

130
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

DISEÑO DE UN MODELO DE ESTILO DE DIRECCION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

BULMARO SERNA MORALES
NOE SALGADO CORONA

ASESOR: L. A. E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260678



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

AT'N: Ing. Jaime de Anda Montañez
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño de un Modelo de Estilo de Dirección"

que presenta el pasante: Bulmaro Serna Morales
con número de cuenta: 8916215-0 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de México, a 09 de Febrero de 1998

PRESIDENTE	C.P. Arturo Pineda Nájera	
VOCAL	L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas	
SECRETARIO	L.A. Sergio Robles Aguillón	
RIMER SUPLENTE	L.A. Félix Pérez Rivera	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. José Santana Rivera	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Jaime de Anda Montañez
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño de un Modelo de Estilo de Dirección"

que presenta el pasante: Noé Salgado Corona,
con número de cuenta: 9010173-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuaautitlán Izcalli, Edo. de México, a 09 de Febrero de 1998

PRESIDENTE

C.P. Arturo Pineda Nájera

VOCAL

L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

SECRETARIO

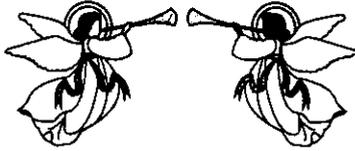
L.A. Sergio Robles Aquillón

RIMER SUPLENTE

L.A. Félix Pérez Rivera

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. José Santana Rivera



A DIOS.

*Por guiarme siempre por el buen camino
y darme la oportunidad de ver realizado
uno de mis mas grandes anhelos..*





A MIS PADRES.

Arabelia y Leovigildo

*Sabiendo que jamas existirá una
forma de agradecer en esta vida de
lucha y superación constante, deseo
expresarles que mis ideales, esfuerzos
y logros han sido también suyos y
constituye el legado mas grande que
pudiera recibir.*

Con cariño, admiración y respeto.





A MIS HERMANAS.

Arabelia ,Patricia y Cristina

*Por los momentos dificiles que hemos
pasado juntos, su gran apoyo y por
haberme impulsado a seguir adelante.*

Las quiere su hermano.

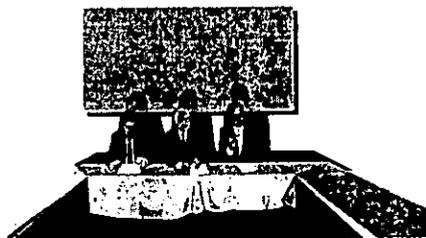
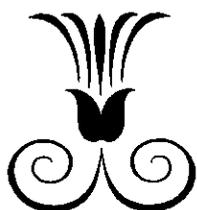




*A MI ASESOR.
Lic. Francisco Ramírez Ornelas.*

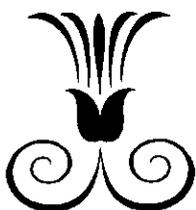
*Agradezco infinitamente el apoyo, los consejos
y el tiempo que me brindo en la elaboración
de esta tesis.*





A LOS SINODALES.

*Por su valioso
tiempo y dedicación
en la revisión
de esta tesis.*





*A LA U.N.A.M.
A LA F.E.S.C.
A MIS MAESTROS*

*Por haberme aceptado como un miembro mas
de la familia universitaria de la cual
me siento muy orgulloso.*

*Gracias por compartir conmigo
sus conocimientos y enseñarme a superarme
día con día.*





A MIS AMIGOS.

*Por los momentos que compartimos juntos
a lo largo de la carrera.*

*Y muy especialmente a Noé Salgado
por su confianza y entrega en la
realización de esta tesis.*





AL I.M.P.

*Por permitirnos realizar en sus instalaciones
este proyecto de tesis, por impulsar a la juventud
a que se supere constantemente y
sobre todo al apoyo económico que nos brinda
mediante el otorgamiento de becas.*

*Agradezco infinitamente su cooperación
con la sociedad.*



ADIOS

Por bendecir y otorgar a mi familia y a mí una vida sana, además de proveernos de los recursos necesarios para nuestro sustento y educación gracias a lo cual logré tener uno de mis objetivos... realizarme como profesionalista.

A MIS PADRES

Manuel Salgado y Eustorgia Corona a quienes les debo la vida, y como testimonio de mi infinito aprecio y agradecimiento por toda una vida de esfuerzos y sacrificios, brindándome siempre cariño y apoyo cuando los necesite. Deseo de todo corazón que mi triunfo profesional lo sientan como suyo, y es a ellos en especial que dedico con amor, admiración y respeto este trabajo.

A MIS HERMANOS

*Héctor, Silvia,
Angélica, Manuel, Rocio,
Elizabeth e Israel, quienes
por su apoyo y empuje
también me resultó como un
aliento para salir adelante
en toda mi vida escolar, y
por brindarme su cariño
como familia tratando de
establecerla de una manera
armoniosa el mayor tiempo
posible.*

A MI ASESOR

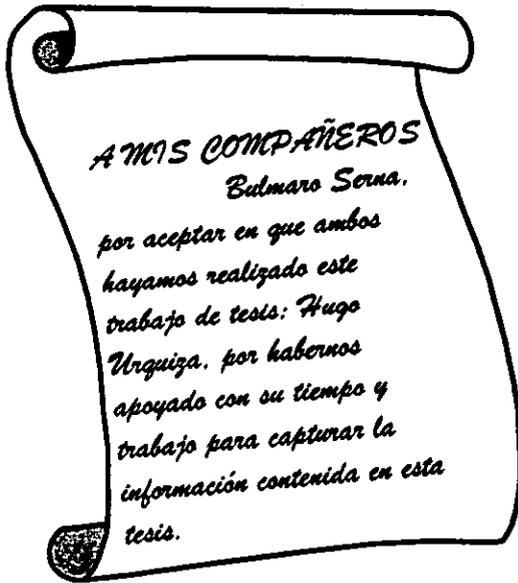
*Francisco
Ramírez O. a quien le tengo
un gran respeto, estima y
admiración y por quien
gracias a su ayuda y
orientación desinteresadas
también fue posible la
elaboración de esta tesis,
además de sus enseñanzas,
consejos y palabras
alentadoras que siempre
recibi en cada reunión.*

A LA U.N.A.M.
A LA F.E.S. - C.
A MIS MAESTROS
A MIS MODALES

Por haberme
aceptado como un miembro
más de la familia
universitaria de lo cual me
siento muy orgulloso, por
prepararnos sabia y
debidamente y por
entregarnos en el camino del
éxito y a la Sociedad para
servirla.

A L. I. M. P.

Por permitirnos
realizar el trabajo acerca
del y dentro del Instituto, y
por habernos apoyado con
todos los recursos y servicios
necesarios para iniciar y
terminar esta tesis.



INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	i
CAPITULO 1 GENERALIDADES	
1.1 Administración	
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Concepto.	1
1.1.3 Características	3
1.1.4 Importancia	5
1.1.5 Principios	7
1.2 Dirección	
1.2.1 Etimología	10
1.2.2 Importancia	12
1.2.3 Principios	13
1.2.4 Proceso de Dirección	15
1.2.5 Etapas de la Dirección	19
1.2.5.1 Autoridad o Mando	19
1.2.5.1.1 Concepto de Autoridad	20
1.2.5.1.2 Tipos de Autoridad	20
1.2.5.1.3 Concepto de Mando	23
1.2.5.1.4 Formas de Mando	23

1.2.5.2 Comunicación	25
1.2.5.2.1 Etimología	25
1.2.5.2.2 Concepto	25
1.2.5.2.3 Especies de la Comunicación	25
1.2.5.2.4 Importancia	27
1.2.5.2.5 Requisitos de una Comunicación Efectiva	29
1.2.5.2.6 Barreras	30
1.2.5.3 Supervisión	32
1.2.5.3.1 Concepto	32
1.2.5.3.2 Importancia	32
1.2.5.3.3 Tipos	33
1.2.5.3.4 Recursos de Supervisión	34
1.2.5.4 Motivación	35
1.2.5.4.1 Concepto	35
1.2.5.4.2 Características de la Conducta	37
1.2.5.4.3 Proceso Motivacional	37
1.2.5.4.4 Políticas de Motivación	38
1.2.5.4.5 Teorías Motivacionales	43
1.2.6 Estilos de Dirección	47

CAPITULO 2 Modelo de Estilo de Dirección.

2.1 Estructura del modelo	80
2.2 Descripción del modelo	82
2.3 Desarrollo del modelo	89

CAPITULO 3 Método de investigación aplicado.

3.1 Identificación del problema	95
3.1.1 Demarcación del problema	95
3.2 Planteamiento de Hipótesis	96
3.3 Fijación de objetivos	96
3.4 Diseño de la investigación	97
3.5 Aprobación o desaprobación de la Hipótesis	104
CONCLUSIONES	105

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Barreras de la Comunicación.	31
2ª. Teorías Motivacionales del Contenido.	43
2b. Teorías Motivacionales del Enfoque Externo.	44
3ª. Teorías X, Y.	48
3b. Teorías X, Y.	49
4. Teoría Z.	50
5. Estilos Básicos de Dirección.	53
6. Tabla de Indicadores	55
7ª. Estilos de Dirección de With y Lippit.	64
7b. Estilos de Dirección de With y Lippit.	65
8. Descripción de Indicadores del Estilo de Dirección Integrador (Soluciones y Sugerencias).	90

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Proceso de Dirección	16
2. Tipos de Autoridad	21
3°. Proceso de Motivación	35
3b. Proceso de Motivación	36
4. Modelo de Proceso de Motivación	38
5°. Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	68
5b. Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	71
6. Modelo de Contingencia de Fiedler	75
7. El Continuo Situacional de Tannembaum y Schmidt	78
8. Estructura del Modelo de Estilo de Dirección	81

INTRODUCCION

El presente modelo de estilo de dirección tiene como finalidad contribuir como una guía para todas aquellas empresas que se les diagnostique problemas de motivación, comunicación, autoridad y supervisión, etapas mismas de la función administrativa de dirección los cuales obstaculizan la eficiente obtención de resultados

Es por ésto que se pretende crear conciencia de la importancia que tiene que dichos elementos se ejecuten conjunta y adecuadamente reflejando así mismo beneficios en la relación de trabajo.

Una de las actividades humanas más importantes es administrar. Desde el momento en que las personas comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no pueden lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. En virtud de que la sociedad ha dependido cada vez más del esfuerzo de grupo, y de que muchos grupos organizados han adquirido gran tamaño, la tarea de los gerentes ha aumentado en importancia.

Con frecuencia se piensa que la administración y el liderazgo son la misma cosa. Aunque es cierto que casi con seguridad el gerente más efectivo será un líder efectivo y que la dirección es una actividad esencial de los gerentes, hay algo más en la administración que sólo dirigir. La administración incluye realizar una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayudará a las personas a lograr los planes y cubrir la estructura de la organización con personas tan competentes como sea posible. La medición y corrección de las actividades de las personas mediante el control es también una función importante de la administración.

Sin embargo, todas estas funciones gerenciales logran poco si los gerentes no saben como dirigir a la gente y comprender el factor humano en sus operaciones en forma tal que produzca los resultados deseados.

Entre todas las funciones administrativas la dirección es la que relaciona más directamente a los gerentes con sus subordinados. Así pues, la dirección constituye una parte central de su función y consiste en trabajar con otros y supervisar de ellos para alcanzar las metas de la organización. En gran medida, la habilidad directiva de un gerente (es decir, su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para dirigirlos y para comunicarse con ellos) determinará su eficacia.

Es obvio que aunque en cierta forma los objetivos de la empresa pueden ser diferentes en distintas organizaciones, las personas participantes tienen también necesidades y objetivos que son de especial importancia para ellos. Mediante la función de dirección los gerentes ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial al mismo tiempo que contribuyen a las metas de la empresa. Por lo tanto los gerentes requieren comprender los roles que asumen las personas, la individualidad de las mismas y sus personalidades.

Hemos elegido como tema para nuestra tesis profesional "Diseño de un Modelo de Estilo de Dirección" no sólo para cumplir con el requisito académico, sino también, para crear y proponer una herramienta administrativa con la cual se corrijan los problemas o anomalías actualmente existentes en la Unidad de Control Técnico Administrativo (UNICOTA) de la Subdirección de Transformación Industrial que es parte de la estructura organizacional del Instituto Mexicano del Petróleo, y ofrecer recomendaciones tanto para el mejoramiento de la relación laboral como para el mejoramiento de las actividades orientadas a la tarea, lo que resulta ser muy importante para todo lo ya mencionado y porque dichos problemas nos repercuten directamente ya que es en la UNICOTA el lugar donde actualmente trabajamos.

Es por todo lo anterior que se pretende crear conciencia de la importancia que tiene que dichas etapas de dirección se ejecuten conjunta y adecuadamente para poder tener beneficios en la relación de trabajo. Situación que aportaría mucho como un inicio de un prometedor camino en la vida de toda organización.

En cuanto al contenido de esta investigación, consta de tres capítulos; enfocando el primero al estudio y análisis de las generalidades tanto de la administración como de la dirección para dar una noción general al lector sobre estos términos, y recalcar la importancia que tiene que dichos conceptos se desempeñen eficientemente.

En el segundo capítulo, se presenta el Modelo de Estilo de Dirección con el cual pretendemos solucionar el problema posteriormente planteado y, así mismo, cumplir con el objetivo a señalar; entonces para proceder en su presentación y aplicación se estructurará dicho capítulo desarrollando las siguientes tres etapas que son:

1. **Estructura del modelo.**- En el cual presentamos la forma esquemática la estructura de nuestro modelo, el cual consta de las etapas del proceso de dirección (Autoridad, Comunicación, Supervisión y Motivación), indicando la secuencia que deben seguir, el estilo de dirección que deben generar las características propias de un líder que deben moldear al estilo de dirección originado

2. Descripción del modelo.- Dentro del cual se detalla las características generales de nuestro modelo como son: su función, el proceso que sigue y el fin o propósito que busca. Así mismo se describe el modelo específicamente para la causa suscitada en la UNICOTA consistente en describir brevemente cada etapa del proceso de dirección y posteriormente realizar un diagnóstico de los problemas originados en la división; lo cual fue posible gracias a la detección y observación de dichos problemas y a la entrevista realizada a los empleados concernientes mediante la aplicación de un cuestionario.

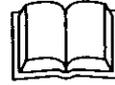
3. Desarrollo del modelo.- En esta última etapa presentamos una serie de indicadores referentes a como debe desempeñarse un directivo con estilo integrador en todas y cada una de las etapas que conforman el proceso de dirección, dando automáticamente solución a dichas deficiencias, como sugerencias para una ejecución de dirección eficiente con características de un estilo integrador, el cual consideramos el más completo por estar orientado tanto a mejorar la relación laboral como a mejorar las actividades orientadas a la tarea.

Para poder realizar un trabajo de investigación el cual se identificara como nuestro caso práctico referente a la detección de un problema de dirección, fue necesario utilizar para este trabajo de tesis un método de investigación aplicado, el cual consiste en el método científico. Y que para su proceso desarrollamos las siguientes etapas que son:

1. Identificación del problema.
 - 1.1 Demarcación del problema
2. Planteamiento de hipótesis.
3. Fijación de objetivos.
4. Diseño de la investigación.
5. Aprobación o desaprobación de la hipótesis.

Las cuales dan estructura a nuestro tercer y último capítulo.

Es responsabilidad para todas aquellas personas que se encargan de la conducción de grupos y sobre todo para aquellos que gocen de puestos directivos, llevar a la práctica un eficiente Modelo de Estilo de Dirección, que les ayude a tener una buena relación laboral con sus subordinados, y así lograr una satisfactoria obtención de resultados, y que finalmente reditúen en un crecimiento y desarrollo general de la organización.



CAPITULO 1

GENERALIDADES

- 1.1 Administración
- 1.2 Dirección

1.1 ADMINISTRACIÓN.

1.1.1 Definición de Administración.

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología nos da pues de la administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

1.1.2 Concepto de Administración.

Según:

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.”

Peaterson and Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.”

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.”

Koontz and Odonnell: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

Terry and Franklin: “Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados en el uso de seres humanos y otros recursos.”

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.”

Henry Fayol: “Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

Agustín Reyes Ponce: “Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”

En esta definición encontramos un gran defecto y es su finalidad ya que para A. Reyes Ponce es la máxima eficiencia, cuando la finalidad de cualquier administrador debería ser la satisfacción de las necesidades, esto quiere decir, a las finalidades de la empresa y a la de los trabajadores.

Podrían analizarse otras definiciones; en todas se encontrará el carácter eficientista y, en algunos casos, definiciones incompletas y superficiales.

