su universalidad
2. Su especificidad
3. Su unidad temporal
4. Su unidad jerárquica". (28)

Como observamos, encontramos aquí ya una diferenciación entre Administración como disciplina y fenómeno administrativo, cuyas características ya se nombraron.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que -- exista un organismo social, en el cual siempre deberá de surgir la coordinación. Dicho fenómeno es de carácter específico, aunque se distingan etapas, fases y elementos, éste es único y se dará en un grado mayor o menor en momentos determinados dentro de la organización.

Para Reyes Ponce la Administración la divide en dos grandes grupos, siendo el primero abarcado por la Administración Pública y Privada y el segundo grupo por la de personas y máquinas.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico donde se explicarán estos dos grandes grupos:

ADMINISTRACION

1. A) Pública: Cuando se trata de lograr máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social.

B) Privada: Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en un organismo privado.

2. A) De Personas: Podemos mencionar a los directivos, los administrativos, -- los técnicos, supervisores, empleados, obreros.

B) De Máquinas: Las máquinas, los materiales, los métodos, y el dinero.

La Administración es de carácter social, ya que toda la sociedad necesita de los métodos técnicos para el correcto desarrollo de la función administrativa, y se observa que en los primeros años de estructuración de la Administración, la mayor parte de los principios que utilizó, fueron tomados de la Sociología, Psicología, Economía.

Agustín R. P. trata en su obra "Administración de - Empresas, teoría y práctica", un estudio a fondo de la empresa tomando en cuenta tres aspectos primordiales de ésta:

- 1) Los bienes materiales
- 2) Los hombres
- 3) Los sistemas

Dentro de estos elementos que integran la empresa, - tiene un papel preponderante, el empresario (líder) o su función que queda definida en los siguientes aspectos:

- "1. Asunción de riesgos
2. Creatividad e innovación
3. Toma de decisiones fundamentales y finales
4. Designación de los funcionarios
5. Delegación de autoridad
6. Fijación de objetivos y políticas
7. El control necesario
8. La aprobación de los lineamientos generales de la

organización". (29)

Para Reyes Ponce el Proceso Administrativo, consta - de las siguientes etapas:

"1. Previsión: Es el elemento que con base a las condiciones futuras en las que una empresa habrá de encontrarse reveladas por una investigación técnica, se determinan los - principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

2. Planeación: Es fijar el curso concreto de acción derivado de la Previsión, estableciendo los principios que - habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

3. Organización: Es la estructuración 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.

4. La Integración: Consiste en obtener y articular - los elementos materiales y humanos que la organización y la

planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

5. La Dirección: En ésta se logra la realización -- efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

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, formular y mejorar nuevos planes". (30)

José Antonio Fernández Areña: Fue el primer egresado de la Licenciatura en Administración, que escribió una -- obra sobre la materia, llamada "Introducción a la Administración".

Inicia su obra con una revisión de hechos y Proceso-Administrativo a través de la historia. Es de la opinión de que estos existen desde que aparece el hombre, ya que al ser animal social requería del logro de metas a través de esfuerzos coordinados. Señala la necesidad de que se utilicen mé-

todos racionales en el manejo de las organizaciones a fin de desterrar el empleo de la improvisación y la corazonada.

Su modelo de Proceso Administrativo, lo divide en -- tres grandes etapas para su estudio:

"1) Planeación: Es la definición del problema e investigación de soluciones previas, así como, formulación de un programa detallado de acción.

2) Implementación: Los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión. No basta con una buena decisión, ya que es necesario que exista motivación -- del que adopta el programa y de los subalternos. Se necesita la comunicación a todos los niveles.

3) Control: Comparación de los resultados de la acción con la planeación. Puede surgir la corrección inmediata sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, sino proceder a la implementación". (31)

Para enfatizar estos tres pasos generales el autor los desglosa así:

Planeación: A) Programación
B) Innovación

Implementación: A) Decisión
B) Motivación
C) Comunicación

Control: A) Control automático (corrección inmediata).

1.5 La Administración es considerada una Ciencia?

Qué es Ciencia?: "Usando el método, que va de lo particular a lo general, de los efectos a las causas, de los signos a la cosa significada". (32)

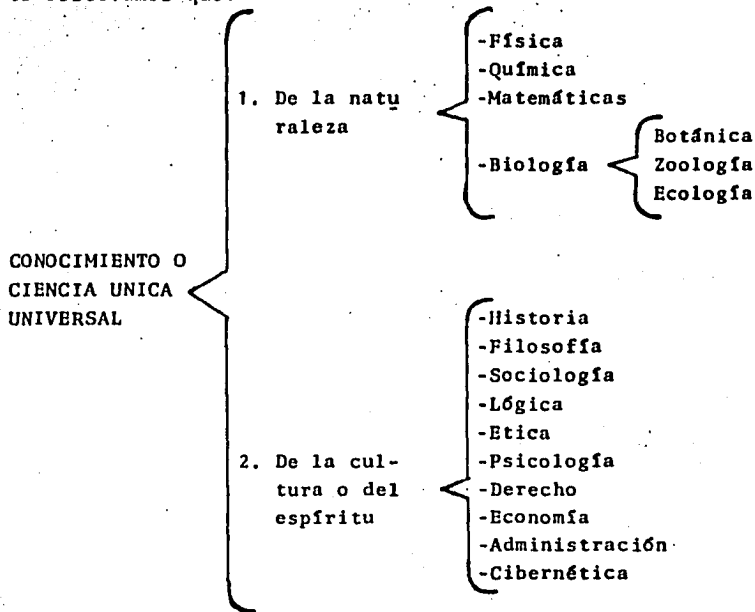
La Administración trata de fijar el conjunto de reglas sistemáticas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y de operar un organismo social.

"Se relaciona con las ciencias filosóficas, puesto que hace uso del método inductivo y exige cualidades morales de sus subordinados; con la Sociología, por que tiene necesidad de situar al hombre en la inquietud de su época; con la Psicología, ya que trabajando con el elemento humano debe utilizarse esta ciencia para lograr un mejor entendimiento del personal; con el Derecho, porque sirve para estructurar jurídicamente al grupo; y con la Economía por que utiliza --

32) Diccionario Enciclopédico Salvat; Editorial Salvat, México 1957, Tomo VIII, pág. 50.

los tres elementos de esta ciencia: tierra, trabajo y capital; y algunos modelos matemáticos". (33)

El maestro Antonio Caso, en su libro de Sociología nos dice al respecto: "Que la ciencia es una sola, la Ciencia del conocimiento o Ciencia Única Universal" (34). De esto observamos que:



33) Laris C. op. cit., pág. 42.

34) Caso, Antonio; "Sociología", Editorial Porrúa México, 1945, pág. 39-40.

Mucho se ha dicho si es una ciencia, un arte o una técnica; y se dará la definición de cada una de ellas:

"Ciencia: Conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas, admite principios, consecuencias y hechos rigurosamente demostrables". (35)

"Arte: Virtud para hacer alguna cosa". (36)

"Técnica: Empleo del conjunto de conocimientos científicos de la humanidad con un fin utilitario, a fin de conseguir determinadas mejoras en las condiciones de vida". (37)

"No puede decirse que la Administración sea una ciencia o un arte o técnica, sino que tiene un poco de cada una". (38).

Es Ciencia, por que tiene principios universales, pero recibe el nombre de científica por que sigue un método razonado:

1. Observación y detección de un problema
2. La división de cada uno de los problemas en tantas partes como sea posible

35) Diccionario Enciclopédico Básico; Editorial Plaza and Lanes, México 1974, pág. 375.

36) Idem; pág. 225.

37) Ibidem, pág. 2448.

38) Hampton, Daniel R.; "Administración Contemporánea", Editorial Mc Graw-Hill, México 1983, pág. 35.

3. Formulación de una hipótesis

4. Probar dicha hipótesis

5. La formulación de la Ley.

La Administración puede considerarse como el arte de saber tomar decisiones para llevar a la gente hacia un objetivo. El don de mando o Liderazgo resulta difícil de ser explicado a la luz de una ciencia ya que el hombre es impredecible en sus acciones, que reacciona de acuerdo a situaciones y estímulos determinados en situaciones específicas.

En resumen diré, que es ciencia ya que sigue un razonamiento científico, con pocos principios inmutables, que es una técnica al utilizar métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, que es un arte, por que el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común.

Como se pudo observar en este capítulo, el Liderazgo va implícito en la Administración, más aún, todo proceso que se efectúe debe estar supervisado y controlado por personas, las cuales fueron asignadas a llevar a cabo estas funciones, llamándose Líderes.

Se comparó a los autores más representativos en cuanto a sus definiciones para así saber, que todos tienen en -- contenido y esencia lo más importante: La utilización adecuada de los recursos para lograr un objetivo común, tanto personal como empresarial.

Este primer capítulo muestra como ha ido evolucionando de la Administración con la ayuda de los autores mencionados, dando una visión general de sus estudios y su ideología, tomando lo más importante de éstos, sirviendo de base y punto de partida para exponer con una mayor amplitud y exactitud los temas referentes a la Dirección, Liderazgo y Toma de decisiones.

Toda organización debe contar con una Administración adecuada a sus necesidades y propósitos que le marquen la -- guía de acción teniendo siempre presente la utilización de herramientas administrativas, denominadas Proceso Administrativo; persiguiendo el único fin de llevar a la organización al logro de sus objetivos mediante la consecución lógica y ordenada de las fases del mismo.

Se comprobó que la Administración más que una técnica o un arte es una ciencia, debido a que posee principios -- universales e inmutables, y tiene métodos descritos, estando

excentos de errores, prejuicios o apreciaciones personales. -
Dando por resultado, una constante aplicación de la lógica -
para poner a prueba las impresiones u opiniones examinando -
todas y cada una de estas ya sea a favor o en contra.

La Administración en base a lo anterior, es una ciencia; ya que cuenta con características propias:

- "1) Es objetiva
- 2) Emplea mediciones
- 3) Especifica condiciones de observación
- 4) Persigue la generalización
- 5) Se corrige a sí misma
- 6) Es un estudio sistemático". (39).

1) Es objetiva, ya que se refiere exclusivamente al fenómeno, sin intervenir intereses, prejuicios, religión o -
por la personalidad de quien la enuncia, pudiendo ser producido y repetido el fenómeno en cuestión por cualquier persona en las mismas circunstancias, sin importar sus experiencias.

2) Emplea mediciones generales, las cuales proporcionan la ventaja de permitir expresar juicios con la mayor ob-

39) Arias Galicia, Fernando; "Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento", Edición Trillas, México 1984; pág. 29.

jetividad evitando ambigüedades o malos entendidos (mediciones subjetivas; mucho, poco, etc...).

3) Especifica las condiciones de observación, siendo ésto un requerimiento necesario para ser objetiva en las apreciaciones de los administradores, tomando en cuenta los valores, las creencias, costumbres, legislaciones y otros rasgos culturales de los grupos humanos, en virtud de que muchos estudiosos de la materia quieren implantar sistemas de países e ideologías desarrolladas, en México, donde esto último es la esencia y la base para obtener los resultados que en otras situaciones podrían darse, adecuándose a las capacidades propias tanto de las personas como del medio.

4) Persigue la generalidad, debido a que no hay ciencia de lo particular, buscando la regularidad y el orden en la producción de los fenómenos que estudia, ayudando muchas veces a predecir, antes de conocer, por manifestaciones surgidas de hechos que llevarán a un desenlace ya previsto.

5) Se corrige a sí misma, ya que el conocimiento - - brindado por la ciencia nunca es definitivo. En cuanto logra la ciencia contestar una pregunta surgen otras mil questionantes más. Por ejemplo: antes se pensaba que si los trabajadores de una empresa estaban contentos se lograría invariablemente una mayor productividad y con el paso del tiempo

y nuevas investigaciones se obtuvo una hipótesis nueva; la satisfacción de los trabajadores es solamente uno de los múltiples elementos que intervienen en el proceso productivo.

6) Es un estudio sistemático, porque el investigador procede con cierto orden y con una estructura lógica, basado siempre en métodos de investigación.

Con esto se obtiene en conclusión que la Administración es una ciencia de la conducta que posee principios universales e inmutables siguiendo métodos lógicos y ordenados, tomando en cuenta los valores, las creencias, las costumbres, los rasgos culturales de la sociedad para obtener los resultados deseados.

II CAPITULO.

El objetivo de este capítulo es demostrar que la --- Dirección, siendo estática es a la vez dinámica, y que es lo más importante de una organización ya que ésta se encargará de llevar a cabo la Planeación, Organización, Integración y el Control, por medio de una supervisión en estas cuatro etapas. Y por otro lado en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.

Toda buena administración requiere de una dirección adecuada, fundamentada en principios tales que se consideran generales para ésta. La Dirección comprende todas las fases de un proceso Administrativo, aunque no se lleve este dentro de una empresa.

La Dirección en cuanto a su función, está plasmada dentro de la organización como un nivel jerárquico en una -- carta organizativa, por lo cual se le considera estática, -- quien la hace dinámica es el elemento humano, en su caso el Líder, (que se tratará en el siguiente capítulo).

Teniendo en cuenta que la Dirección está contemplada en las últimas fases del proceso, considerando, por ésto, -- que tiene una mayor observancia hacia los primeros, en los -

cuales se requiere de una supervisión constante.

Siendo estática la Dirección, cuenta con elementos tan importantes y necesarios como lo son la delegación de autoridad, los canales de comunicación siendo ascendentes o descendentes para que sea fluida la información requerida evitando las barreras en ésta, y por otro lado la supervisión, que sea a todos los niveles para que se efectúen las labores de acuerdo a lo previsto.

Demostraré dentro de este capítulo que las características de un ejecutivo ideal (considerada la parte dinámica de la Dirección), son:

A) Aspectos Personales tales como:

- Valores personales
- Percepción adecuada de los objetivos.
- Don de mando, etc...

B) Aspectos Físicos tales como:

- Salud tanto física como mental.
- Apariencia externa, aseado.
- Actitudes positivas hacia su trabajo.
- Presentación intachable, etc...

Para el buen desarrollo de la dirección teniendo el ejecutivo, como principal función la de "Perseguir el objetivo común de la organización, cualquiera que fuese este".

Se demostrará que dichas características están en --
común unión con las teorías existentes de Dirección, y serán
de suma utilidad para que se desenvuelvan en su campo adecua-
damente y sepa manejar situaciones diversas, con un máximo -
de efectividad para lograr así una armonía entre la Direc- -
ción y los objetivos de la empresa.

II. LA DIRECCION.

2.1 Que es la Dirección?

Es el hecho que una persona logre influir y transformar las actitudes mediocres de sus subordinados, para así alcanzar un mejor rendimiento organizacional, mediante una - coordinación efectiva y eficaz.

Enseguida George R. Terry, expone su concepto de Dirección: "Es la relación en la cual una persona, o sea el - dirigente, influye en otros para que trabajen voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente de sea". (40)

La Dirección tiene que poseer elementos (seres humanos, líderes, personas) para la realización de sus tareas -- las cuales para poder llevarlas a cabo se debe de tener por parte de los líderes una habilidad para actuar como tales, - sabiendo llevar su función de comunicación que asegure la -- comprensión entre las personas, con una secuencia lógica para propiciar acciones conjuntas, hacia los objetivos de la - organización. Teniendo una serie de actividades como lo son:

40) Terry, G. op. cit., pág. 459.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Delegar autoridad: Asignar responsabilidades de acuerdo a las capacidades de los individuos.

- Motivación: Saber mover al elemento humano hacia los objetivos establecidos.

- Coordinación: Relacionar los esfuerzos en la combinación más eficaz.

- Superar diferencias: Tratar que los niveles jerárquicos sean uno, con sus diferentes responsabilidades y obligaciones.

- Administración del cambio: Estar siempre con predisposición y alertas para advertir los cambios organizacionales para el mejoramiento de las tareas, sintiendo seguridad en uno y en los demás y no tener miedo o desconfianza, aferrados a sistemas obsoletos que en un tiempo fueron eficaces.

Los fundamentos que Douglas Mc.Gregor a captado en su artículo "Leadership and Motivation", expone: "La Dirección es una relación compleja que existe entre el dirigente, los dirigidos, la organización, los valores y las condiciones políticas y económicas". (41)

Para Riccardi, el concepto de Dirección lo define --

41) Mc. Gregor, Douglas "Leadership and Motivation"
Cambridge. Mass. Artículo publicado en 1966. pág. 73.

como: "La actividad de mando, entendida como gafa de hombres que da lugar primeramente a un flujo de las comunicaciones".

(42)

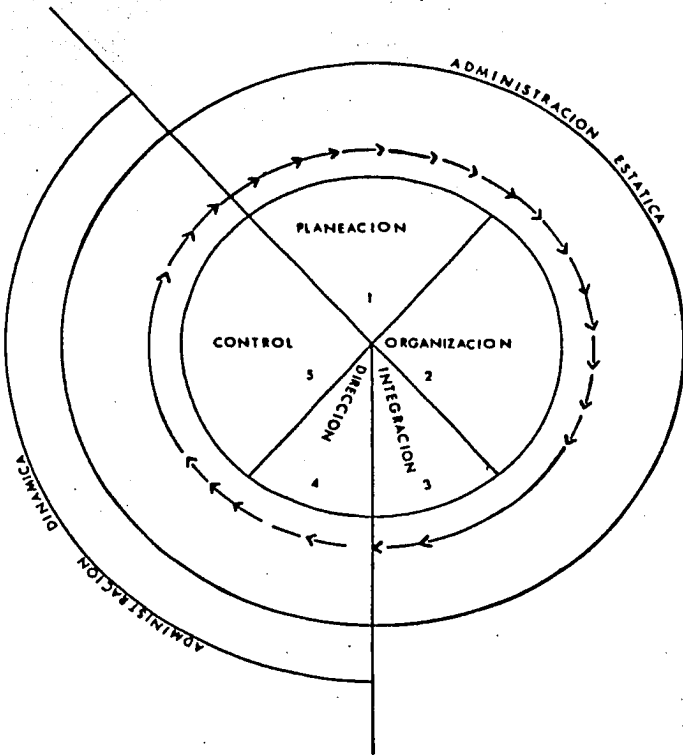
Está en el aspecto interpersonal de la Administración, por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa, Esta función es difícil, porque el administrador tiene que tratar con un complejo número de - - fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control, y lo vemos con el factor humano que es impredecible en cualquier tipo de situación afrontada por éste.

2.2 Situación de la Dirección dentro del Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo que lo vimos en el primer capítulo, será junto con la Dirección y su relación, un punto a tratar.

El Proceso Administrativo es la Administración en -- marcha, la Dirección está contemplada en la etapa de Operación o Administración Dinámica.

42) Riccardi, R. "La dinámica de la Dirección" Editorial Rialp, Madrid 1979, pág. 19.



En la figura 2.1 se muestra la representación gráfica del Proceso y sus Etapas.

Fuente: Adaptado de Francisco J. Laris Casillas, Administración Integral, Editorial CECSA, México 1982, pág. 49

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para Terry, que considera 4 pasos, los relaciona entre ellos y sus funciones (Fig. 2.2).

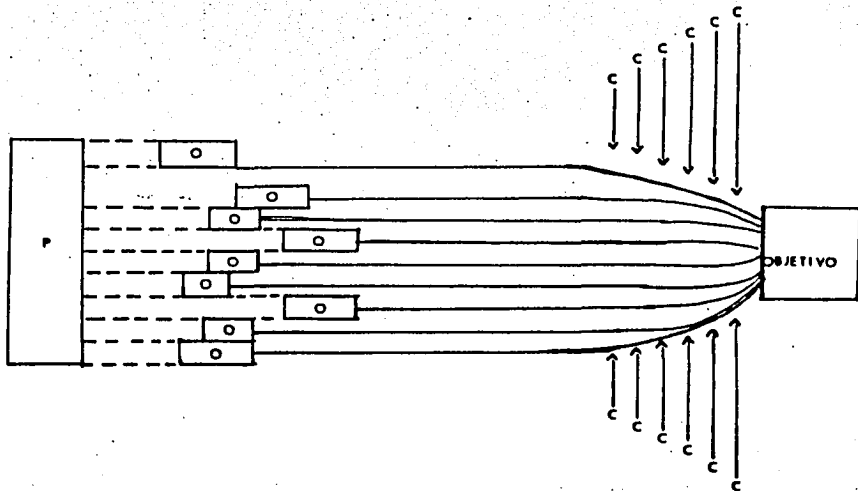


Fig. 2.2

Fuente: Adaptado de George R. Terry, Principios de Administración, Editorial CECSA, México 1982, pág. 99.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANEACION:

Qué es lo que debe hacerse?
Dónde? Cuando? -
Cómo? (mejor curso de acción escogido y desarrollado).

ORGANIZACION:

Quién lo va hacer? Con cuanta autoridad y bajo qué ambiente físico? (distribución de actividades, componentes necesarias derivadas del plan).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EJECUCION:

Lograr -
que el empleado de
see hacer su traba
jo de buena gana y
con cooperación en
tusiasta. (llevada
a cabo por el geren
te para cumplir, -
mediante otros, el
plan que habrá de
implantarse).

CONTROL:

Vigilar para ver
que el trabajo planea
do se lleve a cabo en
forma adecuada, de lo
contrario, aplicar --
las medidas correcti-
vas pertinentes.
(Es el esfuerzo admi-
nistrativo para asegu-
rar que las activida-
des de otros, esten -
en concordancia con -
el plan, logrando así
el objetivo).

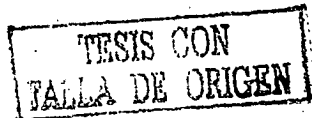
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"En realidad, la planeación está implícita en el --- trabajo de organización, ejecución y control. En igual forma, los elementos de la organización se emplean en la planeación, ejecución y control. Cada una de las funciones fundamentales de la Administración afectan a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el Proceso Administrativo". (43)

Se consideran Universales estos pasos ya que en cualquier empresa de cualquier tipo se perciben, son básicos y los ejercen los gerentes. Se piensa que la Administración existe solamente en la alta Dirección y no en los niveles inferiores de supervisión. Lo cierto es que, actuando en sus respectivas capacidades, ejerce las mismas funciones un director como un supervisor, lo que las diferencia es la magnitud de las decisiones que se toman, la dosis de dirección necesitada y la medición de la eficiencia real.

El papel primordial es el de observar que todo marche de acuerdo a los programas y políticas establecidas para una mayor efectividad, tomando en cuenta el elemento principal para el logro de los objetivos; el factor humano.