Si se tomara un poco de cada una de ellas, podría formarse un concepto un poco más apegado a la realidad, por ejemplo:

Administrar es un conjunto de técnicas (carácter) que nos permite dividir cualquier organismo social (objeto) en áreas funcionales, semiautónomas que serán regidas por un poder central (medios) y que nos facilitara la toma de decisiones con el propósito de satisfacer las necesidades de la empresa y de sus integrantes.

Aunque no pueda decirse que esta sea una definición completa, cuando menos trata de cubrir algunas omisiones anteriormente expuestas para la mejor comprensión del fenómeno administrativo.

1.1.3 Características de la Administración.

La administración posee ciertas características inherentes que las diferencian de otras disciplinas. Es por ello que de acuerdo a los conocimientos adquiridos y a la opinión de los principales autores en Administración ponemos a consideración las siguientes características:

1.- Su finalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Por lo tanto es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas estas clases de administración serán las mismas, aunque por lógica existen variables accidentales.

2.- Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otras ciencias o técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

3.- Su unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

4.- Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa formal un sólo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5.- Su amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

6.- Su interdisciplinariedad: La administración es afín a todas aquellas ciencias o técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

7.- Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social, en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

1.1.4 Importancia de la Administración.

Después de haber analizado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenten la importancia de esta disciplina:

- 1.- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque, lógicamente sea más necesaria en los grupos más grandes.
- 2.- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- 3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar sino fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- 4.- Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otros, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidores.

5.- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo.

6.- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

7.- A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.1.5 Principios de la Administración.

Principios generales de la administración.

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

1.- División del trabajo: A esto los economistas lo denominan principio de “especialización”. La división del trabajo promueve la eficiencia ya que permite que un miembro de la organización trabaje en un área limitada, reduciendo el alcance de su trabajo o puesto. La división del trabajo permite que todo tipo de trabajo sea realizado de una manera más eficiente, con mayor experiencia y destreza ya que se está familiarizando con las tareas.

2.- Autoridad y responsabilidad: Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que esto se desprende de aquella como corolario. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad personal, y la autoridad oficial derivada de la posición del administrador.

3.- Disciplina: Al definir disciplina como el “respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señalar exteriores de respeto”, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4.- Unidad de mando: Un subordinado tan sólo podrá aceptar ordenes de un superior. Aquí radica uno de los principios de Fayol de mayor arraigo. Señala que si se violara el principio de la unidad de mando, se le habrá de restar fuerza a la autoridad, viéndose lesionada la disciplina, afectado el orden y amenazada la estabilidad”.

5.- Unidad de dirección: Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del 4o. principio, se refiere a la organización del “cuerpo directivo”, más que al personal.

6.- Subordinación del interés individual al interés general: Es función de la administración, conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

7.- Remuneración: La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario. Deberán emplearse diferentes sistemas de remuneración por tiempo, destajo, primas, participación de utilidades y demás procedimientos para encontrar la mejor forma de pago.

8.- Descentralización: Deberá existir un punto central dentro de la organización que ejercite control direccional de todas las partes. En las organizaciones más grandes se requiere algo de descentralización. Esta implica que ciertas decisiones se delegan a niveles más bajos. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dé los mejores resultados finales.”

9.- Jerarquía de autoridad: se refiere a una “cadena de autoridad”, la cual va desde los rangos más altos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario. Esta cadena describe el flujo de autoridad. Sin embargo, en muchos casos se puede dar una acción más rápida cuando existe una comunicación directa de los funcionarios de los niveles inferiores”.

10.- Orden: Lo divide en orden material y orden social, y sigue el sencillo adagio de “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Este es, en esencia un principio de organización en la distribución de cosas y personas.

11.- Equidad: La amabilidad y la justicia de parte de los administradores provocarán lealtad y respeto de los empleados.

12.- Estabilidad en el empleo: Fayol señala, los peligros y costos que significan los frecuentes cambios de personal y les considera como causa y efecto de la mala administración. La eficiencia se habrá de promover mediante una fuerza de trabajo estable.

13.- Iniciativa: La concibe como la creación y ejecución de un plan. Por ser “una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar”, aconsejar a los administradores que “sacrifiquen su vanidad personal” con el fin de permitir a sus subordinados utilizar sus iniciativas.

14.- Espiritu de grupo: Fayol señaló que cuando hay comunión existe fuerza. La organización habrá de funcionar como equipo y todo miembro de equipo deberá realizar su mejor esfuerzo para alcanzar las metas en las organizaciones con el fin de alcanzar una buena labor de equipo.

Al terminar de exponer estos principios Fayol observó que no trato de hacer una enumeración exhaustiva, sino sólo de describir aquellos que habrá tenido mayor oportunidad de utilizar, en vista de que en todo tipo de empresa es indispensable contar con alguna forma de codificación de principios.

1.2 DIRECCIÓN

1.2.1 Etimología:

La palabra “dirección”, viene del verbo “dirigere”; éste se forma a su vez del prefijo “di”, intensivo y “regere”; regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito “raj”, que indica “preminencia”.

Es importante comentar, la similitud que tiene esta etimología con la palabra administración, la cual no es extraña, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración.

Es por ésto que presentamos algunos de los conceptos más importantes a fin de lograr la mejor comprensión del término dirección.

Según Idalberto Chiavennato, “Es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en ordenes e instrucciones específicas y generales y más aún, la de funcionar como líder en la empresa”.

Según Munch Galindo Jr., “Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”.

Según Agustín Reyes Ponce, “La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basándose en decisiones ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”.

1.2.2 Importancia de la Dirección.

La dirección es trascendental porque:

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.
- d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- e) Es en esta etapa donde se ejecuta la toma de decisiones.
- f) Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano.
- g) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.2.3 Principios de Dirección.

a) El principio de la armonía del objetivo o coordinación de intereses.

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de la empresa sólo lograrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estos no se contraponen a su autorealización.

Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse para lograr el objetivo general.

b) El principio de la impersonalidad del mando.

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto tanto los subordinados, como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las ordenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad de que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.

c) El principio de la supervisión directa.

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

d) El principio de la vía jerárquica.

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

e) El principio de la resolución del conflicto.

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezca ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

f) El principio del aprovechamiento del conflicto.

El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización pero que al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

1.2.4 Proceso de Dirección.

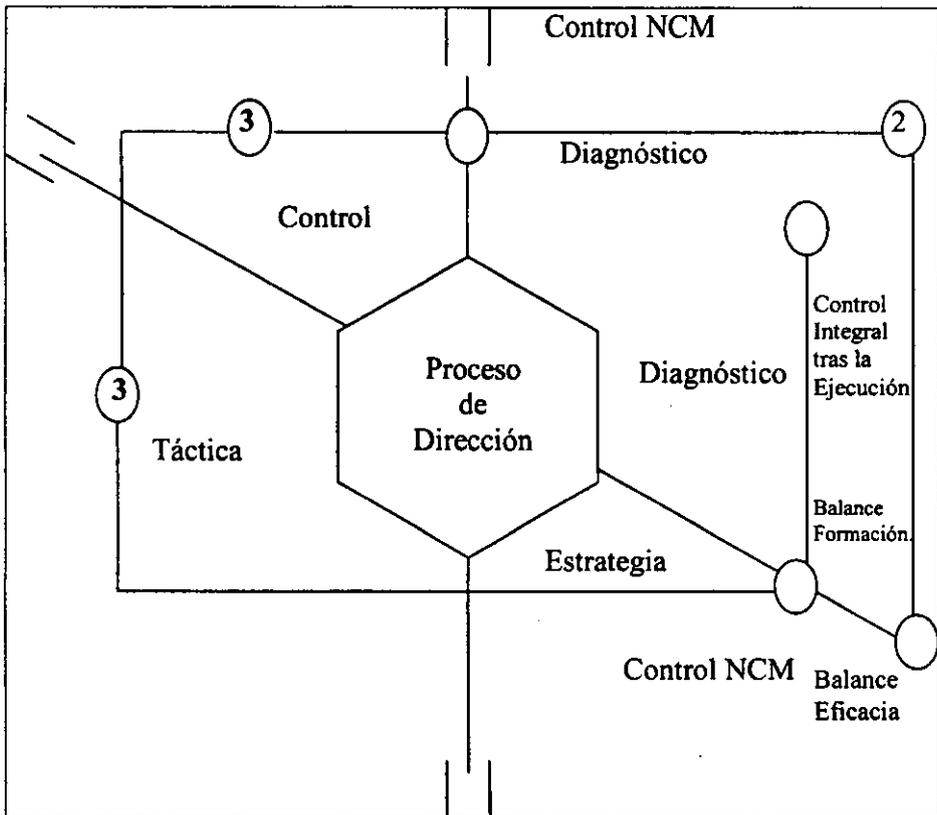
El proceso de dirección consiste en el manejo de situaciones de las variables para conseguir el logro de los resultados.¹

Las variables que influyen dentro del proceso de dirección son:

- 1.- Superior y directivo.
- 2.- Subordinados.
- 3.- Directivos colaterales.
- 4.- La tecnología.
- 5.- La cultura organizacional.

1) Castresana, José I. y Adolfo Blanco, El Directivo Impulsor de la Innovación. 1ª Edición. Marcombo S.A., Barcelona. Esp. Pág. 26, 27, 28.

Figura 1. Proceso de Dirección



La administración implica la coordinación de personal, dinero, materia prima, maquinaria y equipo, tiempo y espacio. El medio ambiente externo, así como factores internos, tales como objetivos, valores, tecnología y estructura, suministra el marco de referencia para este esfuerzo.

El sistema dirección invade el ambiente organizacional afectando los aspectos más críticos de la tarea administrativa, esto es, la integración de esfuerzos individuales hacia planes u objetivos que se hayan trazado y que se mantengan dentro de los límites impuestos por la organización.

Por lo tanto, el proceso de dirección consiste en el manejo de situaciones para conseguir el logro de los objetivos. Este proceso se realiza de modo continuo, es decir, mientras el directivo planifica y actúa esta cambiando la situación tanto por la propia actuación como por efectos exteriores al sistema en el que se desenvuelve el directivo. Es por ello, imprescindible que en el proceso de dirección haya una continua vuelta atrás en el análisis de la situación para sintonizar en todo momento con el sistema.

Al cambiar el sistema por agentes ajenos al directivo, este influye continuamente y no sólo en algunas etapas del proceso de dirección, en la actuación del directivo. Es un equilibrio dinámico entre el esfuerzo del directivo y su entorno.

El proceso de dirección consiste en avanzar en el sentido de la flecha de la figura 1, que representa el proceso de dirección por las variables que representan el sistema. Esta flecha ha de entenderse como una flecha de doble avance y retroceso continuo, para tener en cuenta el carácter dinámico del equilibrio directivo-sistema.

- * El primer paso de este proceso es el diagnóstico de la situación.
- * El segundo paso es el establecimiento de la estrategia, de “que” vamos a hacer; para ello fijaremos objetivos así como el camino para lograrlos, por medio de las tres habilidades del directivo: perceptividad, gestión de la situación y flexibilidad. Estos dos pasos constituyen el apartado de planificación.
- * El tercer paso es la táctica a usar para llevar a cabo la planificación preparada que se completa con la programación temporal.
- * El cuarto paso es el control integral de las acciones efectuadas y la estrategia planeada. Este control se completa con el diagnóstico de la nueva situación creada (balance holístico) que da pie a una nueva actuación del directivo, lo que completa el proceso de dirección.

Como se ha visto el proceso de dirección es complejo, conforma un sistema de variables interrelacionadas. Un rol clave del directivo es impulsar su empresa hacia objetivos en sintonía con la situación que le rodea, constituida por su superior, sus subordinados, sus directivos colaterales, la tecnología y la cultura organizacional.

El directivo logra los cambios en el sistema a través de su capacidad de “hacer hacer” al resto de los miembros del sistema y en especial a sus subordinados; esta influencia es ejercida por medio de su estilo de dirección.

1.2.5 Etapas de la Dirección.

El sistema de dirección esta comprendido por una porción de los recursos totales del sistema administrativo general, y el producto es el comportamiento apropiado de los miembros del organismo. El proceso de dirección implica la ejecución de las etapas administrativas principales (Autoridad, Motivación, Comunicación y Supervisión).

Podemos decir que los administradores transforman una porción de los recursos de operación en un comportamiento apropiado del personal principalmente al ejecutar estas etapas.

El dirigir gente en las organizaciones es vital para la buena administración y esto sólo se puede lograr si el líder o directivo ejecuta secuencial y adecuadamente cada una de las etapas de la dirección.

1.2.5.1 Autoridad o Mando.

Aunque la autoridad se ha definido varias veces en el análisis de los sistemas de influencia y poder, es posible decir que la autoridad es el poder institucionalizado, un concepto muy importante en el estudio de la organización formal.

La autoridad es un derecho institucionalizado para limitar las preferencias. En otras palabras, es el derecho para emplear la fuerza.

La autoridad permite al administrador actuar en ciertas formas designadas e influir directamente en las acciones de otras a través de las ordenes que emite. De hecho quien decide es quien tiene la autoridad

1.2.5.1.1 Concepto de autoridad.

Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quienes las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

1.2.5.1.2 Tipos de Autoridad.

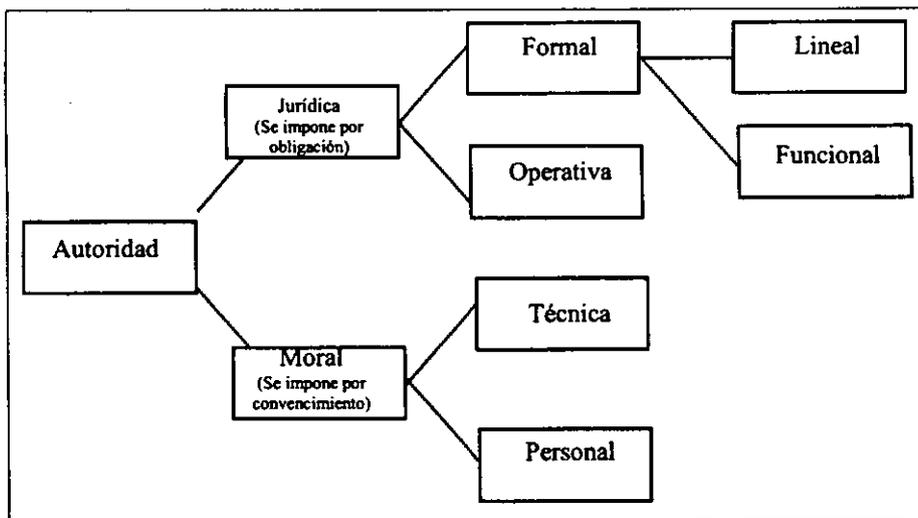
En la gente se delegan autoridades laborales para que se canalice su comportamiento en forma apropiada. Sin embargo, una vez que han sido delegadas en ellos estas actividades, también se les debe delegar una cantidad correspondiente de autoridad para ejecutar sus obligaciones.

Una organización no puede existir sin que se halle presente esta autoridad desde la misma a la base. Todo directivo cuenta con una parte de ella. Es aplicable a la labor de la dirección superior cuando establece objetivos generales e integra las diversas funciones del organismo así como a los niveles inferiores (departamentos o secciones).

Pueden existir diversos tipos de autoridad dentro de un organismo social.² La finalidad de cada tipo es exclusivamente capacitar al personal para cumplir con los diferentes tipos de responsabilidad que se la haya asignado.

A continuación se muestra en forma esquemática los tipos de autoridad (Adoptado por A. R. P.)

Figura 2. Tipos de Autoridad.



a) Autoridad formal. Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

² Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. 1ª Edición. Edit. ECASA, Méx. 1993. Págs. 251-254.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral), de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos:

- 1) A. F. lineal--» Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- 2) A. F. Funcional--» Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.

b) Autoridad Operativa: Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones, por ejemplo, (Autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.)

c) Autoridad Técnica: Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Por ejemplo: la autoridad del profesionalista, del técnico, del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia. Es por lo tanto, la que fundamentalmente sostiene a los jefes staff.

d) Autoridad Personal: Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que las hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal alguna. Prácticamente se identifica con el liderato.

La autoridad formal y operativa necesitan robustecerse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican los primeros, pero se carecen de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal operativa.

1.2.5.1.3 Concepto de Mando.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es “la autoridad puesta en acto”.

1.2.5.1.4 Formas de Mando.

Deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercerse.

- Ordenes
- Instrucciones

A) **La Orden.**- Es el ejercicio de autoridad a través de la cual un superior transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Para que sea efectiva deben considerarse los siguientes factores.

- a) Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
- b) Transmitir adecuadamente.
 - Por escrito.
 - Con claridad y precisión.
- c) Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
- d) Oportunidad. Elegir el momento y lugar más adecuado para transmitir la orden.

B) **Instrucciones.** Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares. Al emitirlos, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

1.2.5.2 Comunicación.

1.2.5.2.1 Etimología

La palabra Comunicación deriva del latín “Cum”, Con, y “Munus”, Don: significa pues, algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo; algo que, antes de comunicarse era exclusivamente nuestro, y después de la comunicación es del dominio de todos los demás.

1.2.5.2.2 Concepto de Comunicación:

Es el proceso a través del cual las personas que trabajan en organizaciones transmiten y reciben información, por medio del uso de símbolos, números, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc.

1.2.5.2.3 Especies de la Comunicación.

1.- Por razón de los canales que sigue y de su contenido se divide en formal e informal.

a) ***Formal.-*** Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: Correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.

b) *Informal*.- Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: Comentarios, opiniones, etc. Es por ello que la comunicación informal es de suyo más rápida, más energética y más difusiva que la formal, precisamente por que suele ir más cargada de aspectos sentimentales o emocionales.

2. *Por razón del receptor puede ser individual o genérica*, según que vaya dirigida a una persona concreta o en general a un grupo, sin precisar nombres de personas.

3. *Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta puede ser:*

a) *Imperativa*.- Exige una respuesta precisa; una acción, una omisión, un cambio de actividad.

b) *Exhortativa*.- Espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente.

c) *Informativa*.- Simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4. *Por razón de su forma puede ser oral, escrita o gráfica*.

5. *Por su sentido puede ser:*

a) *Vertical descendente*.- Es la que fluye desde cualquier punto de un organigrama hacia abajo hasta otro punto. Este tipo de comunicación se relaciona principalmente con la dirección y el control de los empleados. Ejemplos: Políticas, reglas, instrucciones, ordenes e informaciones.

b) *Vertical ascendente.*- Es la que fluye desde cualquier puesto de un organigrama hacia arriba, hasta otro puesto. Este tipo de comunicación contiene la información que los administradores necesitan para evaluar al área organizacional de la que son responsables. Comprendiendo aspectos tales como: Reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida) y encuestas de actitud.

c) *Horizontal.*- Es la que fluye desde cualquier punto del organigrama horizontalmente hasta otro punto. Este tipo de comunicación se centra en la coordinación de las actividades de diversos departamentos y el desarrollo de nuevos planes para futuros periodos de operación. Dentro de la organización, todos los departamentos están relacionados con todos los demás. Sólo mediante un uso apropiado de la comunicación lateral estas relaciones departamentales pueden ser coordinadas lo suficientemente bien para facilitar el logro de planes y objetivos. Ejemplos: Juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, memoranda y circulares

1.2.5.2.4 Importancia de la Comunicación.

Podemos decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. La comunicación efectiva es importante para los administradores principalmente por dos razones:

- a) Porque es el proceso por el cual se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección y control.
- b) Porque es una actividad a la cual los gerentes destinan una mayor proporción de su tiempo.

Es por ésto, que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no se produce, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para girar instrucciones. Es imposible coordinar el trabajo y la organización se derrumbará a causa de ello.

También la cooperación se imposibilita porque las personas no logran comunicar sus necesidades y sentimientos a quienes los rodean. Se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

La habilidad de comunicarse eficazmente es una de las principales aptitudes de un gerente. Una buena comunicación ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo, lograr la aceptación de políticas, recibir la cooperación de otros, hacer que las ideas y las instrucciones se entiendan con claridad y producir los cambios necesarios en el desempeño, dependen de una comunicación eficaz.

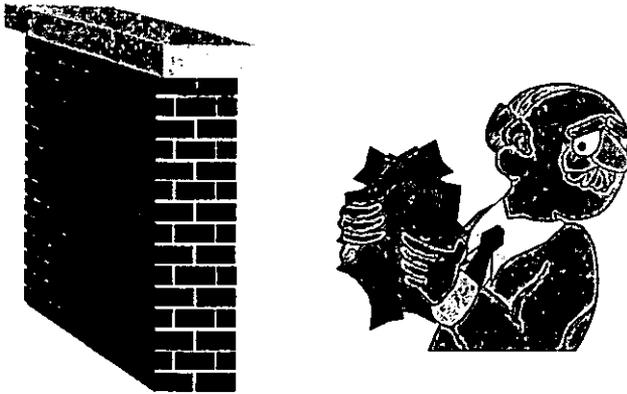
1.2.5.2.5 Requisitos de una comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- a) *Claridad.*- La comunicación debe ser clara; para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quién la dirija.
- b) *Integridad.*- La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- c) *Aprovechamiento de la organización informal.*- La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- d) *Equilibrio.*- Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- e) *Moderación.*- La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y la más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- f) *Difusión.*- Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- g) *Evaluación.*- Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

1.2.5.2.6 Barreras de la Comunicación.

Aun cuando el receptor recibe el mensaje y haga un gran esfuerzo por decodificarlo hay varias interferencias que pueden limitar su comprensión del mismo. Estos obstáculos actúan como barreras de la comunicación y pueden anular la comunicación, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto.³



³ Koontz, Harol, [y otros]. Administración. 8ª. Edición. McGraw Hill, Méx. 1996. Págs. 547-552.

Hay seis tipos de barreras las cuales se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Barreras de la Comunicación

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN		
<i>Tipos de barrera</i>	<i>Explicación</i>	<i>Ejemplo</i>
SEMANTICAS	Es cuando una palabra tiene distintos significados y no se utiliza con precisión. También se presenta cuando la palabra no es muy conocida.	Grano: Semilla, partícula de arena, tumor pequeño que sale en la piel, ir al grano, etc. Ripio: residuo de algo, desperdicio.
LINGÜISTICAS	Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor.	Hablarle en inglés a un mexicano. Hablarle en griego a un ruso. Hablarle en francés a un polaco. Hablarle en latín a un africano.
FISICAS	Se presentan por la influencia del medio social y ambiental.	Lejanía. Un lugar sin acústica. Un cubículo demasiado pequeño. Ruido.
FISIOLOGICAS	Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o tara mental.	Sordera. Ceguera. Retraso mental. Daltonismo.
PSICOLOGICAS	Se presentan por actitud o comportamiento de las personas.	Pedantería. Agresividad. Atención sólo a lo que interesa. Distorsión en la impresión. Timidez. Miedo.
ADMINISTRATIVAS	Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social.	En la comunicación horizontal (personal del mismo nivel, puesto o jerarquía). En la comunicación vertical (del jefe a los subordinados).

1.2.5.3 Supervisión.

1.2.5.3.1 Concepto:

Es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de los subordinados, así como guiarlos de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

1.2.5.3.2 Importancia de la Supervisión.

La supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función concluyen todos los elementos de dirección anteriormente estudiados, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerá: el encargado directo de la labor de vigilancia: es quién realmente “ve que las cosas se hagan” de quien depende en último término la eficiencia de todos.

- * Es el eslabón que une el cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados estando en contacto inmediato de unos y otros.
- * Es transmisor, no sólo de ordenes e importancia, motivación, etc., de la jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados a la dirección superior de la empresa.
- * La productividad del personal para lograr los objetivos.
- * La observancia de la comunicación, motivación y del marco formal de disciplina.
- * La relación entre jefe-subordinado.
- * La corrección de errores.

1.2.5.3.3 Tipos de Supervisión.

El grado de supervisión siempre es importante en la dirección. Para la ejecución formal de un grupo de trabajo, es el supervisor quien puede contribuir mucho para obtener la participación del grupo. La actitud que adopte el jefe para con su personal, influye bastante sobre el ambiente en que se realizan las operaciones y sobre la cantidad y calidad de trabajo que se desarrolle.

- A) *Supervisión estrecha.*- Se da cuando el supervisor cree en su principal función y que consiste en obtener determinada cantidad de producción y suele insistir en esas ideas ante su grupo, reservando para sí mismo la mayor parte de las obligaciones en conexión con el trabajo y permitir muy poca libertad a su personal.
- B) *Supervisión moderada.*- Se da cuando el personal tiene más libertad para hacer su trabajo, puede aprovechar sus propias ideas, y esta más a gusto. En tales casos la productividad suele alcanzar altos niveles, pero el personal suele sentirse satisfecho debido a que cuando hay poca vigilancia, cada trabajador tiende a convertirse en su propio supervisor, pero no puede hacer mucho respecto a la naturaleza del trabajo.

Podemos concluir diciendo que, debe buscarse un término medio entre los dos tipos de supervisión, dependiendo del tipo de trabajo y de las características del personal que realiza el trabajo. Logrando con esto un adecuado nivel de productividad y una adecuada satisfacción de parte del personal.

1.2.5.3.4 Recursos de Supervisión.

Todo supervisor podrá disponer de varios recursos; y el éxito de todos ellos dependerá de la medida en que sistemáticamente se utilice. A continuación se detallan esos recursos.

- A) *Planes de trabajo*.- La única manera satisfactoria de conocer lo que los empleados deben saber, es determinarles un plan de trabajo por escrito.
- B) *Reuniones*.- Es conveniente que el supervisor reúna a su personal periódicamente para que le informen sobre sus tareas. La preparación de la reunión demandará tanto del supervisor como del personal, planearlo a fin de no desperdiciar el tiempo para los cuales los subordinados deberán conocer con anticipación los puntos a tratar, la fecha y lugar de la reunión.
- C) *Visitas periódicas*.- Como el trabajo lo permita, y con la regularidad posible se deberá visitar a cada uno de los trabajadores o empleados en la localidad o sitio de trabajo. Es conveniente que ellos conozcan con anticipación, que el supervisor va a ayudar; así podrán contar con tiempo para recabar datos respecto a sus problemas y planear adecuadamente sus propias actividades.

D) *Informes*.- Si las juntas y visitas resultan insuficientes para mantener un buen contacto con el personal hará falta que pida la entrega de informes y deberá procurarse que estos sean lo más sencillo posible.

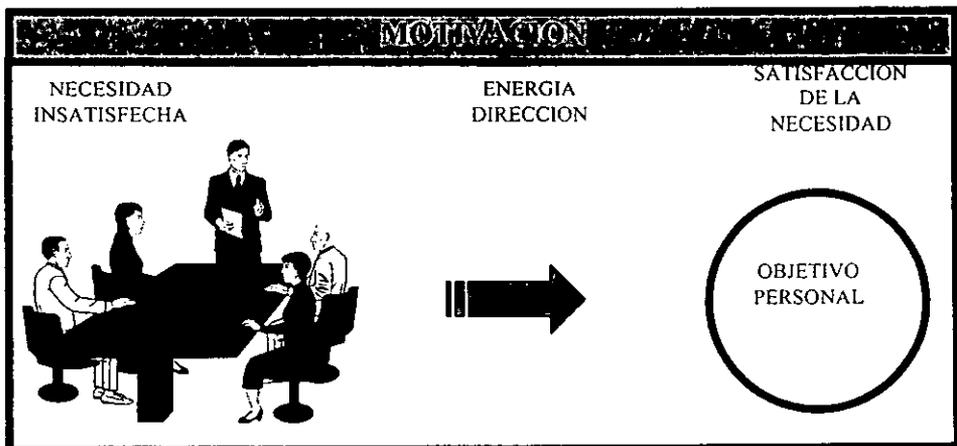
1.2.5.4 Motivación.

1.2.5.4.1 Concepto:

Es el proceso por el cual los impulsos, anhelos, deseos y necesidades insatisfechas y fuerzas similares de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer las necesidades.⁴

En este concepto existen tres elementos fundamentales que se representan gráficamente en la siguiente figura:

Figura 3ª. Proceso de Motivación

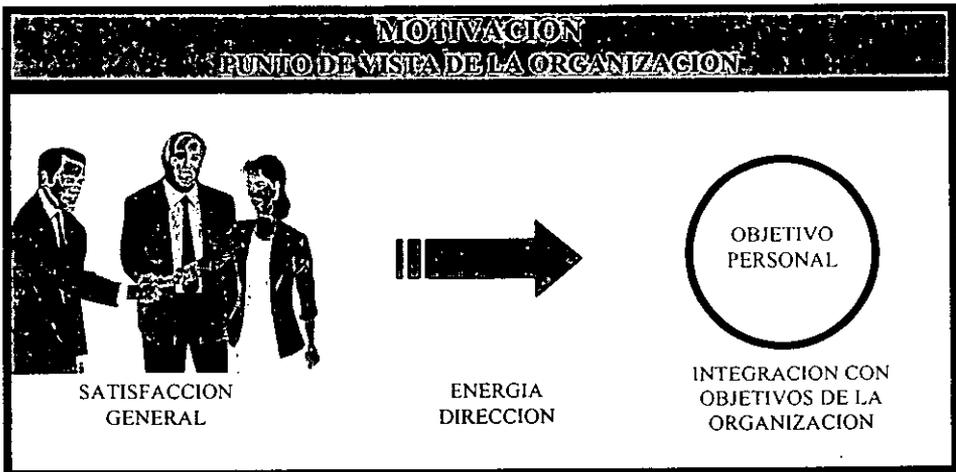


Desde el punto de vista de la organización a los tres elementos mencionados hay que agregarles dos condiciones:

- * Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherentemente a la motivación específica.
- * Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trata sea convergente con los objetivos de la organización.

Mismas que se representan gráficamente en la siguiente figura:

Figura 3b. Proceso de Motivación



⁴ Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Admistración. 5ª. Edición, Edit. Trillas, Méx. 1993. Págs. 156-160.

1.2.5.4.2 Características de la Conducta.

Cuando hablamos de la motivación o en términos más precisos, de conducta motivada, nos referimos a la conducta que tiene tres características distintivas:

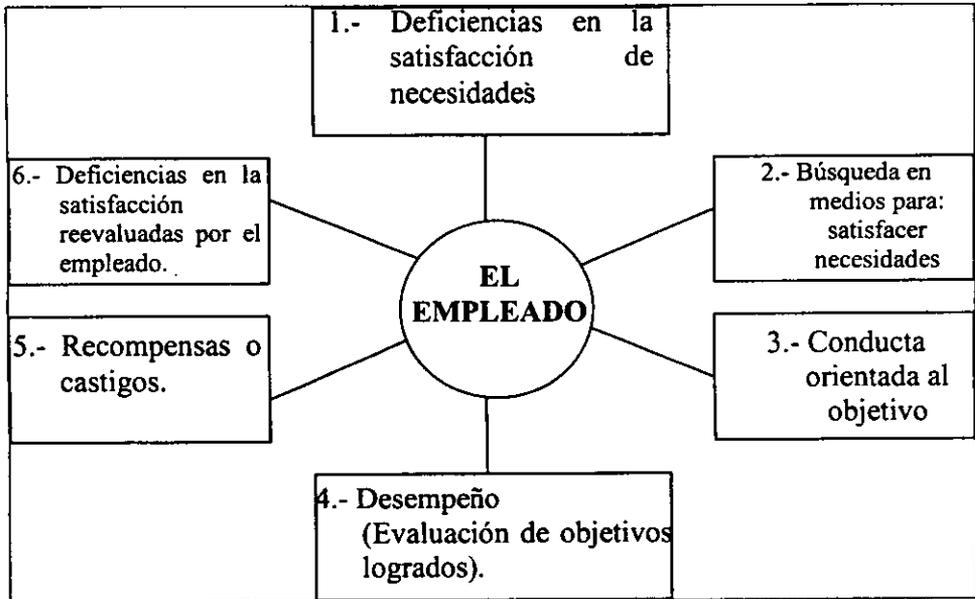
- a) La conducta motivada es sostenida, es decir, persiste por periodos de tiempo relativamente largos.
- b) Esta dirigida hacia la realización de un objetivo.
- c) Es una conducta resultante de una necesidad sentida.

1.2.5.4.3 Proceso Motivacional

Las necesidades y los objetivos son conceptos que proporcionan las bases para elaborar un modelo integrado. El paso inicial para crear un modelo que sirva para aclarar el proceso de la motivación consiste en relacionar esas variables a modo de secuencia.⁵ A continuación en la figura No. 4, se muestra el citado proceso en el que las personas tratan de reducir diversas deficiencias causantes de las necesidades.

⁵ Konnntz, Harold, [y otros], Op. Cit. Págs. 463,464.

Figura 4. Modelo del Proceso de Motivación



1.2.5.4.4 Políticas de Motivación.

Las doce grandes políticas para motivar a la gente son:

1.- Política de Crecimiento.

Consiste en que después de un periodo largo de tiempo el jefe hace ver a sus colaboradores que sus objetivos para el ejercicio actual están en un determinado porcentaje por encima del ejercicio pasado. Recalcando los éxitos conseguidos.