43) Terry. op. cit. pág. 99.



"Henry Fayol y su proceso:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección
- 4.- Coordinación
- 5.- Control" (44).

"Francisco Laris Casillas:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Integración
- 4.- Dirección
- 5.- Control". (45)

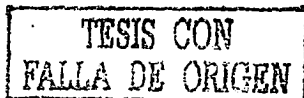
"Agustín Reyes Ponce:

- 1.- Previsión
- 2.- Planeación
- 3.- Organización
- 4.- Integración
- 5.- Dirección
- 6.- Control". (46)

44) Fayol, H. op. cit; pág. 47.

45) Laris C. op. cit; pág. 95.

46) Reyes P. op. cit; pág. 27-28.



"George R. Terry;

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Ejecución-Dirección
- 4.- Control". (47)

"José Antonio Fernández Arena:

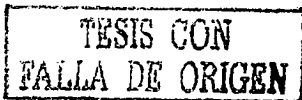
- 1.- Planeación
- 2.- Implementación-Dirección
- 3.- Control". (48)

Estos autores toman como elemento del Proceso Administrativo, a la Dirección, excepto Fernández Arena, que la pone dentro de la Implementación y Terry como parte integral de la Ejecución que significa poner en acción los planes que se establecieron.

La Dirección, en sí, es de primordial importancia ya que en ésta se tiene que dirigir para llegar a los objetivos, dictando políticas y procedimientos, buscando el máximo de coordinación con un mínimo de Dirección, delimitando y asignando autoridad, propiciar la comunicación a todos los niveles jerárquicos, obteniendo la cooperación entusiasta de sus subordinados, vigilando los esfuerzos que vayan bien encami-

47) Terry, op. cit., pág. 20.

48) Fernández A. op. cit. pág. XVI.



nados; Por ésto la Dirección cuenta con un papel relevante, -
siendo parte dinámica del Proceso Administrativo.

2.3 Importancia de la Dirección.

Cuanto más efectiva sea la Dirección, en mayor forma percibirán los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la empresa.

Básicamente la Dirección de los subalternos se em- -
prende como un medio de facilitar su contribución a la empre
sa, de acuerdo con sus más grandes capacidades. Este propó-
sito se alcanza en forma más efectiva si el individuo y las
metas de la organización se apoyan mutuamente y la energía -
no dividida que se emplea para alcanzarlos se aplica con con
fianza y celo.

Nos encontramos en el punto central y más importante
de la Administración. Pero, quizá por lo mismo, en el que -
existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean ac-
cidentales. Se le conoce también a la Dirección como "actua
ción" o "ejecución". Estos conceptos son omónimos, estable-
ciendo la función de "hacer que todos los miembros del grupo
se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y
la organización hechos por el jefe administrativo". (49)

49) Terry. op. cit., pág. 460.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para lograr el objetivo se tienen que tomar dos es--
tratos distintos dentro de la organización:

1) El nivel de Ejecución, en el cual están incluídos los obreros, empleados y los técnicos, que tienen a su cargo el de ejecutar las labores o acciones que habrán de -- ser productivas.

2) El nivel Administrativo, es aquel que comprende a todos aquellos jefes o gerentes de departamento o sección encargados de dirigir a sus subordinados para que éstos ejecuten las labores asignadas.

La Coordinación es la esencia de la Administración, en tanto que la Dirección es necesaria dentro de la Coordinación.

La Dirección es la parte esencial y central de la Administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto si se lleva a cabo el Proceso Administrativo, es sólo para realizar bien las cosas. De nada servirían técnicas complicadas en los otros pasos del proceso si no se logra una buena Ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena Dirección. En tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en - -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuanto nos permitan dirigir y realizar las operaciones con un máximo de eficiencia y con un mínimo de esfuerzo por parte del dirigente.

Lo anterior es la parte mecánica, trata de la relación con "el cómo debían ser las cosas", siendo su parte fundamental la Dirección, por ello puede afirmarse que es la esencia de lo administrativo.

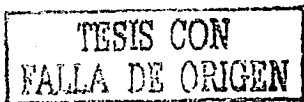
Otra razón importante radica en que la Dirección es el elemento más real y humano, se trata con hombres y sus capacidades, se lucha con las cosas y problemas de como los perciben; es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y explosividad, donde el más mínimo error puede ser a veces difícilmente reparable debido a la dificultad de prever las reacciones humanas.

Dentro de su importancia la Dirección supone:

1) La delegación de autoridad, que significa "hacer a través de otros" (50) o "conferir la autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que desempeñen determinados cometidos". (51)

50) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas II parte" Editorial Limusa, México 1983, pág. 307.

51) Terry. op. cit., pág. 341.



2) Que se ejerza la autoridad entendida como: "La facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". (52)

3) Deben de existir canales de comunicación, por medio de los cuales se ejerza y controlen los resultados, -- siendo horizontal y vertical, ascendente y descendente..

4) La supervisión como medio de ejercer la autoridad, para la ejecución de las órdenes.

La Dirección es de vital importancia, debido a que - encamina todos los esfuerzos y estimula al personal de la organización a emprender la acción que desee, conforme a las - metas y planes predeterminados.

"Dirigir no sólo significa transmitir órdenes dentro de las unidades y subunidades de la organización, sino también hacer que los miembros de la organización acepten y ejecuten estas órdenes". (53)

52) Reyes Ponce, op. cit. II parte, pág. 316.

53) Thierauf/Klekamp/Geeding "Principios y Aplicaciones de Administración" Editorial Limusa, México 1983, pág. 21.

2.3.1 Delegación de Autoridad.

Es la esencia para que exista una estructura de organización. Las unidades funcionales (departamentos, áreas, etc), creadas por la división, requieren que se delegue autoridad a favor de los gerentes para que puedan dirigir las unidades que les correspondan. Sin la delegación, el gerente general o el presidente, serían el único miembro de la Administración, teniendo un solo departamento. Será necesaria la delegación, para que el gerente deba y pueda confiar en otro para el logro de los objetivos, ampliando su área de operación sin tener limitaciones a lo que él, personalmente pudiera hacer.

La delegación puede ir hacia arriba, hacia abajo o hacia los lados, no como se puede pensar que solo es de altos niveles jerárquicos a otros más bajos.

Su importancia radica en, cuando un hombre se da cuenta de que puede recurrir a otros para que lo ayuden a efectuar un trabajo mejor del que podría hacerlo solo, ha dado un gran paso en su vida. El gerente delega por tres razones principalmente:

- 1) Carga de trabajo exagerada para el gerente.
- 2) Motivación y desarrollo de sus subordinados.
- 3) Promoción a niveles gerenciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.2 La Autoridad.

Es la facultad que poseen los líderes para tomar decisiones, produciendo efectos continuos y positivos en las personas y la organización.

De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad, el criterio práctico para saber en dónde radica ésta y en conocer al que toma las decisiones que son obedecidas. Influye en la actividad de otra persona o grupo, o provoca un comportamiento distinto y se dice que ésta tiene poder, más no hay que confundir el poder con la autoridad, debido a que esta última es de sentido formal.

El tener autoridad aparte de tomar decisiones, es la aceptación por parte de sus subordinados; se ha usado el término "enfoque por parte del subordinado" y se cree que la autoridad llega al administrador por la aceptación de su facultad de tomar decisiones y obligar al cumplimiento de ellas por parte de sus subalternos, en pocas palabras, éstos son los que le dan al administrador, autoridad. Siendo la aceptación clave para una buena asignación de autoridad. La Dirección por parte del gerente, resulta sumamente significativa debido a la influencia que éste tendrá y de su habilidad para lograr el apoyo de sus subordinados mediante atributos tales como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- "1.- Conocimiento sobre las relaciones humanas.
- 2.- Habilidad técnica.
- 3.- Habilidad comunicativa." (54)

Las razones más importantes por las cuales los sub
ordinados deben de aceptar la autoridad son:

- "1.- Ganar la aceptación y aprobación por parte
de sus colegas en la realización de una la-
bor digna.
- 2.- Evitar posibles acciones disciplinarias.
- 3.- Cumplir con las normas morales considera -
das adecuadas.
- 4.- Obtener recompensas." (55)

Estas razones hacen resaltar la aceptación de la -
autoridad, que tiene el jefe para la obtención del apoyo de
sus subordinados logrando una popularidad bien entendida en
la cual se puede exigir respeto y cooperación, creyendo por
esto que la autoridad era ilimitada, las ordenes se tenían
que ejecutar sin objeción por parte de los señores encar -

54) Likert, Rensis "The human Organization" N. Y.

Mc. Graw-Hill Books Co. 1967. Pág. 478.

55) Terry. op. cit., pág. 334.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

gados de efectuarlas. Al paso del tiempo se ha visto que es limitada y va de acuerdo a las capacidades del que las ordena ya que estaría pidiendo algo imposible de efectuar si el no sabe el cómo; por ejemplo: Si se le ordena a un encargado de almacén, mover 1500 Kg. manualmente (cargando) se le estaría dando pie a no cumplirla, debido a sus limitaciones físicas, y así como este ejemplo hay miles y se tiene que tener conciencia por parte de los gerentes (autoridad) de sus capacidades tanto físicas como mentales para no incurrir en el incumplimiento de las labores asignadas a sus empleados.

No obstante tienen (los gerentes) limitaciones sociales tanto dentro como fuera de la empresa; las actividades que se ordenan deben estar acordes con las convicciones, códigos, creencias y hábitos del grupo.

La autoridad va ligada a la responsabilidad, la dirección sin una u otra no tendría valor, ya que al tener la primera se obtiene un compromiso, primero para aquellos que las aceptan y segundo para los que estarán al mando de las personas encargadas de guiarlos hacia el logro de las metas establecidas.

2.3.3 La comunicación y sus canales.

Es el sistema nervioso de la Administración, siendo-

de mayor importancia en la función de Dirección y Liderazgo; Una buena comunicación es "El intercambio de pensamiento o de información, para lograr confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas" (56), siendo otra definición de comunicación "Como un intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas" (57), otro autor la define de la siguiente manera "El intercambio por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes, también como la manera por la cual el miembro de una organización comparte con otros significado y comprensión". (58)

Por medio de la comunicación se va a unificar la actividad organizada ya que se transmite la información necesaria para realizar cualquier trabajo, por este medio se transforma la conducta, se efectúan cambios, se logran los objetivos.

Ch. Bernard, consideró "a la comunicación como el medio por el cual las personas estan mutuamente vinculadas a la organización con el fin de lograr un propósito central" - (59), es una de las herramientas principales del administrador.

- 56) Koonts/O'Donnell, op. cit., pág. 682
- 57) Newman/Summer "The process of Management" Englewood cliffs, N.Jersey: Prentice-Hall, Inc.1971, pág. 59.
- 58) Bellowr, J. "Executive Skills" Englewood Cliffs, N.Jersey Prentice-Hall, Inc. 1972, pág. 59.
- 59) Barnard, Chester "The functions of the executive" Cambridge Mass. Harvard Press. 1973, pág. 29.

No obstante debe ser recíproca, tanto por los gerentes como de sus subordinados, debido a que los primeros pueden tomar la iniciativa mientras que los otros reciben; ni tampoco que únicamente los subordinados emitan información mientras que los superiores escuchan, de estos tenemos dos elementos:

1.- El emisor

2.- El receptor de información, según las relaciones de autoridad, funcionales y de cooperación que existen en cualquier empresa.

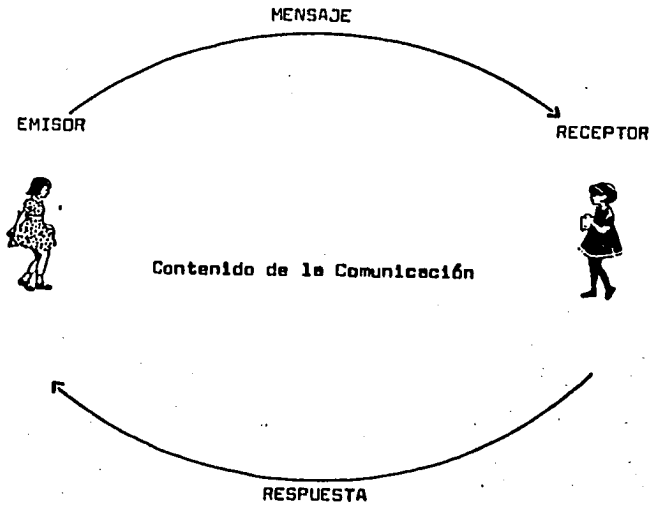
"El propósito fundamental de la comunicación en una empresa es fomentar cambios, modificar actitudes hacia el bienestar de la organización". (60)

Todo tipo de empresa debe de tener bien claros sus canales, tanto internos como externos, ya que requieren transmisión de información de toda fuente, la cual incluye algo de valor que pueda utilizar para el éxito de su labor.

60) Koontz/O'Donnell. op. cit. pág. 684.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los elementos de la Comunicación son :



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Emisor: Aquel que informa o dice, el qué y cómo deben de efectuarse las labores o cualquier tipo de información que se ha de manejar.

Receptor: Es la persona o grupo de personas a quienes va dirigido el mensaje.

Mensaje: Es lo que se quiere comunicar, ya sea, mediante la palabra hablada o escrita, determinados gestos o actitudes, etc..

Contenido de la Comunicación: Lo que se quiere comunicar o transmitir.

Respuesta: Toda comunicación requiere forzosamente de una reacción, sea de aceptación o rechazo.

Siendo la Comunicación a todos los niveles jerárquicos, de suma importancia para el buen funcionamiento de la organización.

2.3.4 La Supervisión.

Supone "Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas, asegurarse de que éstas se están cumpliendo por parte de los subordinados". (61)

61) Thierauf/Klekamp/Geeding, op. cit., pág. 620.

Gran parte del trabajo de los gerentes medios es la supervisión, los altos gerentes efectúan la supervisión consultando con sus trabajadores. Este intercambio, da al superior una buena oportunidad de examinar y corregir desviaciones de las normas establecidas. El trabajo se tiene que supervisar a medida de que avanza para incrementar la eficiencia y economía de las operaciones.

"El grado de supervisión necesario depende de:

- 1.- Las capacidades y destrezas de los subordinados.
- 2.- Los conocimientos del supervisor.
- 3.- La naturaleza del ámbito laboral". (62)

Los empleados bien adiestrados y experimentados requieren menor supervisión que los no adiestrados y poco hábiles, la capacidad del gerente es también importante, el grado de supervisión se puede reducir si el gerente conoce bien su trabajo y puede dar instrucciones claras y precisas a sus subordinados. El ambiente laboral es el que determinará el grado de supervisión, si el trabajo es monótono y forma costumbre, causará una profunda influencia en la evaluación del rendimiento y la productividad.

Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subalternos, más efectiva será la Dirección.

"Si bien es posible que un administrador sea capaz de utilizar mecanismos objetivos para evaluar y corregir las actividades de los subalternos para asegurar el cumplimiento de los planes, no puede existir sustituto del contacto cara a cara. No sólo el individuo desea sentir que su superior es tan interesado personalmente en él y su trabajo, sino que los datos objetivos no personales nunca son adecuados para dar al administrador la información que necesita. Mediante un contacto personal, a menudo está en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo para recibir sugerencias y una mejor sensación de los problemas". (63)

2.4 Las características del ejecutivo ideal.

Se ha venido viendo durante este capítulo que la Dirección es la médula de toda organización, sin ésta sería como un cuerpo sin cabeza que puede desarrollar funciones, sí, pero por separado, sin ser guiados los esfuerzos hacia un objetivo, aquí en la organización, la cabeza es el ejecutivo, quien dirige, coordina y controla sus acciones.

63) Koontz/O'Donnell, op. cit. pág. 705.

"Ordway Tead, considera diez características necesarias en un ejecutivo:

- 1.- Energía física y equilibrio nervioso
- 2.- Sentido del fin y de la Dirección
- 3.- Entusiasmo
- 4.- Fé
- 5.- Amistad y afecto
- 6.- Integridad
- 7.- Conocimientos técnicos
- 8.- Decisión
- 9.- Inteligencia
- 10.- Habilidad para enseñar". (64)

"Chester I. Bernard, divide en dos aspectos la Dirección de hombres:

I. Superioridad personal, que despierta admiración en aspectos como:

- 1.- Aspecto físico, resistencia
- 2.- Tecnología
- 3.- Percepción y visión
- 4.- Conocimiento
- 5.- Memoria

6.- Imaginación.

II. Superioridad en otra clase de aspectos:

1.- Determinación al actuar

2.- Persistencia

3.- Entereza

4.- Valor

5.- Integridad". (65)

"Erwin Haskell Schell, nos expone sus puntos de vista acerca de las características de un ejecutivo:

1.- Interés innato por la gente y afecto para -- ella; teniendo en cuenta que los ejecutivos son modeladores del material humano, su problema es el de las relaciones humanas que -- son complejas y cambiantes, desafiando la -- uniformidad y la improvisación y también la falta de interés sano y genuino.

2.- Fuerza de personalidad. Difícil de definir - en una palabra o en una frase; se relaciona - comunmente con el vigor nervioso de un ejecu - cutivo que le hace no ceder hasta alcanzar -

lo que se propone, pero siempre complementado con atributos de mando, don de gentes, liderazgo, autoridad, etc. En realidad se le considera elemento básico para ejercer autoridad.

- 3.- Orientación científica de la inteligencia; - El ejecutivo con éxito gana sus victorias mediante acciones preventivas y no con acciones correctivas". (66)

En resumen un buen ejecutivo deben contar con:

- 1.- Fé en el objetivo
- 2.- Don de mando
- 3.- Espfritu de previsión
- 4.- Persistencia
- 5.- Humildad
- 6.- Valor.

2.5 El control de la Dirección.

El mejor control de una acertada Dirección, se efec-

66) Haskell, S. Erwin "Técnicas del control Ejecutivo"
Editorial: Fondo de Cultura Económica, México 1978.
pág. 21-26

túa mediante la auditoría administrativa, la cual revisará - todas las funciones de la empresa para medir su eficiencia - en cuanto al logro de los objetivos preestablecidos con los medios aportados, proporcionando rendimientos satisfactorios a los accionistas y dejando en la empresa condiciones de continuidad y permanencia.

Se requiere pues, hacer más corto el tramo de Dirección, si queremos que exista un control óptimo de ésta.

La Dirección es un trabajo 100% cerebral, haciendo - a un lado lo físico; El ejecutivo más capaz, más responsable, más costoso y que es el centro de atención de los obreros y los accionistas, requiere de la aplicación de sus más altos principios éticos.

La Dirección tiene un papel coordinador de los recursos de una empresa, los cuales son susceptibles de transformación para crear bienes y servicios.

A continuación, se presenta el cuadro mostrando el - papel coordinador de la Dirección acerca de los recursos de una empresa. (fig. 2.3).

RECURSOS

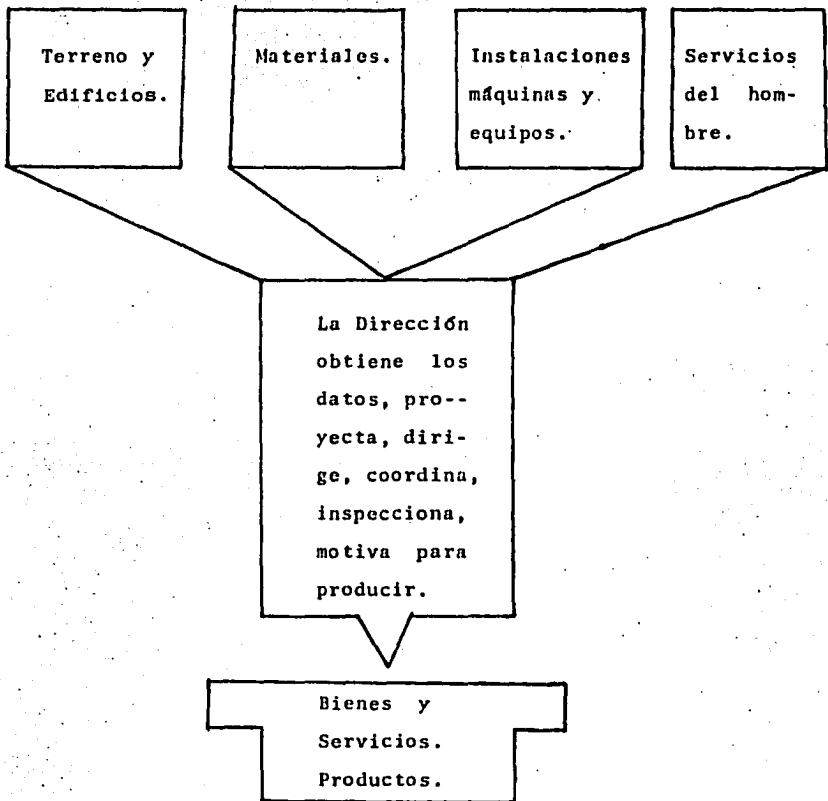


Fig. 2.3 FUENTE: Tomado del libro de Francisco X. Laris Casillas, "Administración Integral" Editorial-CECSA, México 1982, pág. 146.

2.6 Principios de Dirección.

Koontz/O'Donnell, exponen sus principios, siendo los dos primeros, enfocados a la Dirección y el tercero, a su proceso como tal:

- "1.- El principio de dirigir el objetivo: Cuanto más efectivo sea el proceso de dirección y liderazgo, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa.

- 2.- Principio de armonía del objetivo: Cuanto más efectiva es la Dirección, más se darán cuenta los individuos de que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la organización.

- 3.- Principio de la unidad de mando: Cuanto más completa sea la relación de autoridad de un individuo con un solo supervisor, menor será el problema de contradicción en las instituciones y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados". (67)

Complementando estos principios, tenemos:

67) Koontz/O'Donnell, op. cit., pág. 613-615.

- "1.- Principio de impersonalidad de mando: A la mayoría de las personas les repugna recibir órdenes, por ésto es conveniente que las mismas no sean directas, más bien hacerle entender y dejar a su iniciativa la ejecución de la tarea.
- 2.- Principio de la vía Jerárquica: Al transmitir una orden, ésta debe de efectuarse mediante los conductos previamente establecidos para una mayor comprensión por parte de los empleados.
- 3.- Principios de resolución del conflicto: Debe de buscarse solución inmediata a todo problema, ya que éste puede ser un obstáculo a la coordinación.
- 4.- Principio del aprovechamiento del conflicto: Este puede ayudarnos a que todo problema debe de encontrársele una solución y ésta misma debe de ser positiva a nivel general". (68)

Edwin M. Robinson, en su obra nos menciona sus principios:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"1.- Determine su objetivo

- A) Defina su propósito.
- B) Qué es lo que quiere realizar?
- C) Qué es lo que trata de hacer?
- D) Qué es lo que quiere realmente que se haga?
- E) Cuál es el verdadero objetivo?