“Llegaste a un 20% más allá, ganaste un 15% en calidad”, etc. El éxito trae más éxito y el fracaso y la mediocridad más fracaso y más mediocridad.

2.- Política de reconocimiento.

Asegúrese en todo momento de que sus colaboradores se dan cuenta de que usted valora sus esfuerzos. Pero no reconozca tonterías. Guárdese los elogios, las recompensas y el reconocimiento normal en el despacho para las grandes aportaciones y para los méritos importantes. Utilizarlos constantemente es una forma de prostituir el reconocimiento y desvalorizarlo. El auténtico acto de reconocimiento es aquel, que además de motivar, no se olvida en toda la vida.

3.- Política de Exigencia.

Un director simpático, popular y blando no motiva a la gente. Una vez que se han negociado y establecido los objetivos hay que ser exigente con los resultados. Y si los colaboradores no han logrado el objetivo acordado, hay que hablar y decir claramente que no se han cumplido, analizar las causas y ayudarle. Pero hay que exigir siempre el esfuerzo para que luego se cumpla.

4.- Política de Logro.

En la empresa no pueden existir departamentos triunfadores y departamentos perdedores. Todos los departamentos y todas las personas que las componen han de degustar, cuantas más veces sea posible, las miles del éxito y del triunfo. La situación ideal en un equipo de trabajo se produce cuando la mayoría de la gente, la mayoría de las veces va un poco más allá de sus objetivos.

5.- Política de Promoción por Méritos y Profesionalidad.

La promoción realizada a través de “tráficos de influencias” o de lazos familiares, debe ser desterrada para siempre de las empresas. Promocionar por adjetivos tampoco es honesto ni honrado, ejemplos: “A usted le promocionamos porque hace bien el trabajo”, “A usted le promocionamos porque le vemos muy integrado”. Hacen falta instrumentos, sistemas que nos permitan evaluar a la gente en función de resultados, como por ejemplo establecer parámetros de medición tanto cuantitativos como cualitativos, que tiendan a la máxima objetividad y que permitan saber a los directivos y a los colaboradores que los siguen, en qué grado esta cumpliendo cada cual.

6.- Política de Liderazgo.

La primera obligación de un directivo es conseguir que las personas puedan triunfar trabajando en su grupo. Para ello es necesario ser un líder auténtico al que vale la pena seguir. No es una cuestión de carisma como plantean hoy tantos psicólogos, es una cuestión de integridad personal y de capacidad para generar confianza a la gente.

7.- Política de Responsabilidad.

El directivo no debe tener miedo a dar responsabilidad a la gente, y menos a la gente joven ambiciosa. Los excesos de ambición se corrigen cometiendo errores. La única ambición que no hay que consentir absolutamente nunca es la del trepador, la ambición del que quiere trepar al precio que sea, poniendo obstáculos a los que valen más que él. A esta clase de personas no se les puede dar ninguna responsabilidad.

8.- Política de Buenos Modales.

El trato entre personas produce siempre fricciones. El buen estilo, la educación, la urbanidad de toda la vida es lo único que servirá de lubricante para que no haya roces y no salten chispas. Es realmente motivador trabajar en un ambiente afable, de gente cordial, en el que todas las personas tienen tiempo para dar los buenos días e invertir cinco minutos en tomar un café y ayudar a resolver un problema personal. Es realmente motivador que exista un ambiente de auténtico compañerismo en el que unos nos encontremos en una oficina y otros en el campo de juego o de batalla, en un momento determinado nos unimos todos, nos damos las manos y ánimos los unos a los otros porque somos de verdad un mismo equipo con una misión común. Esta es una política importante. Cuidar del clima que se respira, que la gente trabaje duro, pero deportivamente, con buenas maneras y, si es posible, con alegría.

9.- Política de Delegación.

Esta política lleva implícito manejar a fondo la trilogía delegación-formación-confianza. Si en la empresa no hay delegación, que implica aumento de capacidad de la gente y aumento de confianza, se está desperdiciando una herramienta formidable que se pueda utilizar todos los días.

10.- Política de Descentralización.

No se puede pretender tener un equipo motivado si la información se esconde en los cajones. La gente debe participar en proyectos en los que debe disponer de toda la información, tanto la concerniente a objetivos como la relativa a los resultados. Y esto no tiene nada que ver con temas Fiscales o de Hacienda. La empresa que no puede pasar información a su gente está anclada todavía en los años de la gran depresión de 1929.

11.- Política de Salarios.

No es la mejor política ni es la única, pero no hay que equivocarse: el salario tiene una enorme importancia, sobre todo en lo que se refiere a que la cantidad de dinero sea adecuada y permita a las personas que trabajan en la empresa cubrir verdaderamente sus necesidades, no sólo fisiológicas, sino también todas las demás que figuran en la pirámide de Maslow. Y sobre todo, en la política de salarios hay que proceder con la máxima justicia. Nada desmotiva más que las comparaciones entre los salarios. En este punto es preciso ser muy cuidadoso, porque normalmente la gente tiene razón al establecer comparaciones.

1.2.5.4.5 Teorías Motivacionales.

Las teorías de la motivación son múltiples⁶, pero pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- * Teoría de Contenido
- * Teoría de Enfoque Externo.

Teorías del Contenido.

Estas tratan de especificar lo que impulsa a la conducta, y también se conocen como teorías de explicación internas; abarcan tres corrientes, las cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 2°. Teorías Motivacionales del Contenido

AUTOR	TEORIA DE CONTENIDO
MASLOW	JERARQUIA DE NECESIDADES <ul style="list-style-type: none"> * Fisiología (Necesidades de alimento, reproducción, etc.). * Seguridad (No sentirse amenazado por el medio). * Pertenencia (Relaciones efectivas con los demás). * Estimación Reputación (prestigio, reconocimiento, atención). * Realización (Realizarse a través del desarrollo de su personalidad).
HERZBERG	MOTIVACION E HIGIENE <ul style="list-style-type: none"> * Factores de higiene y mantenimiento. (Administración, superación sueldos, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo). * Factores motivadores. (Realización, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso).
MARCH SIMON	MOTIVACION DE GRUPO: <ul style="list-style-type: none"> * Espíritu de grupo. Sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad. * Identificación de los objetivos del organismo. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, motivará al grupo. * Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo a los objetivos de la organización. * Establecimiento de relaciones humanas. Implantar comunicación adecuada, autorrealización promueven la eficacia. * Eliminar prácticas no motivadoras. Hay que eliminar prácticas como: control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no considerar los conflictos, etc.

⁶ Colunga Davila, Carlos. Modelos Administrativos. 1ª. Edición. Edit. Panorama, S.A., México 1995, Págs. 138-146.

Teorías del Enfoque Externo.

Llamadas también de aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional. Como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2b. Teorías Motivacionales del Enfoque Externo

AUTOR	TEORIA DEL ENFOQUE EXTERNO
WATSON SKINNER LUTHANS KREEINTER	<ul style="list-style-type: none"> * Parte del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias son la clave para explicar la motivación. * Relación a los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. * Mientras que en la teoría motivacional las causas de la conducta son hipotéticas, en la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

Teoría Motivacional de la Expectativa (Victor H. Vroom)

Esta teoría afirma que la motivación de las personas para hacer cualquier cosa será determinada por el valor que le dan al resultado de sus esfuerzos (tanto si son positivos como negativos), multiplicado por la seguridad que tengan de que sus esfuerzos realmente ayudarán al logro de una meta.

Se afirma que la motivación es un producto del valor anticipado que le da una persona a una meta y de las posibilidades que vea de alcanzarlos.

La teoría de Vroom puede presentarse como:

$$\begin{array}{l}
 \text{FUERZA} \\
 \\
 \text{DE} \\
 \\
 \text{MOTIVACION}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Valor percibido del resultado} \\
 \\
 \text{de seguir un comportamiento}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{Probabilidad} \\
 \\
 \text{percibida de que} \\
 \\
 \text{el resultado se} \\
 \\
 \text{materialice}
 \end{array}$$

Siendo la **fuerza** la fortaleza de la motivación de una persona, el **valor** la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado y la **probabilidad o expectativa** de que una acción en particular conducirá a un resultado deseado.

Teoría de McClelland.

Ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades motivaciones básicas, a las cuales clasifico como: la necesidad de poder, la necesidad de logro, la necesidad de afiliación.

Los tres impulsos (poder, logro y afiliación) tienen especial importancia en la administración, pues para que una empresa trabaje correctamente es necesario prestarles suma atención a todos ellos en consideración.

A) ***Necesidad de Poder.***- Sostiene que las personas con una elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general esas personas buscan puestos de liderazgo, con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo discuten; son enérgicos, francos, obstinados y exigentes y disfrutan al enseñar y hablar en público.

B) ***Necesidad de Afiliación.***- Por lo general, las personas con una alta necesidad de afiliación obtienen afiliación al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.

C) *Necesidad de Logro*.- Las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Les gusta enfrentarse a desafíos y se fijan metas moderadamente difíciles pero no imposibles.

Enfrentan el riesgo en forma realista, prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo y les agrada contar con retroalimentación específica y rápida sobre como es su nivel de desempeño. Tienden a ser inquietos, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso, si este llega a ocurrir, tienden a manejarse a sí mismos.

1.2.6 Estilos de Dirección.

Las personas que integran a un contexto social, una organización y en definitiva un grupo social tienen distintas formas y maneras (o estilos) de realizar cada actividad laboral y más aún cuando las mismas pretenden conducir a un grupo de personas para la obtención de resultados específicos. En el proceso de dirección los principales actores o participantes son:

El Directivo. Que en alguna manera desea iniciar un proceso de influencia fundada muchas veces en entendimientos puramente temperamentales, afinidades y simpatías, que se explican en la propia naturaleza social del hombre.

Los Subordinados. Que a través de sus afinidades dejan que el directivo (líder) los influencie.

La Situación Específica. Donde actúa el directivo (líder).

A continuación revisaremos en el siguiente cuadro las teorías X e Y de Douglas McGregor y Z de William Ounch, como ejemplos de las teorías de la naturaleza de las personas hacia el trabajo

Cuadro 3a. Teorías X, Y

TEORÍA "X"	TEORÍA "Y"
<i>Características</i>	<i>Características</i>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Para la mayoría de las personas el trabajo es desagradable. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ La mayoría de las personas no tienen aspiraciones, ni desean tener responsabilidades y prefieren ser dirigidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ El autocontrol es indispensable en el logro de las metas organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ La mayoría de las personas tienen poca creatividad para resolver los problemas organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La mayoría de las personas poseen creatividad para resolver los problemas organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ La motivación sólo aparece en los niveles fisiológicos y de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La motivación se presenta en los niveles social, estima y autorrealización, tanto como en los fisiológicos y de seguridad.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ La mayoría de las personas deben ser supervisadas estrechamente y presionadas para alcanzar los objetivos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Las personas pueden autodirigirse y ser creativas en el trabajo si están adecuadamente motivadas.

La conclusión de esta teoría es que: el líder "X" es aquel que usa su autoridad para vencer "la irresponsabilidad y pereza" de sus subordinados, mientras que el líder "Y" es aquel que confía y delega "autoridad" a sus subordinados por considerarlos responsables, creativos y automotivados. En el siguiente cuadro se observan con mayor detalle las características de las teorías "X" y "Y":

Cuadro 3b. Teorías X, Y

TEORIA X		TEORIA Y	
La gente por lo regular es:	Por lo tanto hay que:	La gente por lo regular es:	Por lo tanto hay que:
Floja	Motivarla	Dinámica y con motivación propia	Guiarla
Dependiente	Dirigirla	Independiente	Proveerla de más oportunidades para su propia dirección
Irresponsable	Supervisarla de cerca	Responsable	Confiar en ella
Enemiga	Desconfiar de ella, darle pelea.	Aliada	Colaborar con ella
Poco imaginativa	Delinearle el trabajo	Creativa	Crear condiciones que permitan la creatividad
Falta de visión	Planificarle el trabajo	Imaginativa, con visión	Planificar con ella

Teoría "Z"

Los japoneses han desarrollado una nueva filosofía organizacional y administrativa a la que William Ouchi ha denominado teoría "Z", (Ver cuadro No. 4).

Realmente este nuevo enfoque gerencial nada o casi nada tiene que ver con la teoría de McGregor; sin embargo, vale la pena analizarlo aunque sea brevemente, ya que encierra una nueva concepción acerca del papel que debe tener el líder.

Cuadro 4. Teoría Z

TEORÍA "Z"
<p>① Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional. Por filosofía se entiende la identificación de aquellos valores últimos que luchará por alcanzar la organización y que a la vez son su razón de ser.</p>
<p>② Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de una empresa, como con aquellas personas o instituciones con las que se relaciona la organización.</p>
<p>③ Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo.</p>
<p>④ Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo, tanto para el análisis de los problemas, como para la toma de decisiones y la operación diaria.</p>
<p>⑤ Para ser congruentes con los valores anteriores se ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, a los que se ha denominado círculos de calidad y que son la base del éxito del modelo de desarrollo japonés.</p>
<p>⑥ El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio.</p>
<p>⑦ Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes; esto se hace rotándolo en diferentes puestos, con ello se obtiene una mayor visión de conjunto.</p>
<p>⑧ Tener enfoque integral de la empresa. Lo importante no son las partes que forman a la empresa, sino la totalidad a través de sus relaciones dinámicas.</p>
<p>⑨ El ser humano es la base para la administración.</p>

Es obvio que dentro de este nuevo enfoque administrativo el líder debe tener un papel adecuado.

El líder "Z" debe tener una gran habilidad para las relaciones humanas, que le permita lograr un trabajo en equipo eficaz, la colaboración igualitaria. Además de tener una gran sensibilidad y prudencia para la observación y valoración de los procesos de grupo.

Estilos Básicos de Dirección.

Se han llevado a cabo estudios clave en la investigación del liderazgo, de importancia directa para el establecimiento de los cuatro estilos básicos de dirección, en las universidades del estado de Ohio, Michigan y Harvard.

Las dos variables básicas que conforman el comportamiento del directivo y de los líderes en general son la tarea a efectuar y las relaciones con sus colaboradores.

Es bastante obvio que las tareas y las relaciones incluyen dimensiones fundamentales del comportamiento del directivo. Los dos elementos distintos de cualquier actividad del directivo son la tarea a realizar y la habilidad de relaciones humanas que se requiere para lograr que la tarea se cumpla.

Pasemos a definir las dos variables:

a) *Orientación hacia la tarea (OT)*. Grado en que un directivo dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados, caracterizado por iniciar, organizar y dirigir.

b) Orientación hacia las relaciones (OR). Grado en que un directivo tiene relaciones personales en su tarea, caracterizado por escuchar, confiar y estimular.

La mayoría de los modelos de estilos de dirección usan algún tipo de rotulo o denominación para transmitir con claridad el tipo de comportamiento que se describe (los rótulos “autócrata” y “demócrata” son ejemplos típicos). Existe una extensa variedad de terminología disponible tal como letras de estilos, números de estilos y nombres de estilos.⁷

La terminología de letras de estilos ha sido usada por McGregor, al identificar los dos tipos de su teoría X e Y. Los números de estilos han sido usados por Blake y Mouton en su teoría de red de cinco tipos.

Lo importante es, sin embargo, que, ya sea que usen nombres, números o letras, la mayor parte de los teóricos de dirección están hablando del mismo tipo de cosas. Los directivos no deben ser confundidos por los rótulos.

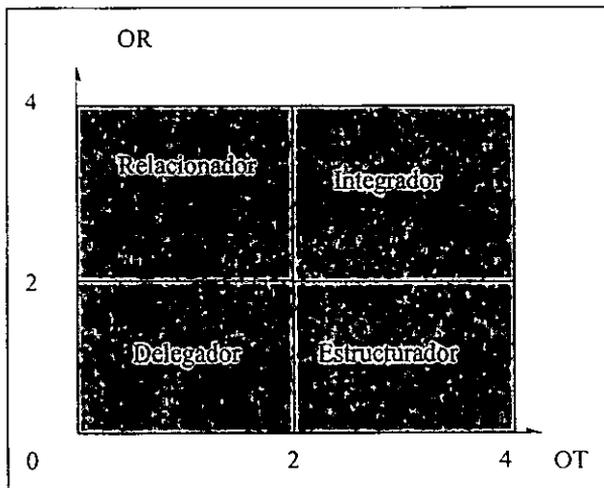
Nosotros adoptaremos los términos “estructurador”, “integrador”, “relacionador” y “delegador”.

⁷ Lazzati Santiago. Management. 1ª. Edición. Ediciones Macchi, Argentina, 1993. Págs. 92-104.

Los rótulos de estilos usados representan los estilos básicos y han sido elegidos para evitar la impresión de que algunos estilos son mucho mejores que otros.

En función del grado de orientación a la tarea y a las relaciones del directivo podemos distinguir cuatro estilos de dirección básicos los cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Estilos Básicos de Dirección



Es importante recordar que los cuatro estilos básicos son una comodidad de identificación y no un hecho. Las líneas que separan los cuatro estilos no existen realmente; han sido dibujadas para facilitar la descripción del comportamiento. Por lo tanto, nadie está encasillado cuando se le identifica como “relacionador” o con algún otro estilo. Como ocurre con cualquier otro rotulo, implica que hay mayor similitud con ese estilo y nada más que esto.

Un directivo puede estar fuerte o débilmente orientado a la tarea o a las relaciones o tener las dos orientaciones o una débil orientación hacia ambas.

Definiremos cuatro estilos básicos de dirección en función de la orientación del directivo por estas dos variables (OT)-(OR):

- * Estilo estructurador, caracterizado por una fuerte orientación hacia la tarea (OT) y una baja orientación hacia las relaciones (OR).
- * Estilo integrador, caracterizado por una fuerte orientación hacia la tarea (OT) y una fuerte orientación hacia las relaciones (OR).
- * Estilo relacionador, caracterizado por una baja orientación hacia la tarea (OT) y una fuerte orientación hacia las relaciones (OR).
- * Estilo delegador, caracterizado por una baja orientación hacia la tarea (OT) u una baja orientación hacia las relaciones (OR).

La tabla de indicadores siguiente dará una idea de cada estilo básico y de como difiere de los otros.

Cuadro 6. Tabla de Indicadores. (Estilo de Dirección)

Indicadores	Dominar	Relacionadas	Relacionadas	Interacción
1. Modo de integración	Pregunta	Acepta	Domina	Reúne
2. Modo de comunicación	Escrita	Conversación	Mandatos verbales	Reuniones
3. Dirección de la comunicación	Poca. En todas las direcciones	Hacia arriba desde los subordinados	Hacia abajo a los subordinados	Bidireccional
4. Perspectiva de tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediata	Futura
5. Se identifica con...	Organización	Subordinados	Superior y tecnología	Colaboradores
6. Sistema que emplea	De procedimiento	Social	Tecnológico	Sociotécnico
7. Juzga a los subordinados según...	Quien asume su responsabilidad	Quien entiende a la gente	Quien produce	Quien quiere formar equipos
8. Juzga a su superior por...	Inteligencia	Eficacia	Poder	Trabajo en equipo
9. Trabajo adecuado	Administración Supervisión	Capacitación Coordinac.	Iniciación Evaluación	Supervisión de equipos
10. Trabajo no adecuado	No rutinario	Poco contacto personal	Poco poder	Mucha rutina
11. Orientación hacia...	Adecuación	Cooperación	Desempeño	Compromiso
12. Reacción al error	Negociación de objetivos	Unirse	Castigarlo	Aprender
13. Reacción al conflicto	Evita	Suaviza	Suprime	Utiliza
14. Fuente (+) de control (-)	Lógica Discusión	Elogio Rechazo	Recompensa castigos	Ideales Transición
15. Problemas de sus subordinados	Falta de reconocimiento	Falta de dirección	Falta de información	Falta de autonomía
16. Valora	Autonomía	Interés	Poder	Autoestima
17. No valora	Sumisión	Tecnología	Subordinados	Independencia
18. Debilidad	Situaciones de crisis y conflicto	Sentimentalismo	Pelear	Participación inadecuada

No todos los tipos de comportamiento del directivo se ajustarán a estos cuatro pero si probablemente a una combinación de éstos o bien, el comportamiento será uno u otro en función del tiempo y las circunstancias; de todos modos, constituyen un buen marco de referencia general.⁸

Estos indicadores pueden ser usados como una referencia general para facilitar la evaluación de estilos. No todos se aplicarán en cada caso y algunos se superponen parcialmente. Ayudan a transmitir el concepto de cada estilo: no lo definen.

Estos indicadores nos llevan a la descripción detallada de cada estilo.

A) El Directivo Estructurador tiende a dominar a otros. Da muchas instrucciones verbales a sus subordinados. Su perspectiva de tiempo es inmediata y cuando tiene la posibilidad de elegir prefiere él "hágalo ahora". Se identifican con los superiores y con el sistema técnico de la empresa. Cuando le es posible, recalca las demandas de tecnología en vez de las del sistema humano. Juzga a los subordinados por el grado en que pueden producir y a los superiores por su habilidad en el uso del poder.

Ocupa una parte muy activa en comités e iniciativa, evalúa y dirige mucho. Está bien ajustado para algunos tipos de dirección de producción donde se requiere organizar y estructurar, así como para la gerencia de ventas. No trabaja muy bien en situaciones donde tiene poco poder, porque entonces no puede decirle a la gente simplemente lo que deben hacer.

⁸ Castresana, José I. Y Adolfo Blanco. Op. Cit. Págs. 37-41.

Sus subordinados aprenden rápidamente que el desempeño es lo que vale para él y que se pueden esperar castigos si hay error. Trata el conflicto suprimiéndolo y otras situaciones de tensión dominándolas. Considera que la recompensa es una buena manera de influir a otros o aún de ser influido uno mismo. Asimismo, considera que el castigo es la mejor manera de impedir que la gente haga las cosas que no debe hacer y que el castigo más severo es la pérdida de poder.

Sus subordinados se quejan frecuentemente de la falta de información.

Tiende a olvidar que ellos existen como entes independientes y no valoran suficientemente sus expectativas individuales. Su debilidad principal es la de discutir con otros cuando las cosas pueden ser resueltas en forma diferente. Destaca el pleno uso del poder en tal grado que la pérdida del mismo es lo que más temen. Su mayor temor con respecto a otros es que no produzcan.

El directivo le dice al subordinado cuál es el objetivo y qué consideraría un trabajo bien hecho; además le ofrece un plan sobre cómo hacerlo, paso a paso. El directivo resuelve el problema y toma las decisiones y el subordinado se limita a ejecutar los planes.

El directivo imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas.

B) Al Directivo Integrador. le gusta participar. Fundamentalmente es un hombre que se incorpora a grupos de trabajo y hace los mayores esfuerzos para interrelacionarse adecuadamente con los individuos que los componen.

Le gusta comunicarse con otros en el marco del grupo y usa las reuniones con frecuencia. Por medio de ellas puede obtener la comunicación bidireccional que prefiere. Su orientación es siempre hacia el futuro.

Como tiene verdadera preocupación con las diferencias de poder, se identifica fuertemente con los colaboradores y recalca el trabajo en equipo.

Usa el trabajo en equipo y otros métodos para integrar las necesidades individuales con las de tecnología. Juzga a los subordinados en términos de su buena voluntad para incorporarse al equipo. Juzga a su superior en términos de su habilidad para el trabajo en equipo.

En actividad de comité tiende a ser activo fijando normas de desempeño de equipo, evaluando a los integrantes del mismo en términos de su compromiso y definición de objetivos, así mismo procurará motivarles.

El trabajo para el que esta mejor condicionado es la dirección de directivos en interacción. El trabajo para el que esta peor condicionado es aquel con un alto componente de rutina.

Sus empleados están, en general, plenamente comprometidos e involucrados y esto se facilita en parte por su intención de aprender de los errores en vez de castigarlos, en estudiar la causa del conflicto más que en evitarlo, ahogarlo o suprimirlo. En situaciones altamente tensas tienden a posponer la toma de decisión.

Tiende a controlar a otros proponiendo ideales comunes. Debido a su estilo integrador y al énfasis en el grupo, sus subordinados sienten, frecuentemente, una falta de independencia. Debido a su uso de ideales para motivar, el castigo que puede usar es la pérdida de autoestima en la persona castigada.

Algunas veces, infravalora la necesidad de acción independiente y, otras, usa la participación inadecuadamente. Su mayor temor respecto a sí mismo es quedar excluido. Su mayor temor con respecto a otros es que ellos puedan sentirse insatisfechos.

El directivo manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.

C) El directivo relacionador, es aquel que acepta a los otros tal como son. Gusta de largas conversaciones como una manera de conocer mejor a otros. Debido a esto tiende a obtener una gran cantidad de información útil de sus subordinados. No esta demasiado preocupado por el tiempo y esto, en parte, le permite conocer mejor a los otros, particularmente a los subordinados con los cuales se identifica.

Percibe a la organización primeramente como un sistema social y juzga a sus subordinados sobre la base de cuán bien entiende a otros. Juzga a los superiores sobre la base del calor que brindan a sus subordinados. El trabajo de comité apoya a otros, armoniza las diferencias, los orienta y los estimula para que den lo mejor de sí. Esta particularmente condicionado para dirigir trabajadores profesionales, para algún tipo de trabajo de desarrollo y capacitación y para posiciones de coordinación donde el grado limitado de poder de la posición tiende a exigir un estilo relacionador si se requiere ser eficaz.

Un trabajo que implica poco contacto con otros le es muy desagradable. Si se encontrase en tal situación, él podría rediseñarlo para lograr mucho contacto aunque este pudiese disminuir la eficacia global. Sus subordinados cooperan bien entre sí, en parte debido a su ejemplo y, en parte porque tiende a pasar por alto errores y suavizar conflictos de un modo agradable. Cuando enfrenta tensión tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse.

Su fuente positiva de influencia tiende a ser el elogio, mientras que su fuente negativa es el rechazo del individuo como persona de valor. Aunque a sus subordinados les gusta trabajar con él, el problema característico al que se enfrentan es la falta de dirección. El castigo que usa más frecuentemente es privarlos del interés que les había otorgado. Si bien valora mucho a la gente, tiende a infravalorar la importancia de la cultura y de la tecnología. Una de sus debilidades es el sentimentalismo y su temor personal es el de ser rechazado por otros. Lo que más teme en otros es el conflicto.

El directivo ayuda a los subordinados en su esfuerzo, escucha sus sugerencias, facilita sus interacciones con los demás y comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones.

D) El directivo delegador es aquel que debido al alto nivel de sus subordinados, se preocupa, básicamente, por la corrección de desviaciones. Negocia los objetivos y proyectos que el subordinado o el grupo llevarán adelante por sí mismos, según sus propios métodos; en parte, debido a esto, desarrolla relativamente poca comunicación personal en cualquier dirección.

Debido a su deseo de mantener las cosas equilibradas y a que sus subordinados trabajen con autonomía, se interesa mucho por reglas y procedimientos y, naturalmente juzga a los demás por el grado en que también ellos las cumplen. Tiende a usar un estilo parlamentario en comités y trata de aclarar posiciones, orientar a los demás para que cumplan sus objetivos dentro del programa de la reunión y canalizar todas las comunicaciones por medio de quien dirige la reunión. Esta obviamente bien preparado para trabajar en la administración, contabilidad, estadística o diseño de ingeniería, en general, para dirigir el trabajo de personas calificadas.

Sus empleados valoran la autorealización. Cuando las cosas van mal su reacción usual es la de definir o renegociar objetivos y métodos. Esta también ayuda a despersonalizar el conflicto futuro que trata de evitar si se puede.

Cuando se enfrenta un conflicto u otras situaciones de tensión tiende a retirarse y a citar reglas y procedimientos. Aprecia la lógica y la racionalidad y es incluido por ellas. Como recalca el aspecto lógico, este puede desviarlo a veces hacia discusiones.

Aporta una ayuda indirecta: contratos, apoyos, información, etc. Evalúa periódicamente los resultados con el subordinado o el grupo y les permite errores no repetitivos.

La iniciativa de los proyectos proviene bien del directivo, bien del subordinado, bien del grupo. El mayor temor que tiene con respecto a sí mismo es que pudiera permitir que la emoción, la blandura o la dependencia con respecto a otros influya su vicio. Su mayor temor respecto a los otros es que puedan actuar irracionalmente y, en alguna forma violar el sistema establecido.

El directivo pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Sus subordinados pueden llegar a considerar que no reconocen sus méritos ni sus logros en grado suficiente. Los ve como parte de su sistema de trabajo. Debido a esto tiende a castigarlos privándolos de algún ascenso de posición que previamente les había sido conferido. El directivo expresa confianza con la ausencia de comportamientos relacionados.

Es importante señalar que ningún estilo por sí mismo es más eficaz que otros. La eficacia depende de la adecuación del estilo a la situación en la que se usa. Por lo tanto, el estilo ideal es el que establece una adecuada relación que se adapte en función del entorno y del directivo; aquel estilo que le permite al directivo impulsar el sistema de modo armónico.

El entrenamiento del directivo debe, por lo tanto, orientarse hacia la flexibilidad de estilos en lugar de hacia la rigidez de estilos. Algunos directivos han aprendido que, para ser eficaces, deben crear, a veces, una atmósfera que inducirá a la automotivación entre sus subordinados, mientras que otras deben actuar de tal modo que parezcan duros o blandos. En otros momentos deben saber desaparecer por un tiempo y aparentar no hacer nada. Cualquier estilo básico puede ser usado más o menos eficazmente dependiendo de la situación.

Teoría de los Estilos de Liderazgo de Withe y Lippit.

Existen algunas teorías más acerca de los estilos de liderazgo; en los siguientes renglones señalaremos la teoría desarrollada por los autores White y Lippit quienes se apoyaron en la observancia de la atmósfera o ambiente de trabajo, que se generaba con diferentes estilos de liderazgo o dirección, así como los efectos que estos causaban sobre la conducta individual de los miembros del grupo.

De sus investigaciones seleccionaron tres estilos: Democrático, Autocrático y Laissez Faire (dejar hacer), y los explicaron como se describe en el cuadro siguiente:

Cuadro 7a. Estilos de Dirección de Withe y Lippit

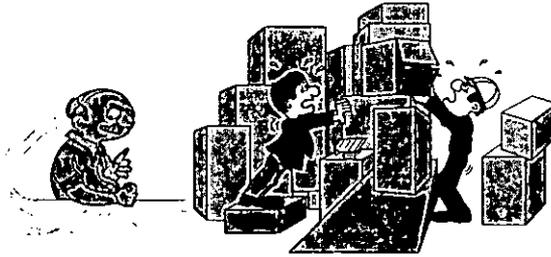
AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	LAISSEZ FAIRE
⇒ Sólo el líder determina las directrices como normas o políticas, sin participación del grupo.	⇒ Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder.	⇒ Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder.
⇒ El líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo.	⇒ El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario; este sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates.	⇒ El líder proporciona los medios y la información sólo cuando se le pide. Fuera de esto, no participa en la realización del trabajo.
⇒ Por lo general el líder decide cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.	⇒ La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	⇒ Tanto en la división y operación de tareas y trabajo, como la escogencia de compañeros, queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
⇒ El líder es dominador y "personal" en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro; permanece separado y no participa con el grupo; excepto en las demostraciones.	⇒ El líder busca ser un miembro normal del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. El líder es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	⇒ El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le preguntan.

Efectos de los Subordinados

Las condiciones que arrojaron las investigaciones de White y Lippit con relación al efecto que causan los tres estilos de dirección en los subordinados, son las que se indican en el siguiente cuadro.

Cuadro 7b. Estilos de Dirección de Withe y Lippit

AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	LAISSEZ FAIRE
⇒ Acciones de dependencia hacia el líder.	⇒ Acciones centradas en el grupo, su tarea o los miembros.	⇒ Surgimiento de otro líder o confusión.
⇒ Descontento crítico.	⇒ Críticas y discusión enderezadas al mejoramiento de la tarea.	⇒ Descontento con el líder que no dirige.
⇒ Agresión entre el grupo, las cosas y contra el líder.	⇒ Gusto por la tarea que se emprenda.	⇒ Ignorar las pocas sugerencias o comentarios del líder.
⇒ Bromas sarcásticas.	⇒ Acercamiento y agrado con el líder y compañeros.	⇒ Poco interés en la tarea. Tendencia a desviar la atención en otros tópicos y bromas.
⇒ Ambiente del grupo tenso.	⇒ Ambiente del grupo casi sin tensión, con la necesaria para realizar la tarea.	⇒ Ambiente de poco interés en la tarea.