2.- Estudie los procedimientos para alcanzar su objetivo.

- A) Analice su problema.
- B) Busque los hechos mediante la investigación y recopilación de datos.
- C) Clasifique, arregle y combine los datos
 - Sobre las relaciones comunes.
 - Para revelar puntos significantes de acuerdo a diferencia y variación.

3.- Elija el mejor procedimiento y adóptelo como estándar.

- A) Saque conclusiones o formule una ley.
- B) Compruebe la ley
 - Para las excepciones
 - Y modificarla si es conveniente.

4.- Projete el arreglo y distribución del trabajo -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en un orden lógico.

5.- Organice el trabajo para ejecutar el procedimiento estándar.

A) Personal

- Determine lo que se necesita.
- Seleccione las personas adecuadas.
- Adiestrelas en el método estándar.

B) Medios.

- Determine lo que necesita.
- Elija lo mejor para el bien perseguido.
- Proporciónelo.

6.- Fije el horario para realizar todas las operaciones y actividades de acuerdo con el plan.

7.- Coordine, dirija, despache e inspeccione todos los factores.

8.- Ejercer control sobre todos los factores.

A) Mediante informes adecuados

B) Mediante la observación personal". (69)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.7 Teorías de la Dirección.

La práctica y el estilo (que se dará por medio de la teoría adecuada) de la Dirección constituye una trama compleja de factores, se tratarán ocho teorías de la Dirección, para que el ejecutivo se adecue de acuerdo a la situación existente en su organización y obtenga un máximo de eficiencia en los resultados.

1. La teoría autócrata: Se caracteriza por dar órdenes, imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados, tiende a centrarse en el trabajo, supervisa estrechamente a éste para que se ejecute debidamente. Su organización es tipo militar, en la cual se utilizan directrices y órdenes en las cuales no se da ninguna explicación o razón para efectuarlas. El dirigente autócrata utiliza las órdenes generalmente apoyadas en sanciones, dándole extrema importancia a la Disciplina. Se encamina o enfoca a la teoría "X".

2.- La teoría Psicológica: Esta se encamina hacia la motivación por parte del dirigente con sus subordinados para el logro de los objetivos, tanto de la empresa como personales.

La Dirección que motiva, presta mucha atención a los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

atributos del subordinado, tales como reconocimiento, seguridad emocional, satisfacción de sus deseos y necesidades, - - mientras logre ésto, contribuirá con la organización a tener éxito.

3. La teoría Sociológica: La Dirección está compuesta por esfuerzos que facilitan las actividades de los subordinados y luchan por conciliar conflictos organizacionales - entre éstos.

El dirigente establece los objetivos con la participación de los subordinados para la toma de decisiones final, obteniendo así un interés por parte de éstos y poder poner - en práctica medidas correctivas, manteniendo la armonía y el esfuerzo cooperativo entre los subordinados.

4.- La teoría de Apoyo: El dirigente asume la posición de que los subordinados desean rendir su mejor esfuerzo, para ésto, se crea un ambiente de trabajo que promueva el deseo de cooperación para el desarrollo de sus propias destrezas y habilidades, así como su creatividad, su participación en las decisiones que se tomen.

5. La teoría de dejar Hacer (Laissez-Faire): En ésta, el supuesto dirigente, deja en completa libertad de hacer a sus subordinados las tareas asignadas. Se tiende a - -

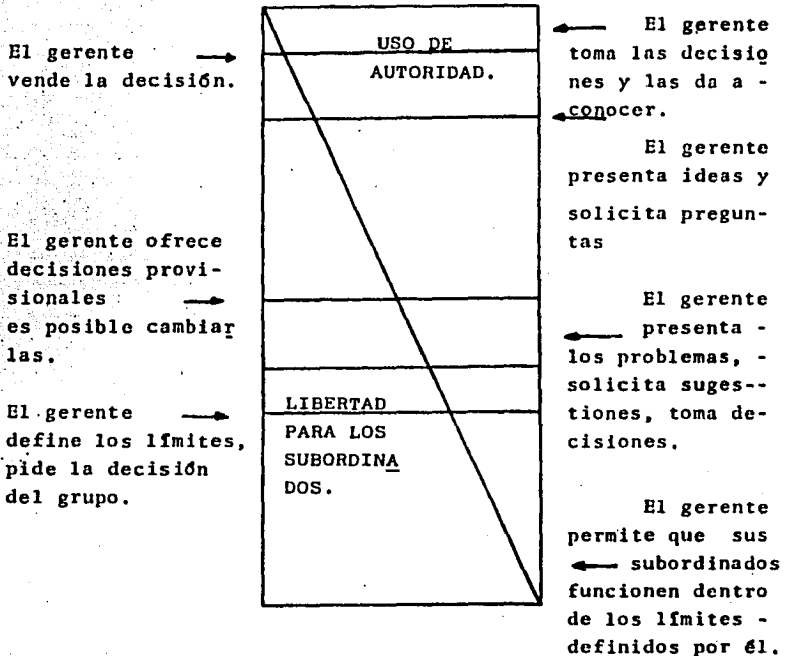
crear dirigentes informales, los cuales prefieren orientación y participación de sus subordinados.

6. La teoría del comportamiento personal: Esta se basa en las cualidades o patrones de comportamiento del dirigente.

Una importante contribución de esta teoría es que el dirigente: "Se comporta igual, ni emprende idénticas acciones ante todas las situaciones que enfrenta. Es flexible, - hasta cierto grado, porque cree que debe emprender la acción más apropiada para manejar un problema determinado. Esto sugiere un concepto de un continuo, mediante el cual las acciones del dirigente y la cantidad de autoridad empleada están relacionados con la libertad o participación en la toma de decisiones que se deja a los subordinados". (70)

70) Tannenbaum/Schmidt "How to choose a leadership Pattern"
Harvard Business Review, Marzo-Abril 1968. pág. 95

DIRECCION CENTRADA
EN EL JEFE.



Cuadro que muestra el concepto continuo de Dirección, el cual significa los diferentes modos de emplear los estilos de Dirección dependiendo de la situación. (71)

71) Idem, pág. 101.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. Teoría de los rasgos: Aquí se ven o tratan de -- identificar los rasgos de los dirigentes a fin de utilizar-- los y predecir el éxito en la Dirección, entre los rasgos -- (ya que no existe ninguna lista universal de éstos) más comu-- nes se encuentran los siguientes:

- "A) Inteligencia
- B) Iniciativa
- C) Energía o ímpetu
- D) Madurez Emocional
- E) Persuasión
- F) Habilidad comunicativa
- G) Seguridad en sí mismo
- H) Percepción
- I) Creatividad
- J) Participación social". (72)

Enfatiza, con estos rasgos en la personalidad del -- dirigente más que en sus labores propias.

8. La Teoría Situacional: Debe haber bastante flexi

72) Terry. op. cit., pág. 471-472.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bilidad en la Dirección para ajustarse a distintas situaciones, es multidimensional ya que está formada por: el dirigente, los subordinados y la situación (contiene la mayoría de las variables).

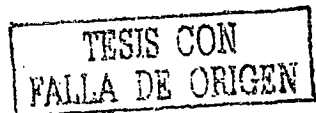
Fiedler usó tres dimensiones para medir la efectividad del dirigente:

- "A) El grado de confianza que los subalternos -- tienen en su dirigente.
- B) El grado hasta el cual los puestos de los subordinados son rutinarios o están mal estructurados.
- C) El grado de poder inherente al puesto directriz". (73)

"El dirigente diplomático es efectivo cuando la situación es ambigua y la tarea no está estructurada, siempre que el dirigente sea bien aceptado por los subordinados. Además, cuando la situación es ambigua y la tarea está estructurada, la Dirección orientada (al trabajo y controladora) es más efectiva". (74)

73) Fiedler, Frec. "Theory of Leadership effectiveness" Mc. Graw-Hill. N.Y. 1967. pág. 84.

74) Idem. pág. 87.



A través de este capítulo se analizaron conceptos -- básicos en relación a la dirección, tanto definiciones de diferentes autores como los principios y teorías generales de Dirección, haciendo lo más claro posible este estudio, sin caer en una repetición innecesaria, y conteniendo los aspectos más importantes tratados.

Se constató que la dirección tiene una observancia general en todos los demás pasos del proceso, es por esto -- que se sitúa en la etapa dinámica aun que como función del mismo sea estática, y su labor es la de supervisar y guiar los esfuerzos colectivos en relación con los recursos técnicos y materiales para una consecución adecuada de los objetivos principales de la Organización.

Está situada en la etapa dinámica del Proceso Administrativo debido a que las primeras fases son estáticas. En estas se PLANEAN el trabajo a realizar, se fijan los objetivos por alcanzar, se implantan las políticas, los procedimientos, las estrategias, los métodos para efectuar las tareas, con qué recursos se cuentan y cuál será su mejor aplicación de éstos, tiene varias alternativas de cursos de acción para futuro, etc. En la ORGANIZACION se estructuran -- las funciones específicas de cada una de las partes de la empresa, se fijan líneas de autoridad tanto descendentes como ascendentes o verticales y horizontales, se definen claramente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

te las labores de cada uno de los puestos para evitar interferir con las áreas de mando de otras personas restando con ésto la maximización de los esfuerzos colectivos de la empresa. La INTEGRACION es reunir, obtener y articular los elementos materiales, técnicos y humanos que tanto la organización como la planeación señalan necesarios para una adecuada canalización de las potencialidades humanas encaminadas hacia el adecuado funcionamiento de un organismo social. Estas tres fases se realizan mediante la DIRECCION, la cual se encargará de lograr efectivamente todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida directamente con sus subordinados o por medio de una adecuada delegación de autoridad, teniendo éste que vigilar constantemente el trabajo para ver el cumplimiento de las órdenes emitidas. Teniendo la capacidad de encausar las desviaciones que surjan y que alejen a la unidad económica al logro de sus metas.

El administrador debe efectuar una supervisión constante y objetiva para detectar cualquier separación de lo planeado con lo efectuado, para así lograr una íntima correlación con todas y cada una de las facetas del Proceso Administrativo.

Tanto las características del líder como las teorías de Dirección, son generales y las deben de poseer y conocer todos los individuos (líderes) que estén en niveles directi-

vos de una organización, para saber resolver conflictos y si tuaciones imprevistas, dando una mayor efectividad en la - Dirección, para el logro común y uniforme de los objetivos.

Abarcando en forma especial el punto de la Direc - ción en relación con la situación que guarda tanto dinámica como estática, siendo dentro del Proceso Administrativo es - tática formando parte de éste y dinámica por que tiene inge - rencia en cada uno de los pasos del mismo, por lo que es de suma importancia que esta dirección sea adecuada y efectiva.

Al existir una perfecta comunicación por parte de todas las personas involucradas en el logro de sus objeti - vos, se unifica la actividad organizada, transmitiendo in - formación adecuada y necesaria para realizar cualquier tra - bajo, transformando la conducta de los trabajadores motiván dolos a cumplir con su labor para obtener cambios positivos y encaminados hacia el objetivo común.

La Dirección se muestra en este capítulo, de forma situacional, en compañía de una variedad muy amplia de es - tilos de Dirección, que va desde la autócrata hasta la teo - ría situacional, es por ésto, importante que el ejecutivo - sepa manejar y conozca estas teorías, junto con los rasgos característicos para saberse adaptar a cualquier situación, sin pensar que es de carácter débil, ya que actúa de forma

diferente cada vez que se le presenta un problema, al contrario, es la versatilidad para adaptarse a todo tipo de problemas.

Con lo siguiente se demuestra que la Dirección es la función más importante tanto del Proceso Administrativo como de cualquier empresa, valiéndose de la supervisión directa - en la ejecución de las órdenes en todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la organización. Lo anterior enfatiza el carácter dinámico de la Dirección, teniendo como fin último el seguimiento y logro de los objetivos.

Se constató que las características del ejecutivo -- ideal son innatas y se pueden agrupar de la siguiente manera:

- 1.- Aspectos personales
- 2.- Aspectos físicos

características necesarias para perseguir el objetivo deseado. Tomando en cuenta que éstas están unidas y relacionadas con las teorías de Dirección, siendo útiles para llevar y lograr así una armonía entre los objetivos de la empresa y la Dirección de ésta.

III. CAPITULO

El fin que persigue este capítulo a través de definiciones, principios, naturaleza del líder, teorías y estilos, es el de presentar y abarcar todo lo más importante en lo -- que al Liderazgo se refiere, debido a que la habilidad de dirigir es altamente apreciada y necesaria en toda organización ya que de esta destreza dependerá el logro de los objetivos-propuestos.

Haciendo una breve diferenciación entre lo que es Dirección y Liderazgo, notando que son conceptos totalmente diferentes, pudiendo tomarlos equivocadamente como un solo, cayendo en un error, por lo que se toca este punto, sin embargo estos dos conceptos van íntimamente unidos, que si llegase a faltar uno, el otro no podría estar presente.

La naturaleza del liderazgo está en lograr encontrar los motivadores adecuados de los subordinados, una fuerza -- creativa por parte del líder para inspirar el trabajo, creando un clima adecuado para que sus colaboradores se superen -- en mejorar la labor asignada. El líder que en este capítulo se tratará, es en esencia lo que se conoce como un Gerente, y no como el término lo dice, un líder como los a habido en la historia o de movimientos políticos, sino aquel que ten--

drá a su cargo a un grupo de personas las cuales por medio de éste lograrán alcanzar una meta. El gerente siempre deberá darse a respetar y su lugar como tal, y mal haría si no lo hiciese, ya que los subordinados y la organización son el reflejo de la forma de ser del líder.

Se notará de forma especial la evolución de las teorías que han surgido con el pasar de los años, en las cuales; únicamente se heredaba el poder o el liderato en épocas pasadas, asegurando que los líderes no se hacían, más bien nacían con esta cualidad innata en la persona, hoy en día se ve que un líder puede hacerse, con entrenamiento adecuado. Fueron surgiendo más y más teorías, cada una con su aspecto interesante, siendo la más aceptada la Teoría basada en la Contingencia, debido a que maneja aspectos tan variados y --claros, no como otras basadas en rasgos únicamente personales, ésta considera estos aspectos, más aparte las situaciones en las que debería de darse o utilizarse.

Se tratará y pondrá un interés especial en los estilos de liderazgo, donde se verá objetivamente que estos se utilizarán en situaciones específicas, teniendo una gran variedad y flexibilidad tanto de estilos básicos como gerenciales, los cuales ayudarán de forma admirable al mejor funcionamiento de toda empresa, ya que según sea la situación se podrá cambiar a un estilo gerencial más o menos efectivo, te

niendo con ésto un amplio repertorio, comprobando que la Teoría 3-D (3-Dimensional) es la más completa debido a que es un resumen de los puntos o directrices de todas las teorías anteriores, siendo las de Blake, Fiedler, Katz, y otros.

Teniendo como se dijo en un principio, el objetivo de dar una idea clara de lo que sería un líder en toda la extensión de la palabra, sabiendo éste adaptarse a todas las situaciones adecuadamente para así obtener un máximo de eficiencia con un mínimo de mando.

III. LIDERAZGO (EL LIDER).

Tomar los términos de "Dirección" y "Liderazgo" como sinónimos, es caer en un error; en el capítulo anterior se analizó el primero, dejando a este capítulo el liderazgo, el cual es un aspecto importante de la Administración. En efecto, es la capacidad para guiar y dirigir con efectividad los recursos humanos combinándolos con los técnicos y materiales. Para lograr dicha efectividad debe existir una clara función administrativa y de un cierto grado de autoridad para el apoyo a las acciones de los ejecutivos. Como lo observó Leonard Sayles:

"Teniendo una posición común con respecto a las fuentes de origen y dirección, los subordinados establecen entre sí patrones de cooperación que facilitan el proceso de trabajo. Estos serían mucho más difíciles de desarrollar si no existiera una fuente común de autoridad que actuara sobre ellos; como testimonios se pueden citar las dificultades inherentes al trabajo cooperativo entre individuos que no han tenido esta experiencia". (75)

"Para emprender la acción según cierto plan predeter

75) Sayles, Leonard. "Managerial Behavior" Nueva York, Mc. Graw Hill, 1964, pág. 145.

minado, la gerencia debe estimular y motivar a los subordinados, la esencia real del Liderazgo. Por consiguiente, la conducta del líder es decir, el estilo de liderazgo, diferirá notablemente de la conducta de los subordinados. La conducta del líder la constituyen los actos específicos que éste ejecuta al dirigir o coordinar el trabajo de su grupo. -- Por ejemplo, el líder puede elogiar o criticar, hacer sugerencias útiles y mostrar consideración por el bienestar y los sentimientos de los miembros del grupo". (76)

3.1 Definición de Liderazgo.

Se define generalmente como: "El arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo con celo que refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; y la confianza que da experiencia y habilidad técnica". (77)

Otro concepto de Liderazgo interesante es el de Katz y Kahan: "El incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización". (78)

76) Thierauf/Klekamp/Geeding, op. cit. pág. 145

77) Koontz/O'Donnell, op. cit. pág. 655

78) Katz/Kahn "The social Psychology of Organization" N.Y. John Wiley and Sons 1966, pág. 279-281.

Una función organizacional puede abarcar objetivos - definidos y planes por alcanzar, deberes claros referentes - al puesto, y las muchas cosas impersonales que un individuo - debe efectuar para realizar su trabajo, incluye aparte, la - información necesaria para el desempeño de sus funciones.

Reconociendo a la Dirección y Liderazgo que como se - vió son diferentes, son las funciones principales de los ad - ministradores.

3.2 Principios básicos de Liderazgo.

Es parte esencial de la función directiva, abarca -- principios administrativos que se aplican a todos los nive -- les de la Administración. Los principios básicos son:

"Principios de facilitar la realización de los obje - tivos: El propósito de la función directiva es facilitar la - realización de los objetivos de la organización. Cuanto más - eficiente se realice la función directiva, tanto mayor será - la contribución de los subordinados a los objetivos deseados - de la organización.

Principio de Liderazgo: Este importante principio di - rectivo combina factores motivacionales con actividades admi - nistrativas. El principio afirma que los líderes no sólo mo - tivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y ne

cesidades personales, sino que se trabajan también en la realización de objetivos deseados para la organización. Así, este principio reconoce que el personal de la organización tiene ciertos deseos y metas, y es muy probable que siga a superiores en quienes ve una buena probabilidad de alcanzarlas.

Principio de la Supervisión Directiva: La función directiva es más eficiente cuando hay un grado suficiente de supervisión directa. No existe un sustituto para el contacto personal directo, porque comunica el hecho de que sus superiores tienen un interés personal en ellos y en su trabajo. Por medio de la supervisión directa los superiores se pueden comunicar mejor con sus subordinados y pueden examinar los problemas desde su origen y recibir de inmediato sugerencias de los empleados.

Principio del estilo de Liderazgo: Así como en el ámbito de una organización varían las personas y tareas, deben variar apropiadamente los estilos de liderazgo. El tipo de Liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro. Por tanto, el liderazgo acertado adopta un estilo eficaz para obtener la respuesta deseada de los subordinados". (79).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si todos los Administradores pudieran confiar en sus subalternos para lograr el cumplimiento de los objetivos del grupo, la función de líder saldría sobrando, la moral y los principios estarían muy por alto contribuyendo con ímpetu en alcanzar sus metas.

3.3 Naturaleza del Liderazgo.

Todo grupo de personas que trabaje cerca de su capacidad total, tiene a alguien quien le dirija y coordine, contando con una habilidad para ser líder, dicha habilidad se caracteriza por percibir:

"1. La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, en distintos momentos y en diversas situaciones.

2. Habilidad para inspirar el trabajo y bien hacer de éste a sus subordinados.

3. Fuerza para actuar de forma tal que establezca un clima para responder y despertar motivaciones". (80)

La capacidad para comprender y conocer la teoría de la motivación, ayudaría en mucho para poder aplicar estos conocimientos a las personas y situaciones; quien contemple es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tos dos aspectos junto con la naturaleza y fuerza de las necesidades humanas, estará en mejor posición para definir y establecer las formas de satisfacerlas para que produzcan -- las respuestas deseadas.

La habilidad para inspirar o animar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto.

El uso de estímulos se centra en los subalternos y -- sus necesidades de acuerdo a sus tareas efectuadas, para -- esto el líder posee cualidades carismáticas que transmite a -- sus subordinados como son la lealtad, humildad, perseverancia para promover su bienestar.

El estilo del líder y el clima que éste crea a su alrededor es el resultado que obtendrá de sus seguidores y de la motivación que éste emplee para la satisfacción de las necesidades tanto materiales como espirituales, teniendo como necesidades materiales; las retribuciones económicas, premios en dinero, etc... y las espirituales; deseo de reconocimiento, de prestigio, de pertenecer a un grupo.

Estas tres habilidades que acabo de mencionar están en relación directa y constante con fuerzas internas y principalmente en relación a situaciones que variarán de una a otra; el líder (en este caso el Gerente) que es sensible a --

ellas puede estimar mejor los problemas a los que se enfrenta y determinar qué tipo de Liderazgo es el más apropiado, - dichas fuerzas son:

Fuerzas que actúan en el líder: La conducta de éste en un caso determinado será dada en gran medida por las muchas fuerzas que actúan en él, tenderá a percibir los problemas del liderazgo con bases (conocimientos y experiencia personal), las fuerzas que afectan internamente al individuo -- son:

- "1) El sistema de valores personales
- 2) La confianza en los subordinados
- 3) La percepción del Liderazgo
- 4) Los sentimientos de seguridad en situaciones inciertas". (81)

El líder aporta estas y muchas otras variables personales a cada situación a la que se enfrenta. Muchas veces - estas fuerzas internas se dan consciente o inconscientemente en el líder, siendo para este de gran ayuda el darse cuenta - que influye en el comportamiento para con sus subordinados - en una forma determinada obteniendo una mayor eficiencia de éstos.