AUTOCRATICO
Provoca disgusto

DEMOCRATICO
Provoca el logro



LAISSEZ FAIRE
Provoca confusión

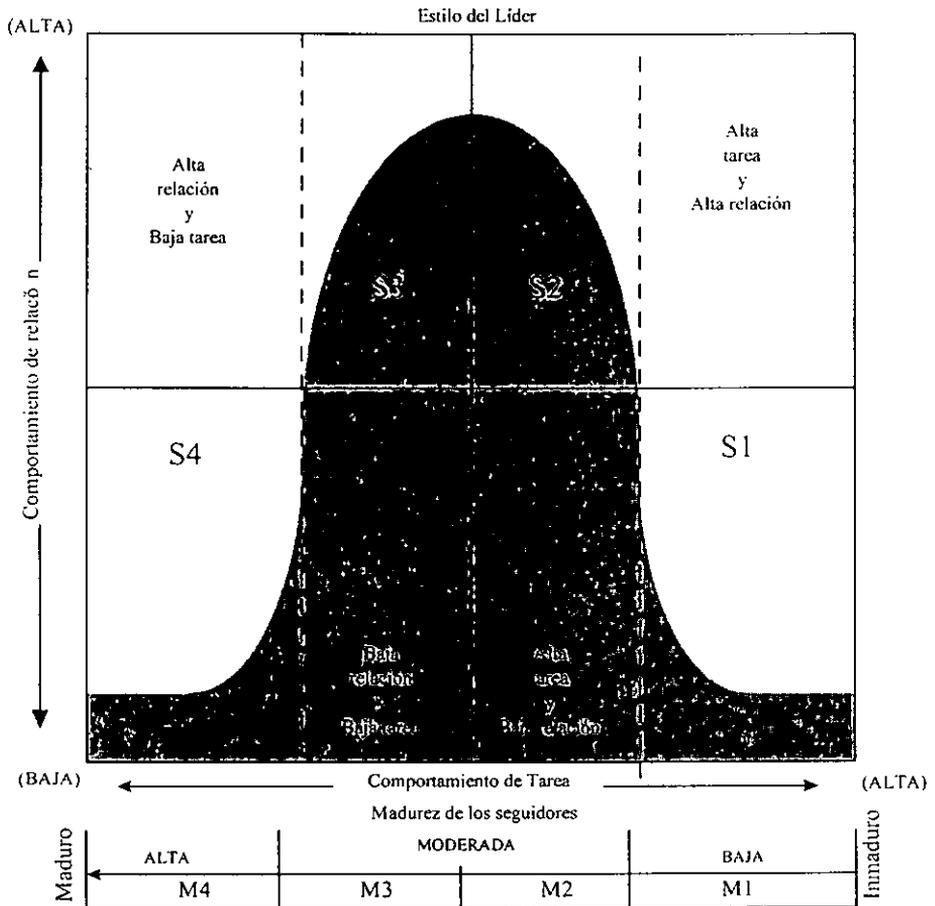
El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Paul Hersey y Benneth Blanchard han formulado una teoría del liderazgo y un programa de entrenamiento acompañante que se enseña en muchas grandes compañías de los E.U.A. Su tesis básica es que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar con el “nivel de madurez” de los subordinados. Identifican las dos principales dimensiones del interés del líder como comportamiento de tarea y comportamiento de relación.

El *comportamiento de tarea* es el grado hasta el cual los líderes tienen con los subordinados una comunicación unidireccional, explicando lo que cada seguidor debe hacer, cuándo hacerlo y dónde y cómo deben desempeñarse las tareas.

El *comportamiento de relación* se refiere a la manera en la cual los líderes se dedican a una comunicación bidireccional con los subordinados proporcionando apoyo socioemocional, “golpes” psicológicos, y comportamiento facilitador.

Hersey y Blanchard crearon una cuadrícula similar al formato del Estado de Ohio pero agregaron una dimensión de madurez y una curva en forma de campana para el estilo del líder para explicar su enfoque situacional. La Figura No. 5a. Ilustra su modelo.

Figura 5°. Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Paul Hersey and Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior, 3d De. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977), pág. 167 Utilizada con autorización.

El nivel de madurez en la teoría del liderazgo de Hersey y Blanchard se refiere a lo siguiente:

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

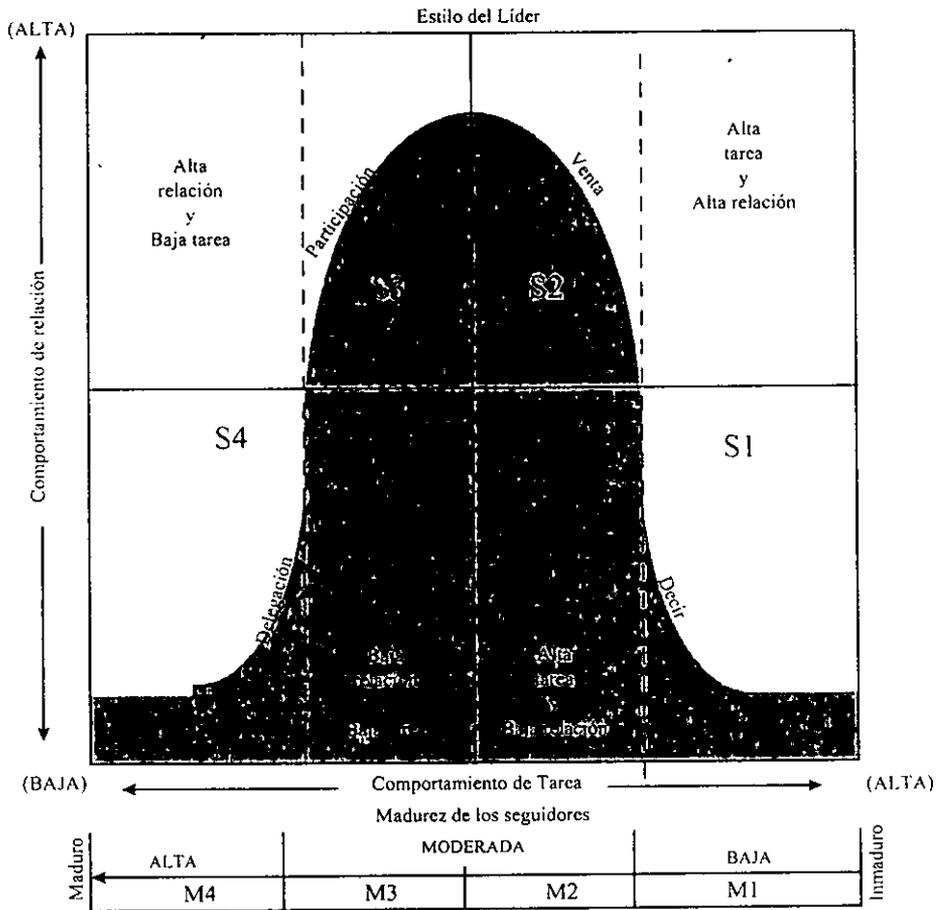
Estas variables de madurez sólo se refieren a una tarea específica que vaya a desempeñarse, lo que sugiere que un individuo o un grupo no está totalmente maduro o inmaduro en algún sentido organizacional. Por ejemplo, un estudiante puede estar muy maduro en la toma de tests o en la redacción de reportes, pero puede no demostrar el mismo nivel de madurez en las entrevistas para puestos. En esta forma, puede ser apropiado para el profesor proporcionar poca dirección o ayuda en actividades de tests o editoriales, pero mucha dirección en conocimientos, entrenamiento, representación de papeles y experiencia de simulación para la actividad de entrevistas del estudiante.

Por la figura vemos que si el nivel de madurez del seguidor es bajo en términos de cumplir con una tarea específica, el líder debe ejercer un alto comportamiento de tarea (en la gama S1), con poco énfasis en la relación. Supóngase que un líder determina que un subordinado tiene un nivel muy bajo de madurez con respecto al manejo y procesamiento del papeleo administrativo.

Hersey y Blanchard sugieren que el gerente debe dedicar más tiempo dirigiendo a esa persona en lo que debe hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo (tarea alta) que proporcionando apoyo socioeconómico y refuerzo (relación). Esto no debe implicar ser inamistoso o impersonal para el subordinado, sino que sugiere donde debe ponerse el énfasis en el estilo del liderazgo.

A medida que el subordinado principia a demostrar mayor madurez en el manejo del papeleo administrativo necesario (moviéndose en la gama M1 a M2), debe venir del líder un creciente comportamiento de relación (gama S2). El desarrollo de más y más madurez en el subordinado (M2 a M3 a M4) sugiere que los estilos de liderazgo deben cambiar de S3 a S4, enfatizando varios grados de orientación a tarea y relación. La Figura No. 5b. Indica los varios estilos de liderazgo que son útiles para hacer rápidos criterios de diagnóstico en la determinación del estilo. El estilo delegador no significa que el trabajo de los subordinados tenga menos dirección de tarea o apoyo y refuerzo socioemocional; más bien la dirección, el apoyo y el refuerzo deben resultar impuestos internamente y expresado por los seguidores en vez de ser impuesto y controlado externamente por el líder. Si los seguidores comienzan a invertir de nuevo al comportamiento inmaduro por cualquier razón (por ejemplo, crisis personal, cambio de tecnología), los líderes deben ajustar en forma adecuada su estilo hacia atrás por la curva en forma de campana para cubrir el nivel actual de madurez de los subordinados.

Figura 5b. Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Paul Hersey and Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior, 3d De. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977), pág. 167 Utilizada con autorización.

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

Modelo de Contingencia de Fiedler.

El modelo sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Dimensiones críticas de la situación del liderazgo. Con base en sus estudios, Fiedler describió tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayudan a determinar cuál estilo de liderazgo es el más eficaz.

1. ***Poder del puesto.*** Es la medida en que el poder de un puesto, tal como se distingue de otras fuentes de poder como la personalidad o los conocimientos le permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; en el caso de los administradores, se trata del poder que proviene de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder con un poder de puesto claro e importante, puede obtener más seguidores con más facilidad que uno que tenga ese poder. Incluyen el poder de contratar, despedir, promover, otorgar aumentos de salarios o suspender las recompensas, y es más fácil ser un líder cuando la posición de poder es fuerte que cuando es débil.

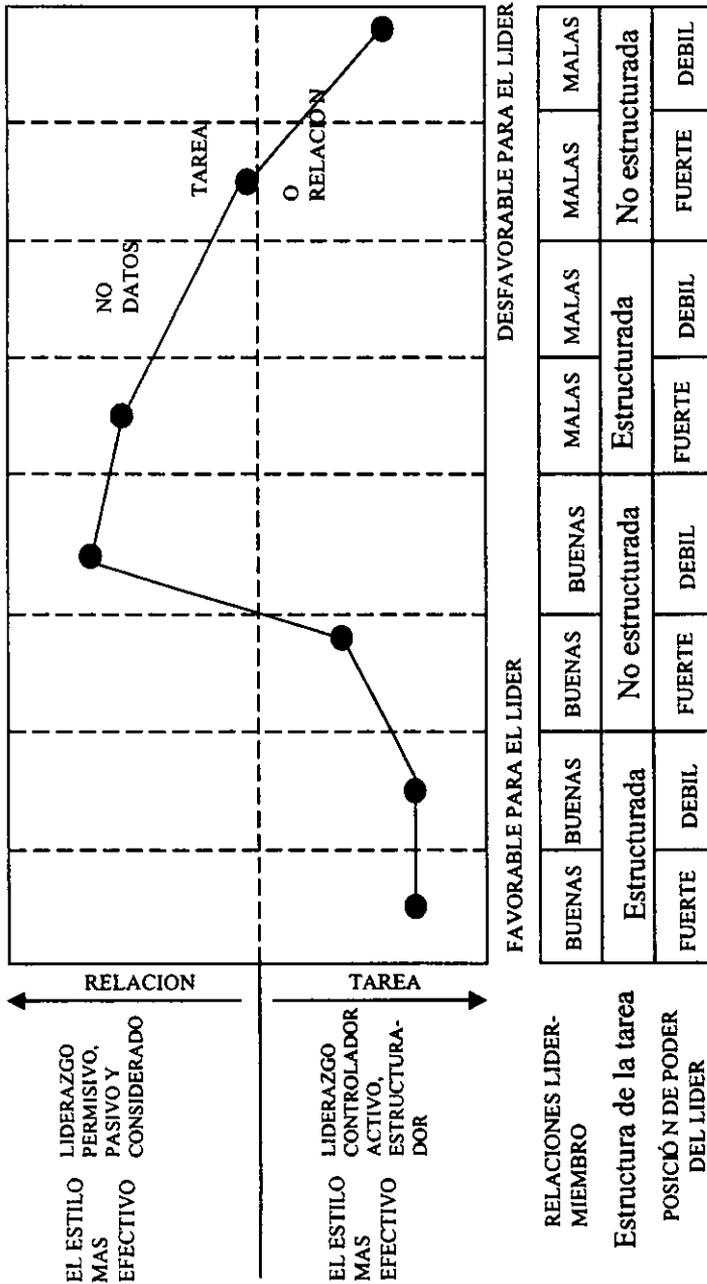
2. ***Estructura de la tarea.*** Con esta dimensión, Fiedler tenía en mente la medida en la que se pueden explicar con claridad las tareas y responsabilizar a las personas por ellas. Si las tareas son claras (y no imprecisas y poco estructuradas), se puede controlar con más facilidad de la calidad del desempeño y establecer de un modo más definido la responsabilidad de los miembros del grupo por el desempeño. En un trabajo no estructurado, tal como un proyecto y las actividades administrativas, es más difícil ejercer la influencia del liderazgo porque con frecuencia ni el líder ni los subordinados saben exactamente qué es lo que se va a hacer y cómo debe hacerse. Puede haber objetivos y estrategias múltiples para alcanzar estos objetivos, haciendo más difícil el liderazgo directo.

3. *Relaciones líder-seguidor.* Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, debido a que el poder del puesto y la estructura de tareas pueden estar en gran parte bajo el control de la empresa. Se relaciona con la medida en que los miembros del grupo aprueban a un dirigente, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler se presenta como una gráfica de ocho células, mostrado en la figura No. 6. Este modelo sugiere que el estilo de liderazgo más efectivo está basado en la combinación de las tres variables en una situación de trabajo organizacional. Por ejemplo, Fiedler afirma que si las relaciones líder-miembro son buenas en el contexto de una tarea muy estructurada y la posición de poder del líder es fuerte, entonces un estilo de liderazgo *orientado a la tarea* sería el más efectivo (Célula 1). Sin embargo, si las relaciones son buenas, pero la estructura de la tarea no es rutinaria y la posición de poder es débil, el estilo *orientado a la relación* tiene más éxito (Célula 4).

Este modelo nos proporciona la noción de que el desempeño del liderazgo depende quizá tanto de la situación organizacional como del individuo en posición del liderazgo. En consecuencia, una organización puede cambiar el desempeño, ya sea cambiando las preferencias motivacionales del líder o cambiando las situaciones en la empresa.

Figura 6. Modelo de Contingencia de Fiedler



Fuente: Copyright 1965 por el Presidente y Miembros del Harvard College, todos los derechos reservados. Fred E. Fiedler, " Engineer the Job to Fit the Manager", Harvard Business Review, septiembre-octubre, 1965, p. 118.

El Continuo Situacional de Tannenbaum y Schmidt.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, creadores del concepto del continuo del liderazgo, han caracterizado de manera adecuada la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias. Como se muestra en la figura No. 7, consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde no altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado. Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que el líder concede a los subordinados. Por lo tanto, en lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático) este enfoque ofrece una variada gama de estilos, sin sugerir que uno sea siempre correcto y el otro todo lo contrario.

La teoría del continuo reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación.