Fuerzas que actúan en los subordinados: Antes de --
guiar un grupo hacia las metas propuestas, el gerente debe --
tener en cuenta que cada empleado tiene sus necesidades per-
sonales e influirá de un modo u otro dentro del grupo con --
sus compañeros. Mientras más llegue a captar y comprender --
las necesidades de los empleados, tendrá más facilidad y con-
fianza en determinar el estilo de Liderazgo que le ayudará a
llevar al grupo a sus objetivos.

El gerente siempre debe de darse su lugar, darse a --
respetar, tener confianza en sí mismo, ésto lo llegan a per-
cibir los subordinados obteniendo respuestas de apoyo, de se-
guimiento, de confianza y respeto para con su líder, tenien-
do éste una mayor libertad para modificar los diferentes ti-
pos de conducta. Estará seguro que nunca se le tomará o con-
siderará un jefe autoritario cuando tome sus propias decisio-
nes sin consultar con nadie más ya que siempre velará por --
sus intereses y los intereses de los demás (sus subordinados)
contando con el apoyo y responsabilidad de éstos cuando ten-
gan que tomar sus decisiones.

Se ha visto y comprobado que los subordinados y la --
organización en sí son un reflejo del líder.

"Según un estudio de grupos de bajo a alto rendimien-
to muestra por lo regular que; los líderes de los grupos de

alto rendimiento tienen mayor apoyo de los subordinados, se les facilita la interacción y pueden incrementar la cohesión y la productividad del grupo. Por lo contrario, los líderes asignados a grupos de bajo rendimiento, tienden a dirigir en una forma más amenazadora, lo que trae como consecuencia, menos satisfacción de los miembros del grupo y menor calidad de la producción". (82)

Este estudio refleja los extremos que se podrían dar en el Liderazgo debido principalmente a las situaciones imperantes en cada uno de los grupos de trabajo. El de alto rendimiento puede tener consecuencias o resultados muy positivos debiéndose de tomar en cuenta el riesgo que los integrantes del grupo (subordinados) se tomen atribuciones que no les corresponden mientras que a los de bajo rendimiento tienen que estarlos motivando, empujarlos a trabajar y den su máximo rendimiento. Como se logrará ésto?, estudiando como en un principio se expreso: Cada individuo tiene sus propios principios y necesidades por satisfacer, encontrando éstas, puede el líder actuar ya sobre bases.

82) Farris, George F. and Lion, Francis G. "Effects of performance on leadership cohesiveness, influence, satisfaction and subsequent performance." Journal of applied Psychology, Vol. 53, No. 6, Diciembre 1969, pág. 496.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por ejemplo: El grupo tiene sueldos elevados (departamento de producción) pero se ve que están descontentos, -- llegan tarde y alto grado de ausentismo; El gerente se da -- cuenta y tiende a tomar un estilo de Liderazgo autocrático, -- pensando que con la remuneración (sueldo) pagada se les tendría a gusto, más nunca los estimula, motiva ni los hace sentir parte integrante de la organización, siendo que contribuyen al crecimiento de ésta por medio de su trabajo.

Muchas veces la ayuda que necesita un subordinado no es económica sino espiritual, sentirse útil al logro de los objetivos, que es estimado por sus compañeros y sus jefes, -- éste es más reconfortante para éste, que si se le prestara -- ayuda económica, dependiendo de la situación.

Por último tenemos las Fuerzas que intervienen en la situación: "Además de las fuerzas que actúan en el gerente y sus subordinados, las características de la situación general influirán también en la conducta del gerente. Entre las presiones ambientales más críticas que le rodean figuran las que surgen de la organización, del grupo de trabajo, de la -- naturaleza del problema y de las presiones del tiempo". (83)

Debido a que los estilos de Liderazgo se basan en --

situaciones concretas, las fuerzas que se mencionaron anteriormente deben detomarse en cuenta para adoptar y seguir - un estilo acorde sin importar muchas veces que se cambie de uno a otro, si se van a obtener resultados satisfactorios.

3.4 Teorías acerca del Liderazgo.

La conducta del líder ha sido a partir de la Administración moderna uno de los aspectos de la organización más - ampliamente estudiados. A partir de aquí se han ido exponiendo algunas teorías, siendo las primeras centradas en las características hereditarias y físicas, seguidas de enfoques - en el adiestramiento y los rasgos. Siendo después la teoría más aceptada basada en las situaciones; A continuación trataremos algunas teorías.

3.4.1 Teorías primitivas.

Las primeras teorías que se formularon, hoy en día - se consideran ingenuas, comparadas con las actuales. Una de ellas fue: el enfoque hereditario, la cual afirmaba que los "Líderes nacen y no se hacen". Queriendo decir que esta cualidad se heredaba, un ejemplo de este enfoque fue la clase - de dirigente de los países Europeos, asegurando así la perpetuidad de un liderazgo dentro de las empresas; aquí en México es palpable esta teoría en las empresas familiares, pequeñas

y medianas, haciendo de estas una tradición que si bien pueden tener éxito o fracaso inmediato.

Otra teoría se centra en el enfoque del adiestramiento, que sí es factible por medio de éste, convertir a una persona en líder de acuerdo a los rasgos del liderazgo. Habiendo centrado su personalidad en esos rasgos se emprende un adiestramiento especializado para corregir las diferencias mediante: "Sesiones de liderazgo, conferencias para adiestramiento, sesiones de presentación de papeles y estudios de casos. Se puede emprender también adiestramiento individual para estudiar los fundamentos del liderazgo, la dinámica del grupo y las relaciones humanas". (84)

Por medio de este adiestramiento se pueden fabricar (por así decirlo) líderes, pero también se debe de tener esta cualidad innata, ya que no se conocen estas hasta que se descubren dando paso a un excelente líder mediante las sesiones antes mencionadas.

3.4.2 Teoría del Liderazgo basada en los rasgos.

La teoría basada en los rasgos es un enfoque común para explicar el liderazgo en las organizaciones. Las caracte-

84) Thierauf/Klekamp/Geeding. op. cit. pág. 480.

terísticas personales de los líderes capaces, se usan para -
saber de antemano la capacidad de liderazgo que otros pueden
tener. Los rasgos más comunes entre los ejecutivos son:

Inteligencia, Iniciativa, Imaginación, Entusiasmo, -
Optimismo, Individualismo, Valor, originalidad, receptividad,
capacidad de comunicación, sentimiento de lealtad, personali-
dad, tenacidad, comprensión humana, capacidad supervisora y
confianza en sí mismo. Se vió en el capítulo segundo de es-
ta Tesis, algunas de las características que tomaron varios-
autores, siendo las que acabo de nombrar las más completas.-
Harrell engloba éstas en cuatro:

- "1. Fuerza de voluntad
2. Extroversión
3. Necesidad de poder
4. Necesidad de éxito". (85)

Para Keith Davis los rasgos principales son:

- "1. Inteligencia
2. Madurez

85) Harrell, Thomas W. "Managers, performance and personali-
ty" Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co. 1961,
pág. 171.

3. Generocidad social
4. Motivación interior
5. Una actitud orientada hacia las relaciones humanas". (86)

Desde este enfoque tomado como medida verdadera de - Liderazgo, se han emprendido un sinnúmero de estudios a través de los años. Algunos estudios han demostrado que los rasgos de Keith son una explicación inadecuada del Liderazgo. Sin embargo para Ghirelli y Stogdill son una relación directa entre la eficiencia y los rasgos personales del líder, teniendo primero el estudio de Ghirelli y la correlación significativa entre la eficacia del Liderazgo y los rasgos:

- "1. Inteligencia
2. Capacidad de supervisión
3. Iniciativa
4. Confianza en sí mismo
5. Individualidad en la forma en que se hizo el trabajo". (87)

Teniendo en forma semejante a Stogdill y su estudio-

-
- 86) Keith, Davis. "Human Relations at work" Mc Graw Hill, N.Y. 1967, pág. 99.
 - 87) Ghirelle, E.E. "Managerial Talent" American Psychologist. Vol. 18 # 10. octubre 1963. pág. 631-633.

de rasgos, los expone de la siguiente manera:

- "1. Inteligencia
2. Erudición
3. Confiabilidad
4. Responsabilidad
5. Participación social
6. Posición socioeconómica". (88)

El análisis de estos rasgos personales tanto de líderes y no líderes, revela que muchos de ellos son realmente - tipos de conducta de ejecutivos y se correlacionan con distintos aspectos de la administración dando así un enfoque ca rismático y más característico de lo que es un líder en relación a la teoría primitiva.

3.4.3 Teoría situacional del Liderazgo.

Esta teoría tiene un enfoque más lógico, que las anteriores, en esta se maneja el grupo, el problema a resolver y su medio ambiente, que influirán en el tipo de Liderazgo. Una situación específica, bien puede hacer un líder de una persona, que de otro modo podría ser un seguidor.

88) Stogdill, M.R. "Personal Factors Associated with leadership: A survey of the literature" Journal of Psychology Vol 25, 1964. pág 35-40:

Un aspecto importante del liderazgo situacional es la interacción entre el líder y el grupo. Las personas tienden a seguir a aquellas en quienes perciben un medio de hacer realidad sus propios deseos personales, sean legítimos o no los deseen, el líder los reconoce y actúa en una forma encauzada a alcanzarlos, dentro de la capacidad directiva que posea el líder para guiar al grupo al logro de sus objetivos, influyen muchos factores situacionales tales como:

1. Tareas a desempeñar
2. Características de las personas bajo su mando
3. El ambiente de la organización en que actúan". - (89).

Teniendo que considerar otros estudios efectuados sobre esta teoría, asegurando que "El Liderazgo eficaz depende de la respuesta a factores ambientales como la historia de la empresa, la comunidad en que opera la organización, el clima psicológico del grupo que se dirige, la personalidad y las influencias culturales de los miembros del grupo y el tiempo que se requiere para tomar decisiones". (90)

Comparando con la teoría de los rasgos y ésta, se --

89) Idem. pág. 40.

90) Filley/Howe "Managerial Process and Organizational -- behavior" Nueva York, Mc Graw Hill 1979. pág. 409.

nota una marcada diferencia, una se basa en las cualidades - única y exclusivamente del líder sin importarle el entorno - en el que se ha de desenvolver mientras que esta teoría tiene el elemento del medio ambiente en que se ha de desarrollar el líder, buscando oportunidades dentro del ámbito en el que se mueve para así tener influencia en los demás, teniendo éste un poco o un mucho de los rasgos personales para así saber como manejar a un grupo obteniendo los resultados esperados. Es una combinación de estas dos teorías, tanto los rasgos son importantes como el saber distinguir una situación - adecuada para ser líder.

3.4.4 Teoría del Liderazgo basada en la contingencia.

Llamada también enfoque situacional del Liderazgo, - planteada por Fred E. Fiedler. Esta teoría se basa en dar - una puntuación de estimación hacia el líder, por su colaborador menos preferido (Last preferred coworker, L.P.C.). La - puntuación que obtiene de sus subordinados le dará una visión del tipo de Liderazgo que maneja. "Considerándose que un líder que tiene L.P.C. alta, está orientado hacia las relaciones interpersonales, y al líder con L.P.C. bajo, está orientado hacia la tarea". (91)

91) Fiedler, Fred E. "Teoría del Liderazgo efectivo" Mc Graw Hill, N.Y. 1970. pág. 255.

Fiedler señala la eficacia del liderazgo utilizando tres aspectos importantes de la situación de tarea del grupo:

1. Relaciones entre el líder y los miembros
2. Estructura de la tarea
3. Poder del puesto del líder". (92)

1. Se emprende la evaluación de las relaciones entre el líder y los miembros mediante una aceptación de la atmósfera reinante en el grupo, que indicará el grado en que el líder se sienta aceptado por sus subordinados, siendo la atmósfera de tipo: amistosa, relajada, tensa, reforzada, amena zadora.

2. La evaluación de la tarea se hará por la claridad y comprensión de las metas a obtener, los resultados positivos obtenidos de la toma de decisiones, a las soluciones de los problemas se les deben dar un seguimiento claro y específico.

3. El poder del puesto se determinará por el grado de influencia que el líder ejerza en recompensa o castigos por la autoridad que le fue designada.

La teoría de Fiedler propone que la eficacia dependerá en alto grado de dos estilos básicos, los cuales son:

92) Idem. pág. 256.

"1. El estilo del líder se orienta hacia la tarea y - sus resultados.

2. Orientado hacia la persona y las relaciones". (93)

Si las relaciones entre el líder y los subordinados son malas, la actitud de éste deberá enfocarse hacia la tarea, mientras que en un grupo con buenas relaciones, el líder debe orientarse hacia las relaciones.

El concepto de que la eficacia del Liderazgo es contingente de variables situacionales, es realista según investigaciones actuales, para llevar una Dirección correcta.

3.5 Estilos de Liderazgo.

La efectividad dependerá de la adecuación del estilo a la situación en la que se usa, ningún estilo por sí mismo es naturalmente más efectivo que otros, ya sea orientada hacia la tarea o el orientado hacia las relaciones.

Algunos autores tratan este tema dando sus opiniones al respecto, tenemos a:

Fleishman y Peters, su estudio lo enfocan hacia la - evaluación de la efectividad gerencial, la cual se basa en - la calificación hecha por los supervisores, de los capataces,

gerentes de fábrica, abarcando gran parte de la estructura funcional de la organización, llegando a la conclusión de -- que: "No existe relación entre las actitudes del Liderazgo y la efectividad medida...ninguna combinación particular de actitudes de estructura y consideración fue pronóstico del grado de efectividad". (94)

R.C. Anderson: Un estudio realizado por este autor, muestra enfoques del Liderazgo que revolucionan todo lo que se venía creyendo de los estilos, en los cuales comparó el Liderazgo autoritario con el democrático, obteniendo interesantes resultados, dando como conclusión: "La evidencia disponible no puede demostrar que exista una vinculación consistente entre un estilo de Liderazgo dado, sea autoritario o democrático, con una más alta productividad". (95)

No siendo esto maneras útiles de describir comportamientos de Liderazgo y que, en cualquier caso, un tipo de comportamiento no es más efectivo que otro.

S.S. Sales: En 1966 publicó su estudio de las investigaciones realizadas de los estilos autócrata - democrata, -

94) Fleishman and Peters. "Valores interpersonales, actitudes del líder y sucesos gerenciales" Psicología del personal, V. 15, 1972, pág. 127-128.

95) Anderson, R.C. "Aprendiendo en discusiones" Biblioteca - Harvard artículo 29, 1969. pág. 201-204.

diciendo: "La hipótesis que la supervisión democrática evocará un mayor esfuerzo de los empleados que lo que evocará la autocrática, no puede ser apoyada ni rechazada con certeza". - (96)

Todos los estudios realizados sobre este tema nos -- llevan a una respuesta tal que debemos aceptar y adecuar a -- nuestras tareas y relaciones. Parece ser entonces que dado -- que las situaciones varían, lo mismo debe ocurrir con el es-- tilo gerencial, por este motivo no se puede asegurar que -- exista un estilo ideal ya que se carece de evidencia consis-- tente para decir que un estilo sea generalmente más efectivo que otro.

Ahora los gerentes deben de contar con una variedad de estilos y repertorios, los cuales les ayudarán a resolver situaciones o problemas satisfactoriamente dejando a un lado la ideología de adoptar una sola teoría para tratar de que -- los subordinados sean como ellos mismos. La Dirección es de -- demasiado compleja para ser abarcada por una sola teoría dema-- siado rígida, dando ésta resultados a corto plazo pero a la larga se observa que crea conflictos, cuyas consecuencias -- son de peligro para la Dirección.

El entrenamiento gerencial debe de orientarse hacia-

96) Sales, S.M. "Estilos de supervisión y productividad" Psicología del personal. Vol. 19, 1976. pág. 275-276.

la flexibilidad de estilos, aprendiendo con ésto, a ser efectivos, creando una atmósfera que inducirá a la automotivación entre sus subordinados.

3.6 Teorías del comportamiento y estilos de Liderazgo.

Teniendo como base, las teorías de estilos gerenciales y del comportamiento, de los siguientes autores:

Blake.

Fiedler.

Katz.

De la higiene de la motivación.

Maslow.

Mc. Gregor y

finalizando con la teoría 3 - D.

3.6.1 Blake:

Muestra una red de cinco estilos, los que denomina - utilizando números en lugar de nombres, reconoce la importancia de la situación, pero no toma en cuenta las exigencias tecnológicas, teniendo un modelo psicológico del estilo - ideal, y no un modelo situacional. Teniendo un único estilo - ideal con cuatro estilos de gestión sin tomar en cuenta la flexibilidad, como cualidad gerencial clave.

Teniendo este un concepto sobre la tercera dimensión de estilos que es: "La tercera dimensión de la teoría de la

red representa el espesor o profundidad de un estilo dado... Trata del tiempo durante el cual se mantiene un estilo gerencial en cualquier situación determinada de interacción, particularmente bajo presión proveniente de tensión, frustración o conflicto". (97)

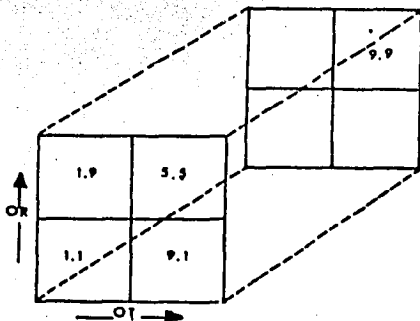


Fig. 3.1

TERCERA DIMENSION

Fuente: Obtenida del artículo; The managerial grid in three dimensions, de Blake and Monton, pág. 2.

3.1) Utiliza cinco estilos como puntos de encuentro en términos de situación: 1.1 es cualquier comportamiento que parece demasiado débil; 1.9 es cualquier conducta que parece demasiado blanda; 9.1 cualquiera que parezca demasiado dura; 9.9 la conducta que parece ideal. El estilo 5.5 reúne todas

97) Blake, R.R. and Morton, J.S. "The managerial Grid in -- three dimensions" Harvard Business Review, mayo-junio, 1967, pág. 2-5.

las conductas que no entran en las otras cuatro, es la medida de todas para poder obtener un estilo ideal.

Este modelo sigue utilizándose en la capacitación, dado que no se utilizan nombres, sino número para contar con estadísticas de los comportamientos y la efectividad de los líderes.

3.6.2 Fred E. Fiedler:

Se basa en un modelo situacional, interesándose en la efectividad del Liderazgo, viendo esta como función del grado en que el estilo se ajusta a la situación.

Según Fiedler "la situación más favorable para que un líder influya sobre su grupo se da allí, donde existen las siguientes condiciones:

- A) Elevado grado de poder del puesto
- B) Elevado grado de estructuración de la tarea
- C) Elevado grado de relaciones entre el líder y los miembros" (98).

El elevado grado de poder del puesto, es el grado en que la organización otorga al puesto mismo el poder que permite al superior que sus subordinados le obedezcan, dependiendo del diseño y los sistemas y políticas de la organización, que se ocupan de las recompensas, castigos, evaluación, status, etc.

El elevado grado de estructuración de tareas, es un aspecto ciento por ciento tecnológico, se basa en la medida en que el líder es capaz de controlar y supervisar los miembros de su grupo en virtud de una tarea estructurada o programada, teniendo un control hacia la tarea, en las decisiones y en los medios para obtener los objetivos.

En el elevado grado de relaciones entre el líder y sus seguidores, será el grado en que sean buenas, y la aceptación de los subordinados hacia el líder en cualquier tarea, siendo elegido por estos en relación de otros líderes, sintiéndose ambas partes aceptadas y cómodas para llevar a cabo cualquier trabajo. Pensando el gerente y los subordinados - que todo está ocurriendo satisfactoriamente.

3.6.3 Katz:

Propone en su teoría "Una administración efectiva se funda en tres destrezas básicas, susceptibles de ser desarrolladas que son las técnicas, humanas y conceptuales". (99)

Teniendo en la destreza técnica la comprensión de la experiencia en un tipo específico de actividad, en la humana la capacidad de trabajar efectivamente como miembro de un --

99) Katz, R.L. "Herramientas del administrador efectivo"
Revista Harvard. Vol. 33, enero-febrero, 1955. pág. 33.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

grupo y por último la conceptual que es la capacidad de ver a la empresa como un todo. Estas tres destrezas recalcan -- evidentemente la perceptibilidad de una situación.

3.6.4 Teoría de la Motivación de Herzberg:

Su teoría nos dice "El hombre industrial tiene dos - grupos de necesidades independientes el uno del otro y que - afectan su conducta de modos diferentes. La insatisfacción - surgirá con mayor probabilidad de los elementos del medio am - biente en que se trabaja, mientras que la satisfacción surgi - rá con mayor probabilidad de elementos en el mismo puesto". - (100).

Para Herzberg los factores ambientales que afectan - son:

1. Política y Administración
2. Supervisión
3. Condiciones del trabajo
4. Relaciones interpersonales
5. Dinero, status, seguridad.

Los cambios en éstos reducirán la insatisfacción, pe - ro no aumentarán la satisfacción; teniendo otro grupo de mo - tivadores los cuales impulsan a la gente a un mejor desempe - ño de la tarea, siendo los motivadores:

1. Realización
2. Reconocimiento de logros
3. Trabajo exigente
4. Responsabilidad
5. Crecimiento y desarrollo.

3.6.5 Las necesidades de Maslow:

Su teoría nos dice: "Las personas están dominadas por sus necesidades insatisfechas, las cuales configuran la conducta. Aunque existe una superposición, las necesidades deben satisfacerse en el siguiente orden: fisiológico, de seguridad, pertenencia y amor, estima y finalmente de autorrealización". (101)

Cuando se satisface una necesidad surge inmediatamente otra.

101) Maslow, Abraham. "Motivation and Personality" Nueva York, Harper and Row 1970. pág. 46.

Las primeras cuatro necesidades son de carencia y la última y más importante de crecimiento:

- | | | |
|-----------------------|-------|--------------|
| 1. Fisiológica | } | De carencia. |
| 2. Seguridad | | |
| 3. Pertenencia y amor | | |
| 4. Estima | | |
| 5. Autorrealización | _____ | Crecimiento. |

Todos los seres humanos nacemos con estas necesidades pero en diferentes grados de satisfacción, son básicamente - interiores e implícitas en el hombre y son de gran ayuda a los gerentes para motivar a sus subordinados.

3.6.6 La teoría X - Y de Mc Gregor:

Se basa en las necesidades del trabajador y las de la organización. Cree que ninguno de los dos puede lograr todo lo que desca, pero que el objetivo de los gerentes debe ser acercarse a este estado.

La teoría X-Y es esencialmente un conjunto de dos tipos de presuposiciones que albergan los directivos con respecto a las gentes.

La teoría X nos dice que el hombre es considerado una bestia, que conduce a una toma de decisiones centraliza-

da, a procedimientos estrictos de control y una marcada diferencia en los status y el poder. Se cree que la gente se ve motivada por las ganancias materiales o por el castigo.

Teniendo así:

- "1. El trabajo es de por sí desagradable para las personas.
2. La mayoría de las personas no son ambiciosas, no quieren tener responsabilidades y prefieren ser dirigidos.
3. La mayoría de la gente tiene poca capacidad creativa para resolver problemas de organización.
4. La motivación se da sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.
5. La mayoría de la gente debe ser controlada de cerca y a menudo obligada a lograr objetivos organizacionales". (102)

El lado opuesto es la teoría Y, mientras que la teoría X se acerca al Liderazgo autócrata, la Y al ejecutivo -- promotor un tanto idealista, que propone un estilo de gestión

102) Mc Gregor, Douglas. "El lado humano de la empresa"
Mc Graw Hill, N.Y. 1970. pág. 33-34.

enfocado al básico integrado.

La teoría Y se describe:

- "1. El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
2. El autocontrol es a menudo indispensable para lograr metas organizativas.
3. La capacidad creativa para la solución de problemas organizativos está ampliamente distribuida entre la población.
4. La motivación se da en los niveles de dependencia, de estima y de autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
5. La gente puede dirigirse a sí misma y manifestar creatividad en su trabajo, si está motivada adecuadamente" (103).

3.6.7 La teoría 3 - D y los estilos gerenciales:

Los estilos gerenciales que para el Prof. W. J. Reddin son: 4 básicos y 8 de efectividad gerencial en deter-

103) Idem. pág. 34-35.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

minada situación.

Tabla que nos muestra los estilos dentro de la teoría
3 - D. (fig. 3.2)

| Cuando se le usa inapropiadamente y por lo tanto menos efectivamente. | ESTILO BASICO | Cuando se le usa apropiadamente y por lo tanto más efectivamente. |
|---|---------------|---|
| De transacción ← | INTEGRADO | → Ejecutivo |
| Desertor ← | SEPARADO | → Burócrata |
| Autócrata ← | DEDICADO | → Autócrata benévolo |
| Misionero ← | RELACIONADO | → Promotor |

"Cualquier estilo básico puede ser más o menos efectivo dependiendo de la situación particular en la que se usa. Cada estilo básico tiene su contra parte más o menos efectiva". (104)

104) Raddin, W.J. "Efectividad gerencial" Editorial Diana, México 1974. pág. 57.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

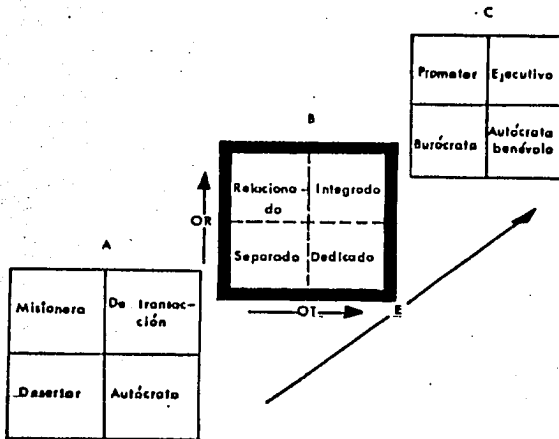


Fig. 3.3

Figura 3.3: El plano A considerado el de menor efectividad, el B es el plano de estilos básicos y el plano C es el de mayor efectividad.

Fuente: Cuadro tomado de la obra del Prof. W.J. Reddin; Efectividad Gerencial, pág. 59.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los ocho estilos gerenciales muestran un nivel de -- efectividad los cuales se derivan de los cuatro estilos básicos. Teniendo siempre un enfoque orientado hacia la tarea -- (O.T.) y hacia las relaciones (O.R.) con una tercera dimensión que se considera cómo la efectividad gerencial (E) o sea el grado en que un gerente logra los resultados de su posición.

Reddin nos da un marco de referencia amplio en cuanto a una variedad de estilos y la flexibilidad que éstos deben de tener para poder solucionar cualquier problema en -- cualquier situación con la máxima efectividad que sea posible, siendo esta teoría la más completa debido a su variedad y flexibilidad de estilos.

La flexibilidad de estilos, es la destreza que tiene el líder para variar el comportamiento básico del estilo propio adecuadamente a la situación, de manera que se incremente la efectividad gerencial. Se evalúa de 0 a 4. (Fig. -- 3.4).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

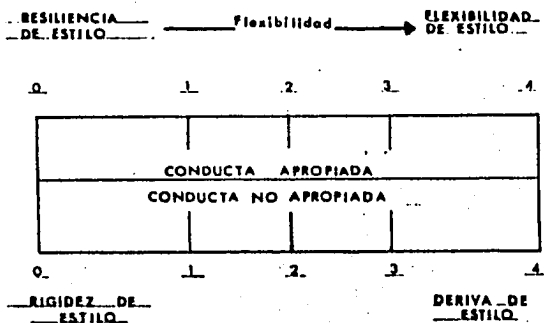


Fig. 3.4

Donde la deriva de estilos, es el cambio de comportamiento del estilo básico propio, inapropiadamente de modo -- que disminuye la efectividad, y la rigidez de estilo es el de mantener un único estilo inapropiado.

Fuente: Obtenido del Libro: Efectividad Gerencial del Prof. W.J. Roddin. pág. 74.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los estilos de liderazgo y cualidades de los Gerentes, son para Reddin:

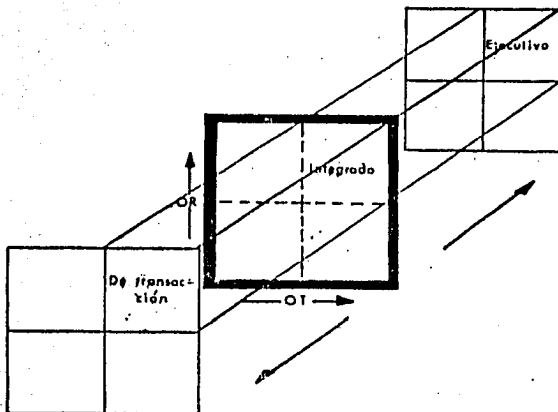


Fig. 3.5

Figura 3.5 Los estilos Integrados: Con elevada orientación hacia la tarea y elevada orientación hacia las relaciones. Se basa principalmente en la motivación.

Fuente: Libro de: Efectividad Gerencial del Prof. W.J. Reddin, pág. 266.

• TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De transacción: Es aquel gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación que requiere una marcada orientación en uno solo de los vectores considerados O.T. u O.R. o en ninguno, y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil, destaca la tarea y las relaciones cuando esto es inapropiado, es demasiado idealista, los demás (gerentes y subordinados) no confían en él.

Integrado: Utiliza siempre tanto la O.T. como la O.R., implicando esta conducta, técnicas motivacionales o la fijación de objetivos ideales. A menudo estos gerentes se encuentran supervisando a otros gerentes que deben interactuar para la toma de decisiones. Persigue un enfoque altamente cooperativo por parte de toda la organización para el logro de los objetivos. Se preocupa porque sus subordinados comprendan por qué deben realizar sus tareas, iniciando un cambio en las actitudes de sus subordinados.

Ejecutivo: Este estilo se refleja generalmente en la conducta del gerente, que ve su tarea en términos de maximizar efectivamente el esfuerzo de los demás, tanto en las tareas a corto como a largo plazo. Fija normas elevadas de desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias indi

viduales tendrá que tratar a cada uno de un modo algo diferente. Una cualidad es que nunca niega, suprime o evita el conflicto, sino que busca las soluciones en conjunto con sus subordinados. Le gusta trabajar siempre en equipo, que exista la cooperación, existiendo dedicación y compromiso.

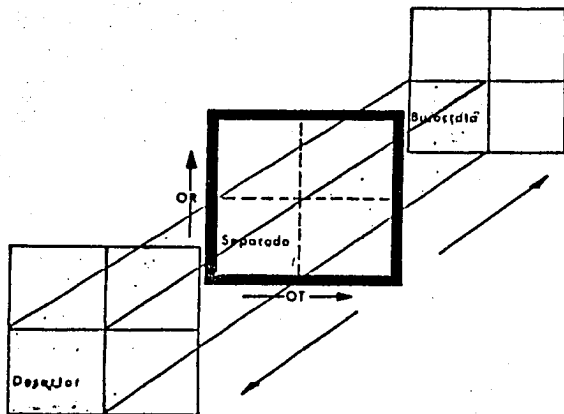


Fig. 3.6

Figura 3.6: Los estilos separados. Todos tienen -- limitada orientación hacia la tarea y limitada orientación -- hacia las relaciones; Poca creatividad.

Fuente: Obtenido del Libro: Efectividad Gerencial del Prof. W.J. Reddin, pág. 240.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desertor: Se lo conoce o percibe como un Gerente -- que a menudo muestra su falta de interés tanto en la tarea -- como en las relaciones. Trabaja según lo fija el reglamento sin tener creatividad, haciéndose menos efectivo, tiende a -- evadir las tareas o sus deberes, impidiendo con ésto que -- otros se superen. Tiene resistencia al cambio, ya que ésto implicaría un cambio radical en su forma de trabajar. Hace pleno uso de todos los recursos para desequilibrar las operaciones de la organización (retener información, hacia arriba o hacia abajo, proponer producción mínima, poner obstáculos a los demás, bajarles la moral, etc..).

Separado: Se orienta hacia los métodos, procedimientos y sistemas, se les encuentra a estos gerentes al frente de departamentos de finanzas, contabilidad, personal, en el gobierno y en las oficinas de alto nivel. El directivo separado parece a menudo inseguro ya que en lugar de hacer frente a situaciones se refugia en las reglas y lo que dicen. Es imparcial ante cualquier toma de decisiones o sobre cualquier punto de vista siendo lo más objetivo que se pueda. Al igual que el desertor, le tiene miedo al cambio ya que tiende a desejar la efectividad de éste a medida que aumenta la cantidad de cambio requerido.

Burocrata: El gerente emplea fundamentalmente la --

conducta separada en una situación también separada. No se interesa por la tarea ni por las relaciones, sin embargo, es efectivo mientras su puesto o situación no requiera este tipo de interés. Obedece las reglas manteniendo un interés -- apropiado, tiene pocas relaciones o las necesariamente indispensables de su puesto. Es eficiente ya que utiliza los canales correctos de comunicación, tiene una perfecta visión del orden que debe de existir. "Este estilo es clave para mantener la efectividad de las organizaciones modernas, ya que es necesario que hayan reglas para conducir los esfuerzos de un grupo que no es pequeño, considerado el burócrata como un medio para dar a conocer lo que se debe de hacer y cómo lo deben de efectuar". (105)

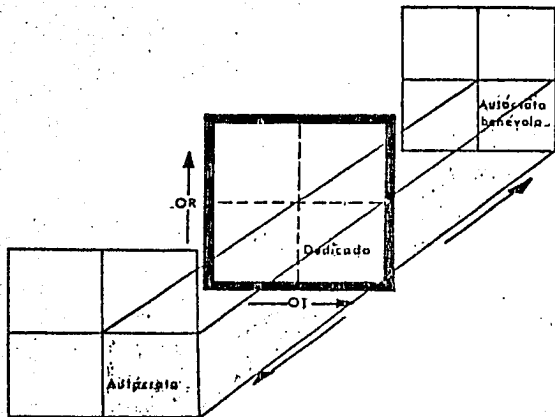


Fig. 3.7

Figura 3.7: Los Estilos dedicados. Todos tienen -- mucha orientación hacia la tarea y poca orientación hacia -- las relaciones, se basa en la teoría X de Mc. Gregor.

Fuente: Tomado del Libro: Efectividad Gerencial de W.J. Reddin, pág. 258.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Autócrata: El gerente generalmente antepone la tarea inmediata, por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz en el sentido de que no tiene confianza en la gente, por lo general los subordinados le temen y no sienten simpatía por éste, existiendo una motivación sólo cuando se aplica la presión directa hacia los subordinados. Es más enfocado hacia la teoría "X".

En muchos sentidos el autócrata se encuentra simplemente desubicado, queriendo utilizar más poder del que su puesto le da.

Dedicado: Dirige básicamente la tarea de los demás, se encuentran a menudo en la supervisión de trabajos de producción. Sabe o es especialista en su campo, desconfía de sus subordinados teniendo que confiar más en sí mismo. Se centra más en la solución de los problemas sin pedir puntos de vista.

Un hombre que se exige a sí mismo pero que no fuerza a los demás no puede llamarse un gerente dedicado. Dirigir implica a los demás y lo que importa es la orientación de uno con respecto a ellos.

Este gerente es más útil cuando debe hacerse mucho en poco tiempo y cuando es necesario un cambio profundo de

cualquier tipo.

Autócrata benévolo: Es percibido por sus subordinados como alguien que confía implícitamente en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Se preocupa por obtener una elevada producción a corto y largo plazo; una característica -- principal consiste en lograr que los demás hagan lo que quiere que hagan, sin crear resentimientos indebidos.

Algunos hombres, por atractivo personal, visión de largo alcance, evidente competencia o ejemplo personal, pueden hacer que este estilo resulte efectivo en muchas situaciones.

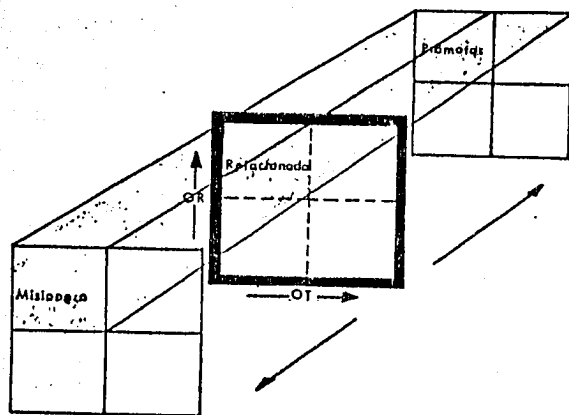


Fig. 3.8

Figura 3.8: Los Estilos relacionados. Todos tienen poca orientación hacia la tarea y mucha orientación hacia las relaciones.

Fuente: Tomado del Libro: Efectividad Gerencial del Prof. W.J. Reddin, pág. 252.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Misionero: "Es fundamentalmente un alma caritativa- que pone las relaciones amables por encima de las demás con- sideraciones. Es ineficaz por que su deseo de verse a sí -- mismo y de ser visto como una buena persona le impide arries- gar siquiera un disentimiento mínimo para mejorar la produc- tividad". (106).

Tiene la idea de que es más importante las relacio-- nes que el trabajo mismo, luchando por crear una atmósfera - social, cálida, agradable, en la que se pueda seguir un rit- mo de trabajo descansado.

Este gerente cree que de las discusiones en grupo no surgen buenas ideas y más aún que la gente madura no discute nunca, antepone siempre los problemas de sus subordinados en situaciones que realmente no exigen prioridad, siendo ésto - un conflicto para el subordinado ya que siempre que haya un problema lo tratará de solucionar por medio de transferen- - cias, promociones o aumentos de sueldo.

Relacionado: Este tipo de gerentes, por sus cualida- des se encuentran en puestos ejecutivos enfocados hacia las relaciones humanas. El gerente relacionado puede producir - una atmósfera de trabajo segura y aceptada, haciendo sentir-

106) Ibidem, pág. 253.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a sus subordinados en completa libertad para contribuir y --
participar en las tareas, aún en las que no tengan una inter-
vención directa, contribuyendo así a la productividad y efec-
tividad de las tareas.

Este estilo de Liderazgo es democrático donde el ge-
rente influye en sus subordinados para que éstos se intere-
sen en los problemas y las tomas de decisiones que a éstos -
les afectan, pidiendo sus puntos de vista y sus opiniones; -
teniendo una mayor participación hacia la organización.

Promotor: Este estilo de Liderazgo tiende a confiar
implícitamente en la gente, en desarrollar los talentos de -
los demás y, en proveer una atmósfera de trabajo que conduza
a que los subordinados se comprometan consigo mismos y --
con su trabajo.

Los demás gerentes que poseen otro estilo piensan --
que el puesto que desempeñan y como lo ejecuten es muy agrada-
ble ya que generalmente existe mucha cooperación en su de-
partamento.

Dedica mucho tiempo a sus subordinados, a los cuales
les asigna tantas responsabilidades como sean capaces de cum-
plirlas adecuadamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se ha dicho durante todo este capítulo, las teorías del liderazgo, se basan en situaciones y de acuerdo a estas se elegirá un liderazgo adecuado.

El gerente que dispone de un gran repertorio de estilos tiene una gama más amplia de conductas que la mayoría de los gerentes, o que las mismas teorías como podrían ser las antes mencionadas dando una visión más general, la teoría 3-D, donde el repertorio puede ser más o menos efectivo, dependiendo de la situación en la que se emplea.

Si este repertorio permite emplear un estilo adecuado a las demandas de la situación, tiende a una mayor efectividad gerencial, que se le conoce como Flexibilidad de Estilo.

A través de este capítulo se puede explicar y asegurar que una de las actividades más importantes dentro de la Dirección es el Liderazgo, habilidad deseada por todos y cada uno de los gerentes para poder manejar y controlar todos los recursos humanos, técnicos y materiales actuales con que se cuenta, tratando de descubrir las potencialidades, encontrándose principalmente las del elemento humano ayudado de la motivación adecuada para que el subordinado tenga una fuerza nueva que día a día lo incite a trabajar con mas ganas sin caer en una rutina pesada y asfixiante - la cual debe de cuidar y vigilar el gerente. El líder tiene

como meta, el crear un ambiente adecuado y agradable para -- sus subordinados, logrando una mayor participación de todos, favoreciendo e impulsando la creatividad propia y de sus colaboradores, obteniendo con ésto una unidad líder-trabajador con resultados satisfactorios y encaminados hacia un objetivo común.

Los líderes hoy en día pueden crearse y no, lo que -- se pensaba y creía anteriormente, que se nacía con cualidades inherentes a esta función, demostrando en un inciso de -- este capítulo, que las habilidades de un gerente se pueden -- descubrir y adquirir mediante la capacitación adecuada y la -- inducción necesaria para introducirlo a esta labor, con bases perfectamente estructuradas y fundamentadas, dándole una confianza y seguridad en sí mismo. Siendo el valor principal del liderazgo, la capacidad obtenida para guiar a un grupo de personas hacia el objetivo, requiriendo de toda su habilidad y destreza de que disponga para así poder llamarse y ser un líder. Tomando en cuenta que la organización y los -- trabajadores son la radiografía exacta de éste.

Se comprueba que las teorías del liderazgo se basan -- principalmente en las características propias del líder, y -- más aún teniendo especial interés en la Teoría 3-D, la cual muestra una serie de rasgos personales, tomando en cuenta -- otro factor más, que se presenta en la mayoría de las veces --

incontrolable e inesperado, teniendo el líder que adecuarse y adaptarse a estos cambios tan bruscos que se denominan situaciones, por lo que el liderazgo es cien por ciento situacional; depende únicamente de este factor y de la capacidad del líder para poder percibir estos cambios, teniendo una gran variedad de estilos. Mientras más número de estilos y flexibilidad de los mismos, se poseerá una mayor efectividad y objetividad al resolver cualquier problema.

El líder tiene como fin, el reunir y guiar todos los recursos de la empresa, contando y tomando en consideración al más difícil de los elementos, el humano, el cual está cambiando constantemente de actitud, siendo por esto impredecible, dejando una constante sospecha y duda del cómo reaccionará en determinada situación, por lo que es de suma importancia para el líder, saber manejar todos los problemas adecuadamente, sin tomar un solo estilo de liderazgo siendo éste, o muy rígido o muy flexible, provocando con esta inmadurez emocional el descontento general y la insatisfacción de las necesidades propias de la persona.

Tiene que ser por esto una persona sensata y capaz de enfrentarse y amoldarse al cambio y a las situaciones, para así tener la seguridad de que tendrá reconocimiento como verdadero Líder.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV CAPITULO.

En este capítulo se planteará, que la tarea más importante del líder dentro de la Dirección, es la Toma de Decisiones, unida con su capacidad para guiar a las personas hacia sus objetivos, teniendo una atención y preparación específica para el logro y desempeño de la actividad administrativa.

Una decisión, como se muestra, requiere de un proceso y un estudio para alcanzar el fin deseado. En muchas ocasiones se han tomado decisiones en forma intuitiva, sin considerar todas las alternativas que podrían influir en ésta o por la premura del tiempo, se basan en experiencias pasadas creyendo que el resultado va a ser positivo. Los pasos a considerar son:

- "A) Seguir un proceso lógico
- B) Análisis y selección de la mejor alternativa
- C) Alcanzar el objetivo deseado". (107)

No obstante puede darse dicho proceso a tres niveles, que abarcan la alta, media y baja gerencia, teniendo cada --

107) Couper D., Joseph; "El arte de tomar acuerdos y decisiones" Editorial Herrero Hnos., México 1967, pág. 35

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una de estas funciones y capacidades para discernir en relación directa al nivel en que sean tomadas, de acuerdo a la situación observada.

Como se ha hecho notar en los capítulos anteriores, la toma de decisiones tiene sus principios básicos, enfocados hacia la maximización y unificación de todas aquellas - alternativas para evaluarlas y escogiendo entre todas la - que mejor convenga, teniendo ésta, flexibilidad en cuanto a su ejecución.

En la toma de decisiones se deben de considerar va rios elementos relativos al problema o problemas a tratar. Debiendo de buscar siempre la combinación de todos estos pa ra tener una mayor seguridad y acertividad en cuanto a la - decisión que se va a tomar, utilizando información del pre- sente, futuro y medio ambiente.

Se demostrará que en toda toma de decisiones inter vienen valores tanto personales como los derivados de la or ganización. Los primeros rigen la vida diaria de todo indi- viduo, teniendo cada quien expectativas diferentes en quan- to a una situación determinada. Los segundos estan orienta- dos hacia las funciones a desempeñar en cada una de las - áreas de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se enumerarán una serie de factores que pueden influir en la Toma de Decisiones y que se deben de tomar en cuenta, para tratar de seguir el curso de acción adecuado con un máximo de eficiencia y el mínimo de error por haber escogido una alternativa inadecuada e impropia para la solución del problema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV. LA TOMA DE DECISIONES.