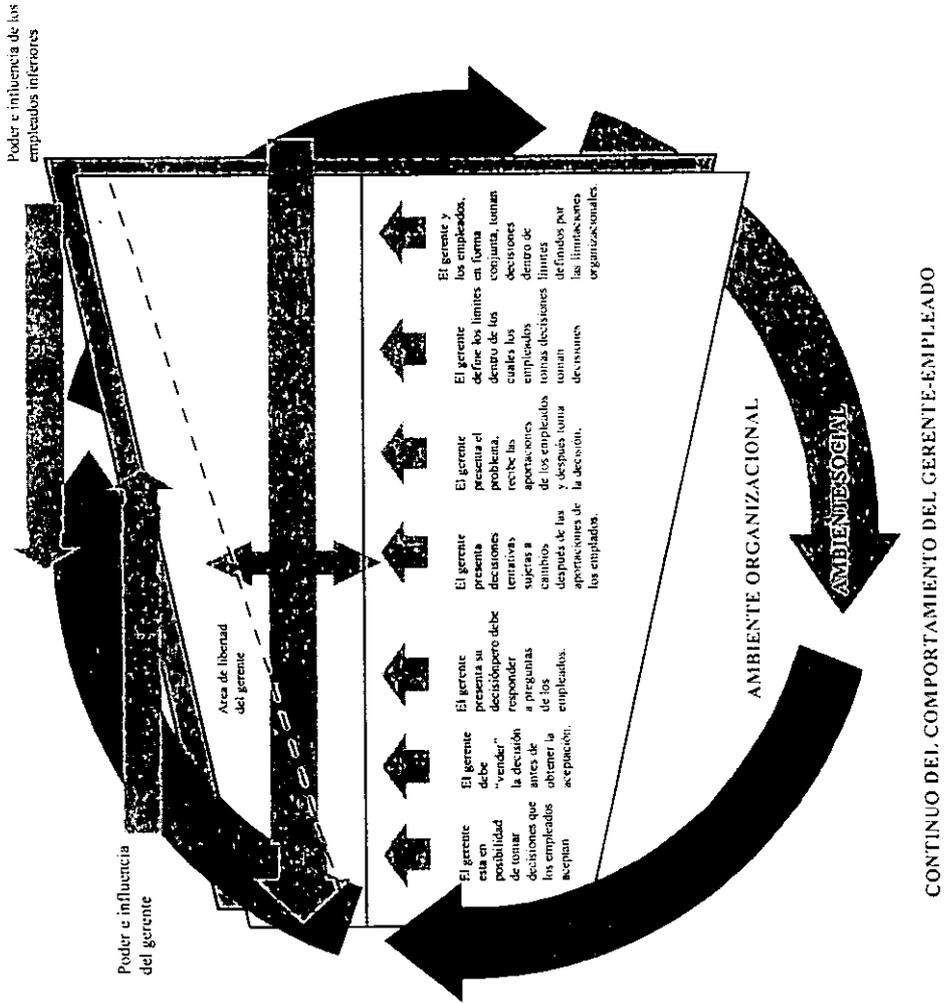
Las fuerzas en el líder comprenden el sistema de valores del gerente, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza en las habilidades de los subordinados para manejar la autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales de inseguridad en ciertas crisis o situaciones no rutinarias, y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autócrata o demócrata.

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

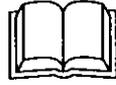
Las fuerzas en la situación están identificadas por las presiones de tiempo y de las fechas críticas, las demandas de los altos niveles de la administración, el tipo de estructura organizacional centralizada contra descentralizada, la cooperación cinérgica y la efectividad del grupo de trabajo, y el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

Al revisar en 1973 su modelo del continuo (lo formularon por primera vez en 1958), Tannenbaum y Schmidt trazaron círculos alrededor del modelo, tal como se muestra en la figura 7, para representar las influencias sobre el estilo impuestas por el ambiente organizacional y el social. Esta modificación se hizo para resaltar la naturaleza de sistema abierto de los estilos de liderazgo y las diversas repercusiones del ambiente organizacional y del medio social en el cual se desarrolla la empresa. En su comentario de 1973 insistieron mucho más en la interdependencia del estilo de liderazgo y de las fuerzas ambientales (como son los sindicatos, las mayores presiones para responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológicos y de los consumidores) que desafían el derecho de los gerentes de tomar decisiones o de manejar a sus subordinados sin considerar los intereses externos a la organización.

Figura 7. El Continuo Situacional de Tannenbaum y Schmidt



Utilizado con autorización de R. Tannenbaum y W. H. Schmidt, "Retrospective Commentary" sobre "How to Choose a Leadership Pattern", en Harvard Business Review, Vol. 51, Num. 3 (Mayo-Junio, 1973), P. 167.



CAPITULO 2

**MODELO DE ESTILO
DE DIRECCION**

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

MODELO DE ESTILO DE DIRECCION.

El presente Modelo de Estilo de Dirección que proponemos a la Unidad de Control Técnico Administrativo de la Subdirección de Transformación Industrial del Instituto Mexicano del Petróleo, tiene como finalidad concientizar a los directivos de la importancia que tiene el funcionamiento optimo de las etapas de autoridad, comunicación, supervisión y motivación en el proceso de la función de dirección para lograr el mejoramiento en la relación laboral e incrementar la productividad de sus recursos humanos.

Así mismo, consideramos que nuestro diseño del Modelo de Estilo de Dirección servirá de guía a todas aquellas instituciones que tengan prioridad en el perfeccionamiento de las etapas anteriormente citadas, para que de esta manera contribuya al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Es importante mencionar que la estructura de este capitulo esta basado en la ejecución de los tres pasos siguientes:

- 1.- Estructura del Modelo.
- 2.- Descripción del Modelo.
- 3.- Desarrollo del Modelo.

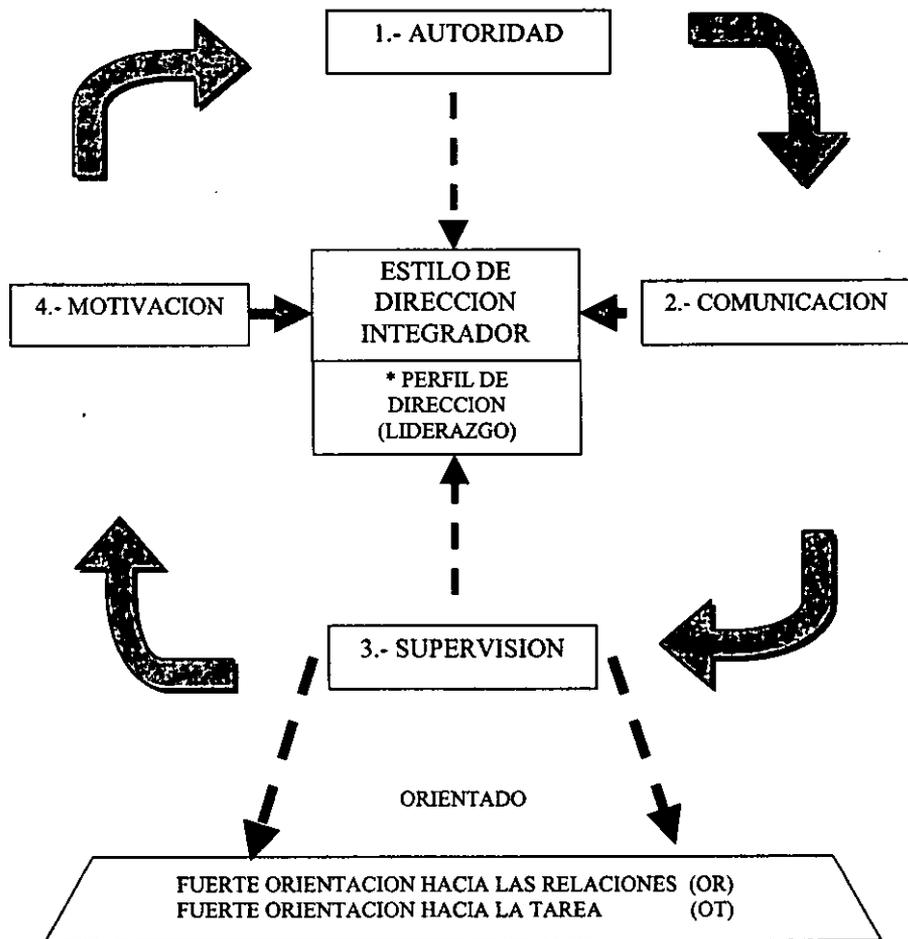
2.1 Estructura del Modelo.

La estructura que proponemos para el Modelo de Estilo de Dirección se diseño de acuerdo, a los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional y a las deficiencias detectadas en el entorno laboral, en donde nos desempeñamos actualmente.

Por lo anterior consideramos que las etapas de autoridad, comunicación, supervisión y motivación son las más importantes en el proceso de dirección, además de que deben seguir cierta secuencia que permita definir nuestro estilo de dirección y perfil del mismo.

A continuación presentamos esquemáticamente la estructura del diseño del Modelo de Estilo de Dirección.

Figura 8. Estructura del Modelo de Estilo de Dirección.



* Perfil de Dirección

1.- Sed de éxito	2.- Carácter de triunfador
3.- Espíritu de aprendizaje y superación	4.- Prevé y planea
5.- Sentido de responsabilidad	6.- Acepta el desafío
7.- Busca el camino de la realización	8.- Irradia entusiasmo
9.- Mantenga espíritu de equipo	10.- Confronta verdaderamente sus problemas
11.- Creativo e innovador	12.- Audaz
13.- Motivador	14.- Con iniciativa

2.2 Descripción del Modelo.

Una vez diseñada la estructura de nuestro modelo, el siguiente paso consiste en describirlo con lo cual explicaremos al lector en que consiste y cual es su propósito final.

El modelo consta con las cuatro etapas cuya descripción específica la omitiremos en este apartado, ya que estas se desarrollan en el punto 1.2.5 Etapas de la Dirección dentro del capítulo 1. Estas etapas deben desempeñarse de acuerdo a una secuencia, comenzando con la autoridad y terminando con la motivación para que de tal forma resulte eficiente su desempeño y pueda dar cabida a una retroalimentación que sirva como un medio de control para detectar y posteriormente corregir algún problema o anomalía.

Estas mismas etapas deben desempeñarse de tal forma que dividen en específico el estilo de dirección integrador, el cual consideramos como el más completo y apropiado por ofrecer tanto una alta orientación a la relación laboral (CR), como una alta orientación a las actividades relacionadas a la tarea (OT), lo que resulta ser una herramienta administrativa muy poderosa para dirigir exitosamente una empresa, división, departamento, etc., y así mismo nos ayude a solucionar satisfactoriamente problemas que obstaculicen el buen desempeño de dichas actividades y relaciones.

El estilo de dirección propuesto en el modelo (Integrador) debe tener todas y cada una de las características que se presentan en el cuadro inferior de la anterior estructura, las cuales le darán un perfil característico de un gran Líder, y no simplemente de un jefe.

Es importante señalar que nuestro Modelo de Estilo de Dirección no debe adoptarse parcialmente, sino que, para que resulte eficiente deben tomarse en cuenta todas las partes que lo conforman y seguir el procedimiento citado.

2.2.1 Descripción del Modelo para la UNICOTA.

A continuación describiremos el modelo para la UNICOTA cuya descripción consiste en elaborar un diagnóstico derivado de la información obtenida del cuestionario aplicado en la UNICOTA, que nos permita detectar a fondo las deficiencias para posteriormente solucionar la problemática existente.

2.2.1.1 Autoridad.

Es evidente que ninguna organización puede existir sin la ejecución de la autoridad, ya que la falta de esta originaría desequilibrio total.

Los datos obtenidos en el análisis de esta primera etapa fueron, que tanto el tipo de autoridad como su proceso son de carácter formal y que estas se ejecutan a través de instrucciones y ordenes, aunque estas ultimas en menor grado.

Para los subordinados y desde nuestro punto de vista consideramos que la problemática existente se debe a la falta de efectividad en las formas de transmitir las instrucciones y ordenes ya que en muy pocas ocasiones son transmitidas con oportunidad, claridad, precisión además de carecer de ética.

2.2.2 Comunicación.

Podemos decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. Si esta no se produce, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración esta incapacitada para girar instrucciones. Es por ello, que las organizaciones no pueden existir sin comunicación.

En lo que se refiere a la información obtenida del análisis realizado en esta etapa, podemos afirmar que los directivos señalaron que la comunicación dentro de su área de trabajo fluye por medio de instrucciones, circulares, sugerencias, políticas, informes y juntas cumpliendo con los requisitos de eficiencia tales como: difusión, equilibrio e integridad los cuales han contribuido a mantener eficientemente el sistema de comunicación en su área de trabajo.

Además de que si se busca la cooperación de otros departamentos para alcanzar los objetivos fijados.

Por otra parte es importante señalar que para los subordinados y desde nuestro punto de vista, en la UNICOTA no se proporciona la suficiente información para el cumplimiento de las actividades.

Lo cual refleja la falta de interés en la revisión y perfeccionamiento de los sistemas y canales de comunicación han ocasionado la presencia de barreras en la comunicación de tipo psicológico-administrativo.

Aunado a lo anterior, se opinó que si existe la comunicación informal dentro del área de trabajo, pero que esta repercute de manera negativa en la actitud del personal en general.

2.2.3 Supervisión

La supervisión es de gran importancia para las empresas, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren sus objetivos siendo el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados permitiendo el contacto inmediato entre ambas partes, por lo tanto, la supervisión es una medida efectiva en la corrección de errores.

Los resultados obtenidos del análisis nos indican que la supervisión en la UNICOTA es moderada y que los recursos empleados para llevarla a cabo en el área de trabajo se basan en la elaboración de planes de trabajo, reuniones e informes; sin embargo tanto directivos como subordinados opinan que la existencia de esta no es necesaria.

En opinión a lo anterior diagnosticamos que el problema que se presenta en esta etapa; es que no se le da la debida importancia a la supervisión como un elemento necesario en la función administrativa de dirección para el logro de resultados.

2.2.4 Motivación

La motivación es sin duda un proceso generador de actividades productivas que se logra mediante la satisfacción de necesidades tanto personales como institucionales, por lo que nunca se debe descuidar en ningún momento en la vida laboral de todo trabajador.

Los resultados obtenidos de esta ultima etapa indican que para los directivos:

- a) El ambiente laboral es aceptable en su área de trabajo ya que estos ofrecen el apoyo adecuado a sus subordinado tanto para realizar sus actividades laborales como para alcanzar sus metas personales.
- b) Para cultivar una relación positiva con sus empleados es esencial que exista comunicación, compañerismo y sobre todo confianza.
- c) Para involucrar mental y emocionalmente es necesario que se participe directamente con ellos en sus funciones, concientizandolos de la importancia que tiene su trabajo en el logro de metas personales e institucionales.

Desde el punto de vista de los subordinados, expresaron que solo en algunas ocasiones se les permite ser participes en el establecimiento de objetivos y la decisión de los medios para alcanzarlos.

Además afirmaron que las políticas motivacionales establecidas en su área de trabajo son inadecuadas e injustas, porque solo se les ha motivado a través de reconocimientos prevaleciendo el favoritismo en el otorgamiento de estos.

De lo anterior se desprende que aquellos que no han recibido ningún tipo de incentivo se debe principalmente a dos causas:

- 1.- A que solo se reconocen errores y no aciertos.
- 2.- El trabajo cotidiano no es razón suficiente para incentivar.

En lo referente al estilo de dirección, tanto directivos como subordinados coincidieron que dicho estilo es democrático por las siguientes razones:

- 1.- La coordinación es eficaz día con día.
- 2.- Se adapta la capacidad del personal a las tareas apropiadas.
- 3.- Se cuenta con el personal apto y creativo para resolver problemas en su área de trabajo.
- 4.- Para los directivos existe disposición completa por parte de sus subordinados en el desarrollo de sus actividades.
- 5.- Se permite participar libremente a los subordinados en la solución de problemas relacionados a sus funciones permitiendo sus sugerencias y propuestas.
- 6.- El personal se encuentra debidamente integrado en su área de trabajo.

De acuerdo al análisis realizado a cada una de las etapas de dirección, consideramos que resulta contradictorio la opinión de directivos y subordinados acerca del estilo., debido a que el problema detectado es originado por un estilo autocrático.

2.3 Desarrollo del Modelo.

La estructura del modelo nos ha permitido detectar problemas en la función administrativa de dirección de la UNICOTA, en virtud de lo cual presentamos una serie de indicadores referentes a como debe desempeñarse un directivo con estilo integrador en todas y cada una de las etapas que conforman el proceso de dirección, dando automáticamente solución a dichas deficiencias, como sugerencias para una ejecución de dirección eficiente con características de un estilo integrador, el cual consideramos el más completo por estar orientado tanto a mejorar la relación laboral como mejorar las actividades orientadas a la tarea. Además de que dicho estilo en combinación con la estructura de nuestro modelo puede adecuarse a todo tipo de cambio en el entorno laboral, utilizando el proceso de retroalimentación.