Entre las tareas de mayor importancia, en la Dirección de una empresa, está la toma de decisiones. Es en esta parte del proceso administrativo donde se originan todas las operaciones de una empresa, por lo cual se le debe dar la atención y preparación necesarias a esta función para un mejor logro y desempeño de la actividad administrativa, que es de donde depende el buen funcionamiento de la empresa.

4.1 Definición y aspectos más importantes.

Algunos autores definen la toma de decisiones como a continuación se expondrá:

Koontz y O'Donnell: "La selección de un curso de acción entre varias alternativas". (108)

Eugene Mc. Neill: "La elección entre medidas optativas". (109)

Jean Paul Rheault: "La obligación que les incumbe a quienes toman decisiones para llevar a cabo ciertos programas de acción y pugnar por las estrategias que favorecen los objetivos de la organización". (110)

108) Koontz/O'Donnell, op. cit. pág. 182.

109) Mc Neill, Eugene "Contabilidad financiera" Ed. Diana, México 1975, pág. 22.

110) Rheault, Jean Paul "Teoría de las decisiones" Ed. Limusa, México 1982, pág. 7.

H. Ofstand: "Decir que una persona ha tomado una decisión puede significar:

1) Que ha iniciado una serie de reacciones de comportamiento en favor de algo.

2) Ha decidido emprender cierta acción que no duda - que ha de emprender.

3) Emitir un juicio referente a qué se debe hacer en una situación determinada después de haber deliberado acerca de algunos cursos de acción alternativa". (111)

Churchman: Afirma que "El gerente es el hombre que decide entre diferentes alternativas. Debe decidir qué elección cree que conducirá a cierto objetivo o conjunto de objetivos deseados". (112)

Herbert Simon: Para este autor "Los gerentes dividen su tiempo en tres actividades:

1) Encontrar ocasiones para tomar una decisión.

2) Encontrar posibles cursos de acción.

3) Escoger entre cursos de acción". (113)

111) Ofstand, H. "And inquiry into the freedom of Decision" Londres, Allen and Urwin, 1971, pág. 15.

112) Churchman, C. West "Challenge to reason" Nueva York: Mc. Graw Hill Book Co. 1968, pág. 17.

113) Simon, Herbert "New Science of management decision" N.Y. Mc. Graw Hill Book Co. 1965, pág. 1.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las anteriores definiciones tiene como elemento común la alternativa de seguir un determinado curso de acción y elegir entre todos el que más convenga y claro está a la empresa.

En lo personal, la toma de decisiones es el proceso lógico y sistemático, mediante el cual seleccionamos entre varias alternativas la mejor para alcanzar el objetivo deseado. Comprendiendo esta definición tres ideas básicas.

4.1.1 Como proceso lógico y sistemático.

En la mayoría de los casos, las decisiones se toman en forma intuitiva, lo cual implica ciertas desventajas, - principalmente cuando se trata de un asunto importante, ya que se carece de bases para defender la posición adoptada; - además se desconocerían otras posibles alternativas que saldrían a la luz si se hiciera un estudio lógico y sistemático de la situación que va a motivar la decisión.

Un proceso lógico y sistemático significa una identificación de:

- a) el problema
- b) origen del problema
- c) efectos negativos del problema en la vida de la empresa.

Mc Kenney y Keen ven la resolución de problemas y --

toma de decisiones como: "Procesos mediante los cuales los individuos organizan la información que recaban de su medio ambiente, poniendo en juego hábitos y estrategias de pensamiento". (114)

El modelo de Mc Kenney y Keen se basa en "El acopio y evaluación de la información". (115). Fig. 4.1.

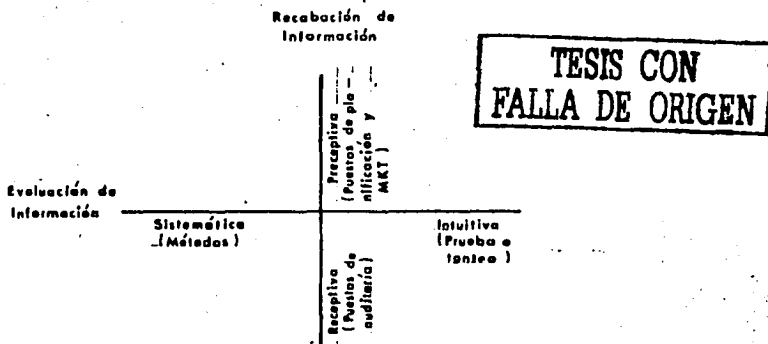


FIG. 4.1

Fuente: Tomado del artículo de Kenney y Keen, titulado: How managers minds work, pág. 81.

- 114) Mc Kenney, James L. y W. Keen, Peter G. "Do Managers -- find decision making theory useful ?" Harvard Business Review, mayo, junio 1974, pág. 79-80.
- 115) Mc Kenney, James L. y W. Keen, Peter G. "How managers - minds Work" Harvard Business Review, mayo-junio 1974, - pág. 81.

- Acopio o recabación de información, donde se supone se rechazarán parte de los datos que se obtienen, resumir y clasificar el resto.

Los individuos perspectivas aportan conceptos que -- filtran los datos, buscando desviaciones o conformidades de sus expectativas. Los individuos receptivos son más sensibles al estímulo, se concentran en el detalle, tratando de deducir las características de la información.

- Evaluación de la información; Se asigna a procesos clasificados comunmente como resolución de problemas. Los individuos sistemáticos tienden a enfocar un problema estructurándolo mediante algún método que se seguirá hasta el final con resultados óptimos, mientras que los individuos intuitivos evitan comprometerse, utilizando estrategias de pruebas o tanteos.

4.1.2 Análisis y selección de la mejor alternativa.

En toda resolución de un problema debemos buscar el máximo de alternativas posibles. Con ésto, la persona que toma la decisión sabrá que no tomó en cuenta algunas con ventajas mayores; es decir, eligió la alternativa que le proporcionará los máximos beneficios con el mínimo de inversión o esfuerzo.

4.1.3 Alcanzar el objetivo deseado.

Toda administración debe fijar los objetivos que desea alcanzar y la persona que toma la decisión debe tomar en cuenta si la misma se dirige a la consecución del objetivo -perseguido.

4.2 Categorías de la toma de decisiones.

Se relacionan principalmente con la alta, media y baja gerencia, las cuales poseen varios grados de proyección -hacia el futuro. Las decisiones de alta gerencia abarcan un período más largo que la media y baja gerencia.

El profesor Igor Ansoff sugiere tres categorías en la gerencia: "1) Las decisiones estratégicas (alta gerencia)
2) Las decisiones administrativas (media gerencia)
 a) Estructura de la organización
 b) Adquisición y explotación de recursos
3) Las decisiones de operación (baja gerencia)".-
(116).

Explicando cada una de estas categorías tenemos que:

Las decisiones estratégicas se relacionan principalmente con problemas externos de la empresa y específicamente

116) Ansoff, H. Igor "Corporate Strategy" Nueva York: Mc. Graw Hill Book Co. 1965, pág. 5-6.

con la elección de combinación de productos, bienes o servicios que producirá la empresa y con los mercados en que se venderán.

Las decisiones administrativas son las relativas a la estructuración de los recursos de la empresa para crear un potencial máximo de rendimiento.

A) La estructura de la organización abarca las relaciones de autoridad y responsabilidad, flujo de trabajo, flujo de información, canales de distribución, y ubicación de instalaciones.

B) La adquisición y explotación de recursos, supone la explotación de fuentes de materias primas, adiestramiento del personal, financiamiento, adquisición de instalaciones y equipo.

Y por último las decisiones de operación que se relacionan principalmente con la maximización de las utilidades de las operaciones actuales, siendo las decisiones más importantes aquellas que se refieren a la fijación de precios, el establecimiento de las estrategias de mercado, la determinación de niveles de inventarios y decisión en cuanto a los gastos relativos para la investigación y desarrollo de productos.

La figura 4.2 nos mostrará la toma de decisiones en varios niveles en una organización comercial donde la baja

gerencial tiene por fin observar y controlar las operaciones en curso, la gerencia media vigila la ejecución de los planes y que el nivel de operación de la organización logre realmente los objetivos y planes establecidos por la alta gerencia, mientras que en la gerencia alta, las decisiones son -- principalmente en relación con los objetivos, planes a largo plazo y políticas de la empresa.

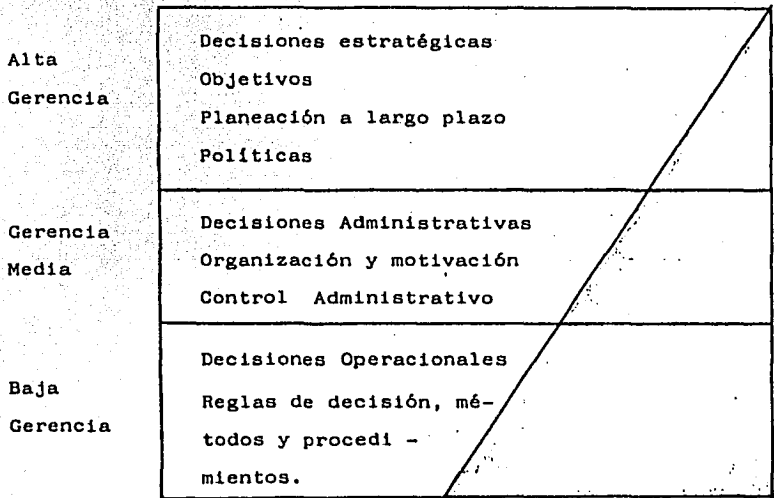


Fig. 4.2 Toma de decisiones en varios niveles.

Fuente: Tomado del libro "Principios y aplicaciones de administración", de Thierauf, Klekamp y Geeding, pág.127.

4.3 Principios básicos del proceso de la toma de decisiones.

El proceso de la toma de decisiones se apoya en ciertos principios administrativos básicos. Se supone que las necesidades del personal de la organización que participa activamente en la toma de decisiones han sido satisfechas razonablemente. Los siguientes principios administrativos básicos ofrecen un marco para la toma de decisiones. Los principios los describen los autores: Thierauf, Klekamp y Geeding - de la siguiente manera, y que son considerados los más importantes:

1. Principio de eficiencia del enfoque planificado.
2. Principio de hipótesis múltiples.
3. Principio del factor limitante.
4. Principio de flexibilidad". (117)

Principio de eficiencia del enfoque planificado: Para resolver un problema en forma eficiente y eficaz, quien toma las decisiones debe seguir los cinco pasos del enfoque planificado. En esta forma, con el fin de obtener una solución óptima del problema se emplea un método sistemático de resolución de problemas que conjunta los elementos de creatividad, intuición, juicio y experiencia.

117) Thierauf/Klekamp/Geeding, op. cit. pág. 123.

El principio de hipótesis múltiples, sirven para - - llegar a una solución final para aquel que toma las decisiones, quien debe de considerar múltiples hipótesis para solucionar el problema que estudia. Si no se consideran soluciones alternativas, generalmente se llegará a una decisión menos que óptima.

El principio del factor limitante, nos dice que al - escoger entre varias hipótesis alternativas al problema que se estudia, en la medida en que se consideran los factores - limitantes o críticos para las soluciones alternativas, tanto más fácil será tomar la mejor decisión.

Y por último el principio de flexibilidad, el cual - debe de ser tomado en cuenta antes de llegar a una decisión final, para someterla a prueba para estimar su flexibilidad. Debe preguntarse: ¿Es suficientemente flexible la decisión - para hacer frente a cambios previstos e imprevistos en los - factores ambientales?. Poner en práctica una decisión demasiado rígida puede originar una ejecución menos que óptima.

4.4 ¿Qué hace en realidad un gerente en cuanto a la - Toma de Decisiones?

Si se le preguntase a un gerente en qué consiste su trabajo, lo más probable es que nos conteste que su función-

principal es la de tomar decisiones relativas con la planificación, organización, dirección y control de su trabajo, - - siendo muy general y un tanto cuanto vaga su respuesta, y no se basa en los hechos reales. Para entender qué hace realmente un gerente, se puede comenzar por tomar en cuenta que se le ha dado una autoridad formal en su empresa y es responsable de sus resultados finales. La autoridad formal que se le dió, a su vez, confiere categoría social a un gerente, lo que conduce a: "Varias relaciones interpersonales, por medio de las cuales tiene acceso a información que le permite idear estrategias apropiadas y le permite allegarse de elementos - para tomar decisiones dentro de la empresa". (118) .

Desglosando lo anterior, nos encontramos con las funciones de un gerente, teniendo en primer término:

Las funciones interpersonales, son las de figura representativa, líder y enlace, que tienen su origen en la autoridad formal del gerente, en virtud de su cargo como jefe de una organización, el cual parte de acciones tales como dirigir mediante la motivación y el estímulo a sus subordinados para que unan sus necesidades con las metas de la organización. En sus funciones interpersonales, el gerente estable

118) Mitzberg, Henry "The manager's Job: Folklore and Facts" Harvard Business Review, julio-agosto 1975, pág. 49

ce contactos fuera de su cadena vertical de mando (queriendo decir con ésto que tiene intervención con niveles de su misma jerarquía, llamada cadena horizontal); cultiva tales contactos en gran parte para obtener información que pueda ejercer alguna influencia en su decisión final.

Teniendo en segundo término las funciones informativas, que son resultado de la función interpersonal. El gerente es capaz de crear una base de información que le ayuda a desempeñar funciones informativas como:

A) Monitor, en las cuales el gerente examina su medio ambiente en busca de información, interroga a sus contactos de enlace y a sus subordinados y recibe información no solicitada.

B) Diseminador, el cual transmite parte de la información a sus subordinados y

C) Portavoz, que difunde cierta clase de información fuera de la organización.

Por último, tenemos las funciones decisorias del gerente que junto con la información, llegan a ser las funciones de éste, como:

A) Empresario: en las cuales el gerente busca la ma-

nera de mejorar su unidad y de modificarla para adaptarla a las condiciones cambiantes del medio ambiente. Su función principal es la de ser el iniciador voluntario del cambio.

B) Encargado de conflictos: el gerente atiende entre otras cosas situaciones en las que el cambio está fuera de control. Por ejemplo: cuando un proveedor no puede entregar los pedidos en las fechas convenidas.

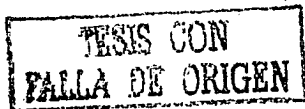
C) Asignador de recursos: el gerente tiene la responsabilidad de decidir qué es lo que obtendrá cada cual en su organización y por último.

D) Negociador: en esta función el gerente dedica un tiempo considerable a ventilar o solucionar asuntos de su organización (departamento, sección, etc...).

4.5 Elementos de la toma de decisiones.

En toda decisión existen los siguientes elementos:

- A) Objetivo
- B) Problema
- C) Alternativa
- D) Información.



La combinación de estos elementos es lo que podemos llamar: proceso de la toma de decisiones. Si faltara alguno de estos, el proceso de la toma de decisiones no se podría llevar a cabo, y solo ocasionaría tomar una decisión con bases inestables.

A) Objetivo: Koontz y O'Donnell lo definen de la siguiente forma: "El final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos". (119)

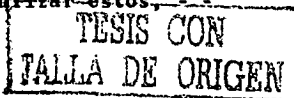
Para mí, objetivo es la meta a donde se pretende llegar con ayuda de las políticas y procedimientos.

Una empresa siempre tendrá un objetivo principal que será la meta deseada. Esta será diferente en cada empresa, pero por lo general será la obtención de utilidades. Existiendo aparte de este objetivo otros más, tales como el bien social, la difusión de la cultura, etc...

B) Problema: Es el obstáculo que se interpone entre el objetivo y los medios para lograr éste.

En la vida de una empresa siempre hay problemas y uno de los deberes del administrador es localizar éstos.

119) Koontz/O'Donnell, op. cit., pág. 143.



oportunamente para corregirlos o bien preveerlos antes de -- que se presenten.

Por lo anterior, se establece que cada persona, dentro de la organización de una empresa, tiene una tarea por realizar. Cuando no se logra concretar la misma, se encara un problema. Para el presidente de cualquier compañía, un problema es el de no conseguir que las utilidades aumenten en los porcentajes fijados; Para el gerente de ventas, será que las ventas no disminuyan, y así sucesivamente.

C) Alternativa: La resolución de un problema, en la mayoría de los casos, tiene diferentes formas de resolverse. A cada una de éstas se le llama alternativa.

Mientras mayor sea el número de alternativas que tengamos para resolver un problema, más seguridad tendremos de escoger la más adecuada.

A continuación se dará a conocer la figura 4.3, que muestra la información que debe considerar el administrador:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFORMACION QUE DEBE CONSIDERAR EL ADMINISTRADOR:

| INFORMACION DEL | DATOS SOBRE | TIPO DE INFORMACION |
|-----------------|---|--|
| FUTURO | Proyección a futuro de : Mercado, producción, ventas, maquinaria, materia prima, peligros de obsolescencia, requerimiento de personal, etc. | Pronósticos, presupuestos, estadísticas, modelos matemáticos, etc. |
| PRESENTE | Actuación actual de producción, ventas, manejo de efectivo, costos; manejo de inventarios, etc. | Informes actuales comparativos (Pasado, presente y presupuesto). |
| MEDIO AMBIENTE | Regulaciones fiscales, tendencias económicas, situación social, avances tecnológicos, los competidores, etc. | Leyes, proyectos de ley, periódicos, revistas especializadas, espionaje industrial, etc. |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Este cuadro no considera información del pasado, por que ésta la estamos considerando en los informes actuales comparativos. Aquí la actuación actual se compara con el pasado, para tener una visión más completa y saber si hemos mejorado o no, con respecto al pasado.

Para tomar una decisión se debe tener información de lo que podrá pasar en el futuro, pronósticos basados en información pasada, comparar lo planeado con lo logrado, conocer el ambiente en que se desarrolla la empresa, etc...

D) Información: Esta es la materia prima del administrador en la resolución de problemas, ya que por medio de ésta se podrán evaluar cada una de las alternativas.

4.6 Valores que influyen en el proceso de la toma de decisiones.

Dos tipos de valores influyen en la forma en que la gerencia toma las decisiones y para una mejor percepción se muestra un cuadro con la clasificación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tipos de
valores

1. Personales o culturales
(distinguen tipos de -
hombres)

- A) Teóricos
- B) Económicos
- C) Estéticos
- D) Sociales
- E) Políticos
- F) Religiosos

2. Derivados de la organi-
zación (tipos importan-
tes de valores)

- A) Producción
- B) Investigación
y desarrollo
- C) Mercadotecnia
- D) Finanzas
- E) Personales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Valores personales, éstos según Guth y Taquiri: -
"Se transmiten a una persona a través de sus padres, maes- -
tros y otras personas importantes de su ámbito, quienes a su
vez, adquirieron sus vlores en forma similar". (120)

Los valores culturales nos distinguen seis tipos - -
principales de hombres y son:

A) Teóricos: tienen un interés intelectual dominante
en un enfoque empírico y racional del conocimiento sistemáti
co.

B) Económicos: Están orientados hacia cuestiones - -
prácticas, la producción y el consumo de bienes, los usos y
generación de riqueza.

C) Estéticos: Pone un interés dominante en lo artísti-
tico, en la forma, la simetría y la armonía.

D) Sociales: Contando con el valor principal del a--
precio de la gente que le rodea y del calor de las relacio--
nes humanas.

E) Políticos: Con una orientación dominante hacia el
poder, la influencia y el reconocimiento.

120) Guth, William D. y Taquiri, Renato "Valores personales
y estrategias corporativas" Biblioteca Harvard, Revista
de septiembre-octubre de 1965, pág. 125.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

F) Religiosos: Posee orientación principal hacia la unidad y la creación de una relación satisfactoria y significativa con toda las cosas que lo rodean. Entendiendo por cosas, personas u objetos.

Estos valores derivados de la cultura son los principios que rigen la toma de decisiones en la vida diaria del individuo, teniendo cada quien diferentes puntos de vista en relación a una situación, la cual se verá afectada por dichos valores en relación a la decisión a tomar, ya que ésta se basa en la perspectiva particular de todas y cada una de las personas y la forma de ser, pensar y actuar de éstas. Ya que si se analiza una situación o problema que requiera solución mediata, tal vez se encontrarán muchos caminos a seguir, pero dependerán del tipo de valores que se tengan, por ejemplo: Se tiene un problema, el cual se pide que den un punto de vista en relación a la compra de una computadora, la cual simplificará el trabajo de por lo menos 10 empleados, en base a los seis tipos antes mencionados, escogeré solo dos; el social y el económico. El primero vería la forma de tratar de que a los 10 empleados no se les despidiese, colocándolos en otros puestos o capacitándolos en otras funciones, viendo por el bienestar de éstos, mientras que el segundo vería esto como un paso hacia la automatización de las funciones, teniendo como resultado un aumento de eficiencia en el procesamiento de información y una reducción de gastos relacionados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con los sueldos, prestaciones, etc... de las 10 personas des plazadas, tratando siempre de maximizar utilidades.

Dependiendo de los valores culturales que poseamos, - tenderemos a seguir un curso definitivo en cuanto a la toma de decisiones, ya que se pensará cómo se está procediendo, - está bien hecho y es lo mejor para aquellos a quienes involu cra la toma de decisiones.

2. Valores derivados de la organización, según Robert C. Shirley "Son las orientaciones de valores de producción, investigación y desarrollo, mercadotecnia, finanzas y perso nales que tienden a asociarse con la función principal del - individuo dentro de la organización". (121)

Los valores de la organización como lo muestra el -- cuadro son:

A) Producción: El valor dominante es la reducción -- del costo, la eficiencia en la operación, la adhesión a los planes, la simplificación del trabajo y la certeza y estabi lidad de las operaciones.

B) Investigación y desarrollo: La orientación princi

121) Shirley, Robert C. "Values in decision making: Their - origins and effects" Managerial Planning Review, enero- febrero 1975, pág. 1.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pal es hacia la innovación, la creatividad en el diseño, el descubrimiento de nuevos conocimientos y la superioridad técnica de los productos.

C) Mercadotecnia: El valor dominante es el incremento del volumen de ventas y de las partes del mercado.

D) Finanzas: El principal valor lo constituyen las utilidades, el rendimiento de la inversión, los flujos de efectivo eficientes, la seguridad de los activos y los registros ordenados.

E) Personales: El mayor énfasis se pone en la estabilidad de la organización y la satisfacción y superación de los trabajadores.

Estos valores como se ven son relacionados directamente con la organización, no como los culturales que son personales.

Los dos tipos de valores pueden crear conflictos en el proceso de la toma de decisiones. Aunque no hay un procedimiento sencillo para resolver tales conflictos, quienes toman las decisiones deben estar conscientes de sus propios valores y de la forma en que éstos influyen en sus decisiones, tal conciencia les permitirá distinguir entre las caracterís

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ticas racionales de sus propuestas y las características que reflejan ciertos conceptos personales de lo que desean. Para Shirley, el estar consciente de sus propios valores lo describe así:

"La conciencia de los valores tanto culturales como organizacionales y de su influencia debe hacerles también -- más tolerantes en cuanto a los valores personales inherentes en las propuestas que hagan otros. Fomentar tal conciencia y comprensión es un importante paso hacia la resolución de - conflictos de valores". (122)

Integrar eficazmente las distintas orientaciones culturales y de organización que aseguren el éxito general y la dedicación personal es responsabilidad de quien toma las decisiones finales. Esta tarea será para el ejecutivo en jefe, que con su experiencia podrá reunir estos valores orientando los hacia los objetivos de la empresa.

4.7 Factores que influyen en el proceso de la toma de decisiones.

Toda toma de decisiones estará influenciada por una serie de factores que actuarán directa e indirectamente sobre

122) Idem, pág. 4-5.

esta, y en ocasiones determinará la diferencia entre una correcta o incorrecta decisión.

Según Couper, se pueden mencionar los siguientes factores a considerar:

- "A) Internos y externos
- B) Individuales y colectivos
- C) Controlables e incontrolables
- D) De carácter económico-humano
- E) Oportunidad
- F) Experiencia
- G) Psicológicos". (123)

Para este autor algunas situaciones pueden abarcar varios factores a la vez.

A) Internos y externos: Los factores internos son los que se originan dentro de la misma empresa y, por su naturaleza, en un momento dado pueden ser controlados por la administración. Se puede citar, como ejemplo, el caso en el que una compañía debe incrementar la producción de una de sus líneas, con maquinaria lenta y un alto costo de mantenimiento. Esta circunstancia influirá en la decisión de los afectados.

123) Couper, J. op. cit., pág. 30-31.

Los factores externos serán aquellos cuyo origen no se debe a una situación dentro del ámbito de la empresa y, por consecuencia, no podrán ser controlables o modificables por la dirección, lo cual dará lugar a que se tomen ciertas medidas para que su repercusión sea mínima y pueda continuar se lo proyectado. Como ejemplo, podemos mencionar las frecuentes modificaciones a las leyes fiscales, lo que motivará que la compañía se vea afectada e influida en la toma de ciertas decisiones.

B) Individuales y colectivos: Las decisiones pueden tomarse en forma tanto individual como colectiva.

El gerente de una compañía, al delegar funciones, permite que las decisiones sobre asuntos de poca trascendencia se tomen en forma individual y, según, el problema va adquiriendo mayor importancia, se requerirá la participación de personas de más alto nivel. Esto se debe a que un grupo puede proporcionar mejores ideas y un mayor número de alternativas que una sola persona, por lo tanto, se deben conjugar los conocimientos de varias personas, lo cual dará mayor creatividad y equilibrio a la decisión. En una decisión individual, por lo general, no se llega a obtener toda la información necesaria, y esto ocasiona que inconscientemente se afecten en forma negativa ciertas áreas de la empresa, lo que se puede evitar cuando se toman en grupo, por estar re-

presentadas en alguna forma las diferentes áreas de ésta y, en consecuencia, se tiene mayor eficacia y ahorro de tiempo, esto se puede lograr a través de juntas, asambleas, etc...

Aunque la decisión final generalmente la toma una sola persona, aquella se puede mejorar mediante la información y ayuda de otras.

C) Controlables i incontrolables: En la empresa hay ciertas situaciones que salen del control de la dirección, por ser imposibles de prever. Estos imponderables van a influir en que la dirección de la empresa se incline hacia un determinado curso de acción. Como ejemplo se puede citar el caso de la posibilidad de una inestabilidad política dentro del país lo cual afectaría a la empresa, y como consecuencia se deberían modificar las condiciones para una acertada toma de decisiones.

Otro caso sería cuando una maquinaria tuviera descomposturas en el momento en que se decide incrementar la producción.

Estos son ejemplos de factores incontrolables.

Los factores controlables son aquellos en los que la gerencia tiene la facultad para modificarlos y con esto se logra mejorar la situación existente.

Un ejemplo de ésto sería, el caso de una empresa, don de tanto las ventas como la producción son programadas conforme a la demanda, lo cual se logra al tener un conocimiento más acertado de la forma en que se comporta ésta, (Se habla de una empresa que produce o vende artículos de temporada).

D) De carácter económico-humano: Este factor es de suma importancia para la toma de decisiones ya que va a influir directamente en la evaluación de todas las posibles alternativas.

Como ejemplo del factor económico-humano, puede citarse la situación en la que una empresa se encuentra en el momento de decidir la compra de una nueva maquinaria. En tal caso los ejecutivos tendrán que ver con qué recursos económicos y financieros cuentan para la adquisición de la maquinaria antes de decidirse por la compra, pero tampoco deberán de pasar por alto al elemento humano quien será el que hará funcionar y operará la maquinaria. Esto se debe de preveer con mucho cuidado, ya que si no se cuenta con los recursos idóneos para el buen funcionamiento de ésta, no se alcanzará lo esperado dando por resultado una pérdida tanto económica como de tiempo que redundará en la producción y en la organización en sí.

E) Oportunidad: En algunas ocasiones este factor va-

a ser de vital importancia, ya que si la decisión no se toma oportunamente, su efecto será nulo o contraproducente. Por ejemplo se tiene el caso en que una compañía está perdiendo cierto sector del mercado por no poder cubrir la demanda - - existente. Si no se toma una decisión a tiempo (después de - que se haya detectado el problema) tendiente a corregir esta situación, cuando se quiera volver a encauzar la producción para mantener al poco sector de mercado, se puede encontrar con que la demanda tal vez sea ya inexistente.

Hay otras ocasiones en que la oportunidad no es tan importante y un ejemplo de esto es cuando se tiene que decidir la construcción de áreas de esparcimiento ya sea dentro o fuera de la empresa para los trabajadores. Esta decisión puede diferirse en consideración a otros proyectos que, por su importancia y oportunidad, tendrían prioridad.

F) Experiencia: Es un factor muy valioso para la toma de decisiones, ya que nos va a ayudar a resolver situaciones repetitivas por las que va atravesando la empresa, comparando las situaciones actuales con las anteriores para poder llegar a conclusiones válidas en un menor tiempo y costo. Pero también encontramos que en ocasiones todo se quiere resolver con base en la experiencia, lo que trae como consecuencia que se dejen de buscar nuevas alternativas, y no se procuren soluciones que brinden a la empresa mayor beneficio,

pues así no se tiene ningún tipo de innovación para tomar de cisiones. Es aquí donde tiene gran importancia el establecimiento de nuevas alternativas. Existe en el ejecutivo la inclinación, en la mayoría de las ocasiones, a pensar que por la experiencia obtenida la resolución de un problema se logrará de la misma forma que en ocasiones anteriores. Desgraciadamente este tipo de dirigentes no trata de resolver un problema, buscando nuevas alternativas sin considerar que -- tal vez las situaciones hayan cambiado y la solución, fundamentada sólo en su experiencia sea inadecuada; por lo tanto, se debe asumir una actitud amplia y limpia para tratar de resolver el problema en otra forma.

G) Psicológicos: No se trata de abarcar esta ciencia profundamente si no que únicamente se mostrará de cierta manera los efectos psicológicos de una decisión, tanto en la persona o grupo receptor como en la persona o grupo emisor.

Conviene saber que los psicólogos consideran que a todo estímulo corresponde una reacción, lo que da idea de la relación de causa y efecto, donde los estímulos como las -- reacciones pueden ser tanto físicas como mentales.

Personas o grupo emisor: Como su nombre lo indica, el emisor de una decisión es aquel que envía un estímulo; es te funcionario, al evaluar alternativas podrá estar influido

por hechos, sucesos ocurridos durante su vida, lo que puede motivar la inclinación mental hacia una alternativa. Puede estar en grave peligro de perder objetividad por su propia subjetividad. El ejecutivo o persona que toma la decisión de be apartar los aspectos subjetivos y buscar siempre la mayor objetividad, asimismo debe prever el efecto que esa misma decisión cause en el sujeto receptor, ya que existen grandes cantidades de decisiones erróneas que pueden hacer perder la confianza a las personas encargadas de ejecutar lo establecido por el emisor y aún provocar rechazo a cualquier otro estímulo, con lo que el receptor perderá la seguridad de que todas las decisiones recibidas sean las correctas.

Persona o grupo receptor: Esta persona o grupo será el encargado de ejecutar el proyecto o decisión. En una empresa el rechazo hacia una decisión, por considerarla errónea, prácticamente nunca la conoce el emisor y los defectos de una decisión equivocada reducirán el interés del personal que ejecuta el proyecto.

En la actuación personal del emisor está la aceptación o rechazo del grupo receptor.

4.8 Proceso de la toma de decisiones.

Todo ejecutivo tiene su propia metodología para tomar

una decisión ya sea que utilice su propio método o bien que la institución donde labora se lo haya impuesto, por lo cual no se puede decir que exista un proceso único para la toma de una decisión. Lo que sí se puede asegurar es que la mayor parte de los errores que cometen los dirigentes se deben, principalmente, a algunos factores:

- No especificar correctamente su propósito
- No considerar todas las alternativas posibles
- Utilizar mal la información recibida
- No reflexionar las consecuencias de la decisión tomada, ni evaluar los futuros costos.
- No recibir la información eficaz y oportunamente.

Estos errores tienden a disminuir cuando se utiliza un sistema ordenado para desarrollar una decisión.

El proceso que nos muestra Mc. Donough, cumple los requisitos necesarios para lograr una buena toma de decisiones. Con este proceso se sigue una secuencia lógica, lo cual permite un mejor análisis del problema.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificación y conocimiento profundo del problema.
2. Desarrollo de las alternativas y recopilación de información.

3. Evaluación de las alternativas.
4. Toma de la decisión.
5. Control del curso de acción elegido". (124)

1. Identificación y conocimiento profundo del problema: Es el primer paso dentro de la toma de decisiones. En este la dirección de la empresa es la encargada de identificar algún problema que complique la consecución de los objetivos de la compañía.

La identificación del problema se dificulta más cuando la dirección de la empresa no cuenta con la información adecuada, por lo cual no podrá percatarse de los problemas a los que se está enfrentando.

La necesidad de tomar una decisión nace en la mayoría de los casos, de la sospecha o certeza de que algo no marcha bien.

En primer término debemos identificar el origen del problema. Esto no es un asunto sencillo, ya que el ejecutivo requiere de una información y un estudio para poder detectar la falla. En muchos casos en que no se logra determinar el origen del problema, se empieza a trabajar sobre síntomas o causas.

124) Kepner y Tregoe "El directivo racional" Editorial Mc. Graw Hill, México 1970, pág. 78-79.

Ya que se tiene perfectamente conocido y detectado - el problema, se pasará al siguiente paso.

2. Desarrollo de las alternativas y recopilación de información: Este paso comprende dos actividades que se irán complementando pues en el momento de recopilar información - para cierto curso de acción, es factible encontrar nuevas alternativas en las que no se habían pensado.

Un ejecutivo idóneo debe desarrollar su propia capacidad para buscar nuevas alternativas.

En base a la experiencia de la persona que tomará la decisión, se empezarán a desarrollar las alternativas probables.

3. Evaluación de las alternativas: El primer paso para lograr una evaluación adecuada de las alternativas es comparar los resultados que se obtendrán de cada una de ellas - contra el objetivo por alcanzar. Por medio de este procedimiento se podrá reducir el número de alternativas que no satisfagan los requisitos fijados por el objetivo.

Todas las alternativas deben cuantificarse para poder ser comparadas unas con otras. En algunos casos esta - cuantificación se dificulta por existir factores intangibles. Para evaluar este tipo de factores siempre se deben escalar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de acuerdo a su importancia, comparar su probable influencia en los resultados obtenidos de la evaluación de los factores tangibles y con base en ésta, tomar una decisión. No considerar en una evaluación los factores intangibles, puede ocasionar que un proyecto fracase.

Otro punto importante al efectuar el análisis de las alternativas, es determinar los aspectos tanto económicos como humanos; es decir, conocer por medio de un estudio lo que puede ofrecer cada alternativa, como:

A) Costo: si la alternativa es de bajo o alto costo y si se puede llevar a cabo, por medio de una evaluación de los beneficios que se obtendrán.

B) Personal: determinar las necesidades del elemento humano que se requieren para desarrollar la alternativa deseada.

C) Las dificultades que puedan surgir y la forma de detectarlas: se requerirá de un estudio detallado de la alternativa escogida, previendo de antmano, que cuando se presente un problema ya se cuente con una solución.

D) El tiempo de implantación: la oportunidad es característica esencial de la evaluación, ya que se verá la duración, si es muy larga o muy corta de implantación, teniendo

do por objeto tener en cuenta la de menor tiempo de duración.

E) Facilidad para su control: básicamente, permitirá corregir con oportunidad cualquier desviación de lo planeado.

4. Toma de la decisión: Terminadas las evaluaciones de cada una de las alternativas se podrá elegir el curso de acción, el cual, como característica principal, debe proporcionar el máximo beneficio con el mínimo de inversión.

Este es el punto más importante en el proceso y es en el que todos los factores que influyen en una decisión -- ejercen mayor presión sobre la persona encargada de tomarla. Se debe tener cuidado de no tomar la decisión según preferencias particulares, sino analizar perfectamente lo que se va a hacer. En este momento es donde las características intangibles de cada alternativa se deben sopesar con mayor cuidado. Hay ocasiones que por la incertidumbre que presenta una mejor alternativa, hace cambiar a otra que no proporciona -- los mismos beneficios pero, cuya realización es más segura.

En ocasiones sucede que ninguna de las alternativas satisface todos los requisitos para la resolución de un problema, y la administración por ello se ve en la necesidad de cambiar parte o partes de cada una de las alternativas con las que cuenta para poder llegar a una nueva alternativa que sí podrá ayudar a alcanzar el objetivo deseado.

5. Control del curso de acción elegido: Es la etapa final del proceso de la toma de decisiones, en la cual un dirigente debe vigilar la ejecución de la alternativa elegida y donde lo propuesto anteriormente se traduce en hechos.

Es en este paso, donde el ejecutivo poco cuidadoso - puede convertir los puntos difíciles de la decisión en problemas. Por esta razón debe llevar una metodología para controlar el desarrollo de su decisión.

Una forma de lograr una metodología adecuada es:

A) Establecimiento de sistemas de control y procedimientos de información para comparar lo planeado con lo realizado e indicar cualquier desviación.

B) Comprobar la correcta recepción y comprensión de las órdenes.

C) Delimitar responsabilidades.

Para terminar diré que cuidando la correcta aplicación de la decisión tomada, el ejecutivo o la persona encargada de hacer lo estará en posibilidades de lograr el objetivo al que pretenda llegar, o conocerá las razones por las cuales no llegó a la resolución del problema, tratando de volver a reanudar este proceso, analizando detenidamente todos los factores que antes no pudo llegar a considerar o por falta de información adecuada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con este capítulo se demuestra que, la causa principal que origina errores o fracasos empresariales es atribuible a la carencia de información completa y oportuna, elemento indispensable para normar el criterio más apropiado, que conduzca a un ejecutivo a tomar las decisiones que le permitan alcanzar buen éxito en los objetivos propuestos.

Los estudios más recientes en Administración de Empresas, imponen a todo funcionario empresarial con deseos de destacar y progresar profesionalmente, la observancia estricta para tomar decisiones adecuadas basándose en información precisa, significativa, confiable, oportuna, comparable y, - manejarla en forma lógica y ordenada. Lo que permitirá una solución adecuada al problema con un máximo de efectividad.

En tal virtud, es indiscutible que toda decisión --- abarque tres conceptos básicos:

- 1) Como proceso lógico y sistemático
- 2) Análisis y selección de la mejor alternativa
- 3) Alcanzar el objetivo deseado.

La omisión de alguno de estos conceptos ocasiona, -- equivocarse el curso de acción adecuado.

Se constató que los elementos referentes a la Toma - de Decisiones están encaminados a tener una mayor acertividad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en cuanto a; la búsqueda, identificación de alternativas e información que se puedan obtener para conseguir resultados apropiados. Aunado con los valores tanto personales como de la organización, debido a que tanto los elementos como los valores están entrelazados para mostrar la acción a seguir con el único fin de tomar la decisión adecuada.

Una vez tomada una decisión, no se puede retractar de ésta, dejando solo la capacidad para modificarla, por lo que se debe de poner una atención esmerada en la evaluación de todas y cada una de las alternativas a escoger. De esto dependerá el éxito o fracaso de una solución a problemas de cualquier tipo que se presenten en la organización.

Se comprueba que la influencia que ejercen ciertos factores en toda Toma de Decisiones, siendo directos e indirectos, se tienen que considerar para ser más eficaces al decidir sobre cual alternativa se ha de poner en marcha, ya que la falta de observancia de estos, puede hacer que una alternativa que se jugaba como la adecuada, sea totalmente falsa y perjudicial, afectando los intereses propios y de la organización.

Este capítulo explica lo más importante que debe contener una Toma de Decisiones, y lo que debe de poseer todo ejecutivo, Este último debe conocer perfectamente todos los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

riesgos a los que se enfrentará al decidir sobre el curso de acción adecuado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V. CAPITULO

Este caso práctico, tiene como fin, mostrar en parte las variables a las que se enfrentan las personas al tomar una decisión por sencilla que parezca. Siguiendo un proceso lógico y ordenado.

Se presenta el problema del Sr. Gómez quien tiene -- que decidir entre poner su taller mecánico, construir su casa o vender el terreno que heredó, para que el Sr. Juan G. ponga en juego todas las alternativas posibles tomando el -- curso de acción más adecuado y que le retribuirá en corto y largo plazo un mayor beneficio y lógicamente el que deseaba, debido a las tres opciones posibles solo escogerá una y ésta la desarrollará de acuerdo a sus posibilidades.

Una vez tomada la decisión es necesario llevarla a -- cabo hasta el fin, teniendo la facultad de corregirla median -- te un seguimiento adecuado de ésta.

Para toda Toma de Decisiones se utilizan una serie -- de pasos vistos en el capítulo anterior y siendo a continua -- ción tratados en una forma clara y objetiva para mostrar la manera de cómo se llevan a cabo cursos de acción a cada mo -- mento, más aún sin que las personas se den cuenta, por ejem --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

plo: Cruzar una calle por la esquina o a media cuadra, qué ropa escogerá para ir a trabajar, qué va a desayunar si café con pan o huevos revueltos, etc..., decisiones sin trascendencia alguna en un momento determinante, en caso de ser Domingo, pero estas alternativas si son contempladas en otras circunstancias (días entre semana) variarán la actitud de la persona debido principalmente al factor tiempo.

En el caso práctico se analizará primero; el problema a tratar, si construye su taller, su casa o vende el terreno. Segundo; hallar las alternativas más adecuadas que sean razonables y se pueda obtener un beneficio acorde a la situación a resolver con resultados satisfactorios. Tercero; analizar las alternativas más acordes y compararlas entre sí, para tener un criterio fundamentado y basado en relación a un beneficio esperado. Cuarto; seleccionar la alternativa adecuada y conveniente siendo la que se adopte como la mejor solución.

El objetivo principal de este capítulo es el de dar una visión más clara y precisa en lo que a toda Toma de Decisiones se refiera, poniendo énfasis en los pasos a seguir, para obtener en conclusión la alternativa más adecuada, reflejando resultados positivos en cualquier situación a lo que se enfrente resolviéndola lo mejor y rápido posible, sin tiéndose seguro de la elección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V. CAPITULO

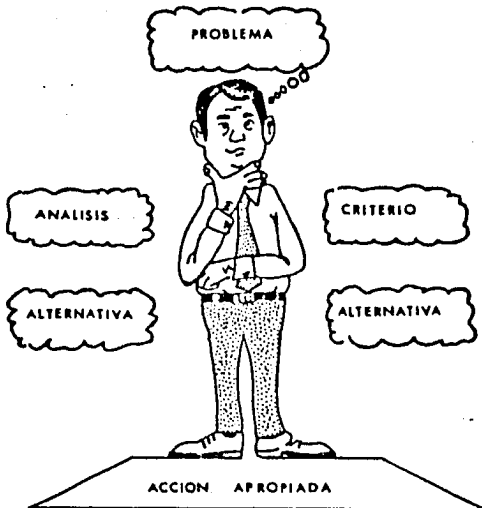


Figura 5.1 Un problema de decisiones del Sr. Juan - Gómez.

Fuente: Del libro "Introducción a la Teoría de las Decisiones", de Jean Paul Rheault, pág. 24.

5.1 Problema.

El ingeniero Juan Gómez, quien es un experto mecánico de automóviles, vive y trabaja en Querétaro. Sueña con tener su propio taller mecánico pero, por el momento, no cuenta -- con un capital suficiente para iniciar semejante negocio.

Un buen día, su papá, hombre acaudalado y que vivía en el Distrito Federal, muere y Juan hereda un terreno que mide 4500 Metros cuadrados. Este terreno está situado en -- las afueras de Querétaro, es un territorio que se considera semiurbano; que cuenta con servicios públicos de buena calidad; la carretera pública, que pasa frente a esta propiedad, está totalmente pavimentada. Desgraciadamente, en esta zona existe una escasez permanente de agua potable, y como Juan -- no le gustaría volverse agricultor, ya que sus ambiciones -- son otras, decide poner en venta su territorio recién adquirido. Durante los siguientes seis meses recibe dos proposiciones de compra:

A) \$ 1,500 - pesos el metro cuadrado.

B) \$ 2,000 - pesos el metro cuadrado.

Rechaza ambas ofertas ya que considera que el valor del terreno por metro cuadrado es más elevado, valorándolo -- sin conocimiento de causa.

Después de analizar las dos proposiciones va a con--

sultar con Jorge, un gran amigo suyo que también vive en Que-
rétaro acerca de su problema, Jorge que tiene un pequeño ne-
gocio de bienes raíces le aconseja acerca de lo que puede ha-
cer.