ESTILO INDICADORES	INTEGRADOR (DEMOCRATICO, AUTOCRATICO)
AUTORIDAD 1.- Modo para transmitir adecuadamente la información.	<p>1.- Las órdenes e instrucciones se deben transmitir con los requisitos siguientes: Oportunidad, Claridad, Precisión y Ética.</p> <p>2.- La autoridad formal y operativa se debe fortalecer con la autoridad técnica y personal para una mayor eficiencia en la ejecución de esta.</p>
COMUNICACION 1.- Requisitos para una buena comunicación efectiva. 2.- Evaluación de los sistemas y canales de comunicación 3.- Aprovechamiento de la comunicación informal	<p>1.- Proporcionar la suficiente información a los subordinados para el cumplimiento de sus actividades, además, deben cumplir con los siguientes requisitos de eficiencia: Claridad, Integridad, Aprovechamiento de Grupos informales, Equilibrio, Moderación, Difusión, Evaluación, Oportunidad y Ética.</p> <p>3.- Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente, mínimo 2 veces al año. Las herramientas que consideramos apropiadas para llevar a cabo dicha evaluación sin que estas interrumpan las actividades cotidianas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisión de los manuales de procedimientos. ❖ Buzón de sugerencias. ❖ Reuniones. ❖ Visitas Periódicas. ❖ Informes. ❖ Mantener la vanguardia en los sistemas computarizados de comunicación. ❖ Capacitación. ❖ Conferencias de temas afines. ❖ Auditoría administrativa. <p>3.- Es necesario que se establezca un buzón de sugerencias, el cual permita que toda persona involucrada en la UNICOTA de a conocer sus comentarios, opiniones y críticas acerca de cómo se desempeñan las actividades</p>

	<p>orientadas hacia la tarea y sobre todo aquellas actividades orientadas a la relación laboral; el cual funcione como parámetro de medición para detectar la confianza, el compañerismo, la imagen que se tiene de la empresa interna y externamente.</p>
<p><u>SUPERVISION</u></p> <p>1.- Importancia de la supervisión.</p> <p>2.- Recursos para concientizar a directivos y subordinados.</p> <p>3.- Tipos de supervisión.</p> <p>4.- Recursos de Supervisión.</p>	<p>1.- Se debe estar consciente de la importancia que tiene la supervisión en la corrección de errores, lo cual permita incrementar la productividad del personal para lograr los objetivos.</p> <p>2.- Las conferencias de temas afines y la capacitación para el manejo de personal son recursos que pueden ser implementados para concientizar a directivos y subordinados de la importancia que tiene la supervisión en su entorno laboral.</p> <p>3.- El grado de supervisión siempre es importante en la dirección, por lo que esta debe ser estrecha o moderada de acuerdo a la situación, que presente en el trabajo, Ejemplo: necesidad, exigibilidad, calidad, etc.</p> <p>4.- Todo supervisor podrá disponer de varios recursos, y el éxito de todos ellos dependerá de la medida en que sistemáticamente se utilice. A continuación se detallan esos recursos:</p> <p>A) Planes de Trabajo. Se determinará por escrito, siendo este detallado, claro, y preciso.</p> <p>B) Reuniones. Se planeará a fin de no desperdiciar el tiempo para los cuales los subordinados deberán conocer con anticipación los puntos a tratar, la fecha y lugar de la reunión. Para ello es conveniente que el supervisor se reúna periódicamente dos veces al año con los empleados.</p>

<p>MOTIVACION</p> <p>1.- Establecimiento de objetivos y la decisión de las medidas para alcanzarlos.</p> <p>2.- Políticas Motivacionales.</p>	<p>1.- El directivo debe ser la única persona que determine los objetivos y las medidas para alcanzarlos por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Por la jerarquía organizacional. ◆ Por su preparación. ◆ Por su experiencia. ◆ Por ética profesional. <p>Después de que se hayan determinado tanto los objetivos como los medios para alcanzarlos por parte del directivo, este procederá a convocar a una reunión con sus subordinados otorgándoles la información correspondiente, así mismo, dar cabida a que su personal participe dando su punto de vista al respecto, manifestándose a favor si están de acuerdo, y en caso contrario, aceptar críticas, sugerencias y comentarios de sus colaboradores.</p> <p>2.- El directivo deberá motivar verdadera y justamente a su personal para obtener calidad y, así mismo, lograr la productividad laboral, para lo cual, deberán adoptarse políticas motivacionales que satisfagan todas y cada uno de los tipos de necesidades contempladas en la pirámide de Maslow.</p> <p>Tomando en cuenta que en la actualidad el I.M.P. se encuentra financieramente sana, esta en verdaderas posibilidades de aplicar las siguientes políticas motivacionales.</p> <p>a) Política de Crecimiento.- El directivo debe hacer ver a sus colaboradores, después de un periodo largo de tiempo, que sus objetivos para el ejercicio actual están en un determinado porcentaje por encima del ejercicio pasado.</p> <p>b) Política de Reconocimiento.- El directivo debe valorar los esfuerzos de sus colaboradores y asegurarse de que estos se den cuenta de ello. Es conveniente otorgar recompensas y elogios sólo para las grandes aportaciones y para los méritos importantes.</p>
--	--

- c) Política de Exigencia.- Una vez que se han negociado y establecido los objetivos hay que ser exigente con los resultados. Y si los colaboradores no han logrado el objetivo acordado, hay que hablar y decidir claramente que no se han cumplido, analizar las causas y ayudarle.
- d) Política de Logro.- La situación ideal en un equipo de trabajo se produce cuando la mayoría de los colaboradores, la mayoría de las veces, van un poco más allá de sus objetivos, tomando en cuenta que todos los departamentos de la UNICOTA deber ser participes del éxito y del triunfo.
- e) Política de Promoción por Méritos y Profesionalidad.- Es necesario apoyarse en instrumentos y sistemas que permitan evaluar a los subordinados en función de resultados, como por ejemplo, establecer parámetros de medición tanto cuantitativos como cualitativos, que tiendan a la máxima objetividad y que permitan saber a los directivos y a los colaboradores que lo siguen, en que grado uno u otro esta cumpliendo cada cual. De ninguna manera se debe promocionar a través de tráfico de influencias, de lazos familiares ni por adjetivos.
- f) Políticas de Liderazgo.- La 1ª. Obligación de un directivo es conseguir que sus colaboradores puedan triunfar en su grupo. Para ello es necesario ser un líder auténtico que demuestre carisma e integridad personal, además de capacidad para generar confianza a la gente.
- g) Política de Responsabilidad.- El directivo debe tener la suficiente confianza para delegar autoridad y responsabilidad a sus colaboradores, y sobre todo a la gente joven y ambiciosa. Los excesos de ambición se corrigen cometiendo errores.
- h) Política de Buenos Modales.- Esta es una política importante, donde los directivos tienen como misión, el mantener un ambiente de autentico compañerismo ya que es realmente motivador trabajar en un ambiente afable, de gente cordial, de buen estilo y con educación.
- i) Política de Delegación.- Esta política lleva implícito manejar a fondo la trilogía delegación-formación-confianza. En la UNICOTA debe existir la delegación lo cual implica aumento de capacidad de los subordinados y aumento de confianza; y de esta manera se estará utilizando una herramienta formidable que se podrá utilizar todos los días.

	<p>j) Política de Descentralización.- Los subordinados deben participar en proyectos en los que deben disponer de toda la información, tanto la concerniente a objetivos como la relativa a los resultados. No se puede pretender tener un equipo motivado si la información no se proporciona.</p> <p>k) Política de Salarios.- El salario tiene enorme importancia, sobre todo en lo que se refiere a que la cantidad de dinero sea adecuada y permita a los subordinados cubrir verdaderamente sus necesidades, no sólo fisiológicas, sino también todas las demás que figuran en la pirámide de Maslow. Y sobre todo, en ésta política hay que proceder con la máxima justicia.</p> <p>l) Política de Incentivos Económicos.- Esta es una política que debe establecerse para complementar las políticas anteriormente descritas, teniendo la finalidad de incrementar la motivación en los subordinados a través de premios en efectivo o en especie como por ejemplo: bonos de productividad, automóviles, viajes, etc., al igual que política de salarios, esta debe proceder con la máxima justicia.</p>
--	--

Cuadro 8. Descripción de Indicadores del Estilo de Dirección Integrador. (Soluciones y sugerencias).



CAPITULO 3

**METODO DE
INVESTIGACION
APLICADO**

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

El Método Científico; es el conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, es por ello que nos apoyaremos en él para realizar el caso práctico.

La utilización de este en cualquier investigación, proporciona la confiabilidad de la realización de un trabajo imparcial; ya que permite resolver problemas cuyas soluciones son obtenidas a través de una serie de pasos, tomando como punto de partida datos objetivos; por lo tanto los resultados que se obtengan son susceptibles de ser comprobados.

3.1 Identificación del Problema.

La falta de un eficiente modelo de estilo de dirección repercute en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

3.1.1 Demarcación del Problema.

La Unidad de Control Técnico Administrativo de la Subdirección de Transformación Industrial del Instituto Mexicano del Petróleo, carece actualmente de un eficiente Modelo de Estilo de Dirección, cuya situación no permite que se optimice la relación de trabajo ni se incremente la productividad, obstaculizando el crecimiento y desarrollo de la misma.

3.2 Planteamiento de Hipótesis.

Si se aplica un eficiente Modelo de Estilo de Dirección para optimizar la relación de trabajo, entonces aumentará la productividad de las organizaciones.

3.3 Fijación de Objetivos.

Social.

Lograr por medio del Modelo de Estilo de Dirección el crecimiento y sano desarrollo de las organizaciones que permita la generación de empleos y contribuya al crecimiento y bienestar social del país.

Servicio.

Determinar las causas que origina la inadecuada ejecución de la función administrativa de Dirección, permitiendo por medio del Modelo de Estilo de Dirección, sugerir medidas correctivas que eleven la calidad de los servicios que se prestan dentro y fuera de las organizaciones.

Económico.

Proponer un Modelo de Estilo de Dirección que optimice la relación de trabajo e incremente la productividad, y así mismo, fomente el crecimiento económico de las organizaciones.

3.4 Diseño de la Investigación.

Los diseños pueden ser experimentales o no experimentales. El termino “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación.

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la(s) hipótesis formuladas en un contexto en particular.

Diseño de Investigación Experimental.

Es un estudio de investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador.

En un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, condición o estímulo bajo determinadas circunstancias, para después analizar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad.

Diseño de Investigación No Experimental.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural como para después analizarlas. La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. En este tipo de investigación no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene el control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Investigación Transeccional o Transversal.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Investigación Longitudinal.

La investigación longitudinal se lleva a cabo recolectando datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

Diseños Transeccionales Descriptivos.

Tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o -generalmente- más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando se establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Diseños Transeccionales Correlacionales/Casuales

Tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones casuales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

a) *Diseño de Investigación Experimental Adoptado.* - No experimental:

Se aplicaron dos cuestionarios; uno dirigido a los directivos y otro a los subordinados para conocer sus comentarios, puntos de vista acerca de la función administrativa de dirección. Además de observar su entorno laboral, por lo cual no existió la manipulación intencional de variables.

Tipos de investigación: es transeccional/correlacional/casual.

Existe una estrecha relación entre cada una de las variables que conforma el Modelo de Estilo de Dirección. Ya que se sigue una secuencia que da cabida a una retroalimentación sirve como medio de control.

b) *Poblaciones Sujetas a Estudio.*

-20 Subordinados

-5 Directivos

c) *Variables de la Investigación.*

I. Variable Independiente.

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.

La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables.

Para efectos de esta investigación consideramos nuestra variable independiente:

La implementación de un eficiente Modelo de Estilo de Dirección para la UNICOTA de la S.T.I. proporcionará el crecimiento y desarrollo de la Organización.

II. Variable Dependiente.

La variable dependiente es la que considera al efecto provocado por la causa (variable independiente).

- a) Mejora de la relación laboral.
- b) Incremento de la productividad.

III. Variable de Control.

Las variables dependientes e independientes se evalúan por las de control; para el presente estudio se consideran las siguientes:

- a) Directivos.
- b) Subordinados.
- c) Etapas de la Dirección.
- d) Estilo de Dirección.

d) Instrumento para recolección de datos.

- Cuestionario
- Observación
- Comentarios

e) Recolección de datos.

- Tabulación
- Elaboración de gráficas

f) Análisis y diagnóstico de la información.

Una vez recabada la información del cuestionario aplicado se tabularon los datos obtenidos y se elaboraron sus respectivas gráficas.

Se analizó dicha información, con el fin de obtener el diagnóstico que nos permitiera detectar las posibles anomalías existentes en la UNICOTA.

g) Dinámica de la investigación.

Al formar parte del recurso humano que integra la UNICOTA nos percatamos de las deficiencias creadas por la mala ejecución de la función administrativa de dirección. Problemas como una deficiente transmisión de órdenes e instrucciones, existencia de barreras en la comunicación, falta de interés para supervisar adecuadamente y una inadecuada aplicación de políticas motivacionales, entre otros, han originado descontentos y conflictos en el entorno laboral.

Es por ello que tenemos la decisión de diseñar un Modelo de Estilo de Dirección que permitirá solucionar los problemas existentes.

La secuencia de actividades fue la siguiente:

1.- *Elaboración de cuestionarios.* Se diseñaron 2 cuestionarios, los cuales contemplan tanto temas referentes a las etapas del proceso de dirección, como lo referente al tema de liderazgo, pero con distinto enfoque; uno dirigido a los directivos y otro a los subordinados, con el propósito de saber cuales eran los comentarios o puntos de vista de ambas partes y darnos cuenta de los problemas actualmente existentes, reflejándose en contradicciones y descontentos.

2.- *Observación de comportamientos de las variables en el problema.* Esta actividad consistió en observar la actitud tanto de directivos como de subordinados después de haber contestado el cuestionario.

3.- *Diagnostico de la problemática.* Que consistió en conocer más a fondo el problema actualmente existente.

4.- *Diseño de la estructura del modelo.* Dicho modelo se diseño de acuerdo a las cuatro etapas del proceso de dirección definiendo el estilo de dirección más adecuado, según la situación laboral.

5.- *Búsqueda y presentación de soluciones.* En este paso se realizó la búsqueda y presentación de soluciones y sugerencias que ponga fin a la problemática existente, así mismo, mejore la situación en el entorno laboral de la UNICOTA.

3.5 Aprobación o Desaprobación de la Hipótesis.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación nos percatamos de los problemas existentes en la función administrativa de Dirección originados por un deficiente Modelo de estilo de Dirección.

Por lo que la hipótesis no se modifica.

CONCLUSIONES

Las organizaciones actualmente son estructuras altamente tecnificadas pero a la vez deshumanizadas. Ya que carecen de eficientes modelos o sistemas administrativos que permitan satisfacer las necesidades imperantes de sus recursos humanos.

Es por ésto que concluimos recalcando la importancia que tiene la implementación de modelos administrativos de dirección en el seno de las organizaciones, que en combinación con inversiones tecnológicas y de infraestructura permitirán la armonía organizacional fomentando crecimiento y desarrollo.

Derivado de la investigación y análisis que se efectuó, concluimos que:

1.- La función Administrativa de Dirección es la esencia de la coordinación total de un grupo de trabajo y de la actividad de gran trascendencia que es la toma de decisiones, es por ésto, que la función de Dirección debe desempeñarse con gran eficiencia para lograr tanto la armonía laboral como la obtención de resultados satisfactorios en la tarea.

2.- La ejecución de la Autoridad, como la primera etapa en el Proceso de Dirección, resultará ser eficaz si se toma en consideración los siguientes requisitos: si se transmite claramente, si se cumple principalmente con los principios de unidad de mando y autoridad-responsabilidad, entre otros, de lo cual resultará que se entiendan y ejecuten de una forma clara y correcta las órdenes e instrucciones, además de que se sabrá exactamente a quien se debe seguir y obedecer evitándose la fuga de responsabilidades entre otras anomalías.

Todos aquellos funcionarios principalmente los de medio y alto rango además de que cuentan con la autoridad formal y operativa necesitan robustecerse con la autoridad técnica y personal, debido a que si se comunican los primeros, pero se carecen de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal y operativa.

3.- Siendo la segunda etapa en el Proceso de Dirección la Comunicación debe ser eficaz como un medio por el cual se unifique la actividad organizada permitiendo a los directivos desempeñar las funciones de planeación, organización, dirección y control y a los subordinados dar a conocer sus necesidades, sentimientos, recibir y ejecutar las órdenes e instrucciones que se les dictan; y así mismo, se genere la cooperación entre ambas partes.

Es por ésto, que dentro de una organización la comunicación existe en una mayor parte de tiempo, del cual destinan tanto directivos como subordinados, de ahí la gran importancia en que la Comunicación sea realmente eficaz y que si esta llega a faltar simplemente las organizaciones no existirían.

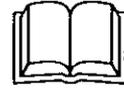
4.- La Supervisión, como tercera etapa, no debe descuidarse en ningún momento y darle la debida importancia ya que a través de esta se estudia y vigila las acciones de los subordinados, se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos, se une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados promoviendo la armonía y cooperación entre ambas partes en donde no sólo se transmita órdenes e instrucciones, sino que los subordinados pueden expresar sus inquietudes, deseos, temores, reportes a la dirección superior de la empresa entre otros más beneficios que se obtendrían si esta no llegase a faltar y que se realizará de forma adecuada.

El grado de