Haciendo un cálculo, Juan se da cuenta que necesita
aproximadamente \$ 3'000,000.00 de pesos para abrir su taller;
además necesita \$ 5'000,000.00 de pesos para construir su ca-
sa cerca de su futuro negocio.

Así pues, Jorge le explica cuál es el porvenir del -
área en donde se encuentra ubicado su terreno; y le hace al-
gunas observaciones:

1.- La ampliación eventual de la carretera pública -
que confina con su terreno.

2.- La posibilidad de que se le encuentre solución -
al problema de escasez de agua potable en esa área.

3.- El interés que tienen las autoridades municipa-
les por la posibilidad de convertir parte de esa área en un
enorme centro recreativo y educativo público.

4.- La propuesta hecha por un grupo importante de in-
versionistas locales, quienes desean transformar esa área en
una zona industrial.

5.- La tendencia general por parte de las autorida-
des por urbanizar ese territorio, y muchas otras posibilida-

des que podrían ocurrir.

Lo que más molesta a Juan en esta conversación, es el hecho de que su amigo sólo menciona posibilidades, y no define nada en concreto, ni le da algo seguro. En ese momento Juan se percata por primera vez del impacto que la incertidumbre tiene sobre su problema, y realmente le gustaría poder cuantificar algunas partes de la misma. A la vez, le --
agradaría ejercer un cierto grado de control sobre algunos --
de los proyectos mencionados por Jorge.

5.2 Hallar las alternativas más adecuadas.

Se mencionan cinco alternativas que Jorge le da a --
Juan, y éste después de reflexionar en cada una de ellas, re --
duce sus posibles alternativas de la manera siguiente:

1.- Vender el terreno a \$ 2,000.00 pesos el metro --
cuadrado, abrir su taller como lo tenía planeado y posponer --
la construcción de su casa.

2.- Vender el metro cuadrado a \$ 2,000.00 pesos, --
abrir un taller más modesto y comenzar a construir su nueva --
casa.

3.- Esperar un año con el fin de vender el terreno --
a mejor precio, tomando en consideración los informes propor --
cionados por Jorge, y poder, en esa construir su casa y abrir

un taller mecánico tal y como lo había planeado.

Por lo tanto, Juan piensa que las mencionadas alternativas son posibles, sin embargo, aún no sabe que hacer.

El es un individuo conservador y siente aversión por el riesgo.

Para ser capaz de decidir lo que debe hacer, necesita un criterio de decisión, que lo ayude a seleccionar el curso de acción más adecuado y seguro.

5.3 Analizar las alternativas más adecuadas y comparar las entre sí.

Jorge le suministró valiosa información a Juan, quien después de hallar las alternativas más razonables fue analizando y comparándolas entre sí, asignándoles a cada una, cierta probabilidad subjetiva y a juicio de Juan, considerando que:

1.- El interés de las autoridades hacia su terreno - en particular, quienes tienen gran interés en expropiárselo, pagándole \$ 1,500.00 pesos por metro cuadrado, con una probabilidad de que ocurra de un 0.40.

2.- Por las tendencias generales y constantes de urbanizar esa zona, pueden comprarle su terreno hasta a - - - \$ 2,500.00 pesos el metro cuadrado, con una probabilidad de

que ocurra este evento de un 0.40.

Por la propuesta del grupo de inversionistas interesados en el terreno, que podrían llegar a pagar \$ 3,000.00 pesos el metro cuadrado, con una probabilidad de que ocurra este evento de un 0.20.

Estas tres alternativas que Juan consideró pueden -- ser factibles en un plazo de un año, pudiendo ocurrir muchas cosas que nunca llegó a considerar.

Juan, procede a calcular las consecuencias monetarias involucradas en cada una de las estrategias de venta posibles:

A) Vender ahora que le han ofrecido a \$ 2,000.00 pesos el metro cuadrado y realizar un beneficio de - - - - - \$ 9'000,000.00.

B) Vender dentro de un año y enfrentarse a estas consecuencias totalmente desconocidas;

B1) Venderle al gobierno en caso de que sea obligado a \$ 1,000.00 pesos el metro cuadrado, obteniendo un beneficio de \$ 4'500,000.00 pesos, con una probabilidad de 0.40.

B2) Vender cuando sea urbanizado el terreno a - - - \$ 2,500.00 pesos el metro cuadrado, obteniendo un beneficio de \$ 11'250,000.00 de pesos, con una probabilidad de 0.40.

B3) Vender a los inversionistas a razón de \$ 3,000.00 pesos el metro cuadrado, teniendo así un beneficio de - - - \$ 13'500,000.00 de pesos, con una probabilidad de un 0.20.

Se sabe que Juan es un individuo cauteloso y conservador, quien le tiene aversión a las especulaciones arriesgadas.

Juan asignó los siguientes índices de utilidad a las consecuencias monetarias que son pertinentes a su problema de decisiones:

Para "A" donde su beneficio es de;
 $9'000,000.00 = 0.95$

Para "B1" donde su beneficio es de;
 $9'500,000.00 = 0.70$

Para "B2" donde su beneficio es de;
 $11'250,000.00 = 0.98$

Para "B3" donde su beneficio es de;
 $13'500,000.00 = 1.00$

Dichos índices representan para Juan todas las posibles alternativas, dando 1.00 a la que más le convendría, 0.98 a la siguiente y así sucesivamente con las restantes.

ESQUEMA 5.1 QUE MUESTRA EL CUADRO DE TOMA DE DECISIONES DE JUAN GOMEZ:

| ALTER- NATI- VAS. | VALOR POR M ² . | SUPERFIE- CIE M ² . | TOTAL | PROB. DE QUE SUSCE- DA EL EVENTO. | INDICE DE UTILIDAD. | PROB. MAS ACERTADA. | TOTAL |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---------------|--|------------------------|------------------------|--------|
| A | \$2,880 | 4,500 | 9,000,000.00 | 1.00 | 0.95 | 0.95 | 0.95 |
| B1 | \$1,000 | 4,500 | 4,500,000.00 | 0.40 | 0.70 | 0.28 | } 0.87 |
| B2 | \$2,500 | 4,500 | 11,250,000.00 | 0.40 | 0.98 | 0.39 | |
| B3 | \$3,000 | 4,500 | 13,500,000.00 | 0.20 | 1.00 | 0.20 | |

ESQUEMA 5.1

Después de la asignación, Juan calculará, la utilidad esperada asociada con cada una de las estrategias factibles y tomando en cuenta la probabilidad de que ocurra el evento, obteniendo los valores siguientes:

Para "A", que es vender ahora a \$ 2,000.00 pesos el metro cuadrado, con un índice de 0.95 de utilidad, y cuya probabilidad de que ocurra es 1.00 será de:

$$0.95 (1.00) = 0.95 \text{ esquema 5.1}$$

Para "B", quien tiene que considerar todas y cada una de las alternativas posibles con sus respectivos índices de utilidad más aparte la probabilidad de que se realice cualquiera de los tres eventos será la siguiente:

$$B1) 0.70 (0.40) = 0.28$$

$$B2) 0.98 (0.40) = 0.39$$

$$B3) 1.00 (0.20) = 0.20$$

Sumando estas tres alternativas, ya que son o pueden ser factibles en un plazo de un año será la resultante del caso "B" de 0.87. esquema 5.1.

5.4 Seleccionar la alternativa más conveniente.

El ingeniero Juan Gómez, escogerá la estrategia más conveniente, utilizando su criterio de decisiones, y se ha

dado cuenta que lo mejor para él, es el vender ahora debido principalmente al grado de incertidumbre y probabilidad que le representaría esperarse un año, como lo muestra el resultado de la suma de los casos "B" y estar a la expectativa de ver cual de las tres se sucediese primero, siendo que "A" -- tiene una probabilidad absoluta (de 1.00) de que se realice el evento, y así poder emprender su nuevo negocio a una escala más pequeña y comenzar al mismo tiempo con la construcción de su nueva casa.

Síntesis del Caso Práctico

Este capítulo muestra y reafirma la importancia del proceso de la Toma de Decisiones (visto y tratado en el capítulo anterior), donde se observa un seguimiento nada complicado para llegar a la solución de un problema. Analizando paso a paso cada una de las etapas mostrando la importancia -- que guardan entre sí. Considerando que se trató un problema muy simple, se puede emplear este método para cualquier tipo de situación por difícil que parezca teniendo siempre en mente este proceso.

Ocurriendo en la mayoría de las veces el no poder -- dar una decisión adecuada por falta de información, proporcionar pocas alternativas, desconocer la raíz del problema y más variables, Dándose cuenta la persona que tomó la decisión que la solución al problema hubiese sido más adecuada se está en el momento preciso contase con los elementos mencionados y no precipitarse por dar un curso de acción a ciegas, - el cual representaría equivocar y errar el camino a seguir, - traduciendo en pérdida de tiempo, de oportunidades y de dinero.

Se comprobó que las causas principal que origina fra casos empresariales es atribuible a carencia de información completa y apropiada, elemento indispensable para normar el

criterio más apropiado, que conduzca a un ejecutivo a tomar las decisiones que le permitan alcanzar buen éxito en los objetivos propuestos.

Toda persona requiere, para tomar una decisión adecuada, basarse en información precisa, significativa, confiable, oportuna, comparable, y manejarla en forma lógica y ordenada, lo que permitirá un rendimiento máximo de la inversión, a cuyo manejo y responsabilidad está encomendada.

Se reafirma que, es incuestionable el procedimiento a seguir, requiriendo básicamente una observancia del proceso de la Toma de Decisiones, y la omisión de alguno de los elementos integrantes del método, se equivocarfa el curso de acción adecuado.

CONCLUSIONES

Se demostrará que la Dirección es fundamental y necesaria en cualquier paso del Proceso Administrativo.

Conocemos que el Proceso Administrativo es un ciclo que comprende la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, por lo cual cada uno de éstos tiene su importancia fundamental dentro de una Organización y la vida.

Se constatará que la Dirección es un puesto estático, lo que la hace dinámica son las personas y en este caso particular los líderes, los cuales tienen un papel determinante en nuestros días. En cuanto a la Toma de Decisiones que estos deben ejercer para llevar a la Organización hacia los objetivos y metas propuestos y que se deberán de efectuar bajo un número de variables conocidas y otras desconocidas siendo de vital importancia para ellos y la empresa. Debido a -- que si no se tiene un pleno conocimiento de todas las alternativas y su resultado se puede tomar una decisión equivocadamente debido a la precipitación o mal manejo de la información.

En estos cinco capítulos, como en un principio se expuso, serían para demostrar que la Dirección es fundamental y necesaria para un buen seguimiento del Proceso Administrativo.

Dentro de la Administración tenemos tres aspectos -- muy importantes, los cuales fueron tratados en este trabajo: La Dirección, el Liderazgo y la Toma de Decisiones. Siendo estudiados cada uno por separado y buscando un objetivo común: Reunir y entrelazar estos tres para dar una visión más clara y concisa de la importancia que guardan entre sí asegurando a través de esta investigación que: Sin una Dirección bien estructurada y objetiva, sin un liderazgo adecuado y -- moldeable para enfrentarse a las situaciones, y con la ausencia de información adecuada y precisa para resolver cualquier problema en cuanto a una Toma de Decisiones acertada, no se tiene bases para poder llevar a cabo la función primordial - del Proceso Administrativo: La Dirección.

Antes de explicar la hipótesis y su demostración quie ro hacer notar que el objetivo de esta Tesis se cumplió satisfactoriamente, logrando unir y correlacionar entre sí los tres elementos antes mencionados que son necesarios para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

Dentro de todo Proceso Administrativo se demuestra - que lo más importante es la Dirección, debido a su función y observancia general que tiene con respecto a las demás faces de éste. Asegurando que la Dirección como tal no puede ser - efectiva, necesitando del elemento humano; el líder, quien - es el responsable de ver que se ejecuten las órdenes de acuer

do a lo establecido y quien asegurará el buen funcionamiento de toda la organización, logrando así los objetivos propuestos, apoyado en una eficaz Toma de Decisiones, la cual está encaminada hacia el óptimo rendimiento de todos los elementos integrantes de la empresa.

Se constató que el papel único y primordial de la Dirección es el de guiar y dirigir a la organización hacia los objetivos propuestos, mediante una constante observancia con respecto a las demás fases del Proceso Administrativo, siendo con seguridad, la Dirección el elemento más real y humano de dicho proceso ya que trata con seres humanos y sus capacidades, luchando constantemente para lograr los objetivos y problemas surgidos muchas veces por falta de una Dirección adecuada, la cual desconoce o no tiene bien claros sus objetivos.

Se demostró que la Dirección como tal es una función estática, careciendo de toda efectividad, como todo Proceso Administrativo y sus fases. Siendo la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de importancia vital para la empresa, asegurando con énfasis el fin último que persigue la Dirección: Encaminar y dirigir los esfuerzos coordinados de todos los elementos integrantes de una empresa para el logro en común de los objetivos propuestos, que serán guiados por una persona o grupo de ellas denominados -

Líderes. Y es aquí donde se logra constatar que la Dirección pierde su estado estático y pasa a ser cien por ciento dinámico, debido a que es el elemento humano quien buscará por medio de esta una mayor eficiencia de parte principalmente de los elementos integrantes, siendo los técnicos, humanos y materiales. Es por ésto que la Dirección es considerada dentro del Proceso Administrativo como el desempeño dinámico de las funciones de una organización, con una observancia general y encaminada hacia el logro de los objetivos con el fin de buscar siempre una mayor efectividad con un mínimo de esfuerzo, alcanzando las metas deseadas.

En conclusión, estos cinco capítulos están relacionados entre sí y orientados para lograr tanto los objetivos de la tesis como los de cualquier organización. Reafirmando -- que la Dirección debe estar involucrada en todas las fases -- del Proceso Administrativo, contando con el elemento esencial para su buen desempeño, dicho elemento es el Líder quien debe poseer cualidades tanto físicas como mentales y una -- gran seguridad en sí mismo, que le harán saberse dueño de -- cualquier situación contando con una solución acertada de -- ésta, apoyado en información que le sea proporcionada verdadera y oportunamente por sus colaboradores, utilizando un criterio que se adecue y sea acorde a la problemática a solucionar mediante la Toma de decisiones. Con el fin de conocer a fondo todo problema y sus repercusiones teniendo una visión-

clara y consisa, consiguiendo acertadamente la forma de actuar para guiar los recursos tanto humanos, técnicos y materiales, conjugados estos para obtener el logro total de los objetivos propuestos de la organización.

Demostrando que la Dirección no puede ser eficaz si no se cuenta con un Líder capaz de solucionar cualquier situación, teniendo una seguridad en sí mismo y confianza en sus subordinados y contando con la Toma de Decisiones encaminada hacia el buen funcionamiento de la empresa. La Dirección se ayuda del liderazgo y la Toma de Decisiones para unificar y concentrar esfuerzos de hombres, máquinas y recursos. Para la superación constante de todas y cada una de las partes integrantes del ente socio-económico denominado "Empresa"

Toda organización es el reflejo vivo de la forma de ser de sus Líderes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anderson, R.C.; "Aprendiendo en Discusiones", Biblioteca Harvard artículo #29, Massachusetts 1969.

Ansoff, H. Igor; "Corporate Strategy", Mc Graw-Hill - - Book Co., Nueva York 1965.

Arias Galicia, Fernando; "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del - Comportamiento", Editorial Trillas, México 1984.

Arrow, J. Kenneth; "Research in Management Controls", Mc Graw Hill Book Co., Nueva York 1964.

Bernard, Chester; "The function of the Executive", Harvard Press, Cambridge Mass. 1973.

Bellowr, J.; "Executive Skills", Prentice Hall Inc., - Englewood Cliffs, N. Jersey 1972.

Blake, R. R. and Morton, J. S.; "The Managerial Grid - in Three Dimensions", Harvard Business Review, Massachusetts Mayo-Junio 1967.

Brech, E.; "Organization, the Frame Work of Management". Logmans Green and Co., Londres 1957.

Caso, Antonio; "Sociología", Editorial Porrúa, México 1945.

Couper D., Joseph; "El arte de tomar Acuerdos y Decisiones", Editorial Herrero Hnos., México 1967.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Churchman, C. West; "Challenge to Reason", Mc Graw-Hill Book Co., Nueva York 1968.

Diccionario Enciclopédico Básico; Editorial Plaza and-Lanes, México 1974.

Diccionario Enciclopédico Salvat; Editorial Salvat, -- Tomo VIII, México 1975.

Farris, George F. and Lion, Francis G.; "Effects of -- Performance on Leadership Cohesiveness, Influence, Satisfaction and Subsequent Performance", Journal of -- Applied Psychology, Diciembre Volumen #53, Ohio 1969.

Fayol, Henry; "Administración Industrial y General", - Editorial Buenos Aires, Argentina 1973.

Fayol, Henry; "General and Industrial Management", Pitman Publishing Co., Nueva York 1949.

Fernández Arena, José A.; "El Proceso Administrativo", Editorial Diana, México 1979.

Fiedler, Fred; "A Theory of Leadership Effectiveness", Mc Graw-Hill Book Co., Nueva York 1967.

Fiedler, Fred; "Teoría del Liderazgo Efectivo", Mc -- Graw-Hill, N.Y., México 1970.

Filley and Howe; "Managerial Process and Organizational Behavior", Mc Graw-Hill Book Co., Nueva York 1979.

Fleishman and Peters; "Valores Interpersonales, Actitudes del Líder y Sucesos Gerenciales", Psicología del Personal, Revista Volumen #15, Harvard Mass. 1972.

Ghirelle, E. E.; "Managerial Talent", American Psychologist Review, Vol. #18, Massachusetts Octubre 1963.

Guth, William D. and Taquiri, Renato; "Valores Personales y Estrategias Correctivas", Biblioteca Harvard, -- Mass. Septiembre-Octubre 1965.

Hampton, Daniel R.; "Administración Contemporánea", Editorial Mc Graw-Hill N.Y. México 1983.

Haskell, S. Erwin; "Técnicas del Control Ejecutivo", - Editorial Fondo de Cultura Económico, México 1978.

Harrel, Thomas W.; "Managers, Performance and Personality", South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio - 1961.

Herzberg, Frederick; "Work and the Nature of Man", - World Publishing Co., Ohio 1966.

Katz, R. L.; "Herramientas del Administrador Efectivo", Revista de la Biblioteca Harvard Mass., Artículo #33 - de Enero-Febrero 1955.

Katz and Kahn; "The Social Psychology of Organization" John Wiley and Sons Publishing Co., Nueva York 1966.

Keith, Davis; "Human Relations at Work", Mc Graw-Hill Nook Co., Nueva York 1967.

Kepner and Tregoe; "El Directivo Racional", Editorial Mc Graw-Hill, N. Y. México 1970.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Laris Casillas, Francisco X.; "Administración Integral"
Editorial C. E. C. S. A., México 1982.

Likert, Rensis; "The Human Organization", Mc Graw-Hill
Book Co., Nueva York 1967.

Maslow, Abaham; "Motivation and Personality", Arper and
Row Publishing Co., Nueva York 1970.

Mc Gregor, Douglas; "El lado Humano de la Empresa", Edi-
torial Mc Graw-Hill, N.Y. México 1970.

Mc Gregor, Douglas; "Leadership and Motivation", Busi-
ness Review, Cambridge Massachusetts 1966.

Mc Kenney, James L. and W. Keen, Peter G.; "How Mana-
gers Minds Work", Harvard Business Review, Massachusetts
Mayo-Junio 1974.

Mc Kenney, James L. and W. Keen, Peter G.; "Do Managers
Find Decision Making Theory Useful?", Harvard Business
Review, Massachusetts Septiembre-Octubre 1975.

Mc Neill, Eugene; "Contabilidad Financiera", Editorial
Diana, México 1975.

Mistzberg, Herny; "The Manager's Job: Folklore and - -
Facts", Harvard Business Review, Massachusetts Marzo-
Abril 1977.

Mooney, J. D.; "Principles of Organization", Hamper --
and Row Publisher Inc., Nueva York 1947.

Newman, William H.; "La Dinámica Administrativa", Edi-
torial Diana, México 1984.

Newman and Summer; "The Process of Management", Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N. Jersey 1971.

O'Donnell and Koont; "Curso de Administración Moderna", Editorial Mc Graw-Hill, N. Y. México 1976.

Ofstad, H.; "And Inquiry into the freedom of Decision", Allen and Urwin Publisher Inc., Londres 1971.

Petersen and Plowman; "Business Organization and Management", Homewood Irwin Inc., Nueva York 1970.

Petersen, E.; "Organización y Dirección de Empresas", - Editorial UTEHA, México 1961.

Reddin, W. J.; "Efectividad Gerencial", Editorial Diana, México 1974.

Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas", -- Editorial Limusa, México 1976.

Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas II - Parte", Editorial Limusa, México 1976.

Rheault, Jean Paul; "Teoría de las Decisiones", Editorial Limusa, México 1982.

Riccardi, R.; "La Dinámica de la Dirección", Editorial Rialp, Madrid España 1979.

Ríos Szalay, A. y Paniagua Aduna, A.; "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Editorial Trillas, - - México 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Robinson, Edwin M.; "Organización y Práctica Mercantil", Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1977.

Sales, S. M.; "Estilos de Supervisión y Productividad". Artículo de la revista de Psicología del Personal, - - Harvard Mass. 1976.

Sayles, Leonard; "Managerial Behavior", Mc Graw-Hill - Book Co. Nueva York 1964.

Shirley, Robert C.; "Values in Decision Making, their Origins and effects", Managerial Planning Review, Ohio. Enero-Febrero 1975.

Simon, Herbert; "New Science of Management Decision", - Mc Graw-Hill Book Co., Nueva York 1965.

Stogdill, M. R.; "Personal Factors Associated with - - Leadership: A Surgery of the Literature", Journal of - Psychology Vol. #25, Cambridge Mass. 1964.

Tannenbaum and Schmidt; "How to Choose a Leadership -- Pattern", Harvard Business Review, Massachusetts Marzo-Abril 1968.

Taylor, Frederick; "Principios de la Administración -- Científica", Editorial Herrero Hnos., México 1972.

Tead, Ordway; "The Art of Leadership", Mc Graw-Hill -- Book Co., Nueva York 1935.

Terry, George R.; "Principios de Administración", Editorial C. E. C. S. A., México 1982.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Thierauf, Klekamp and Geeding; "Principios y Aplicaciones de Administración", Editorial Limusa, México - 1983.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN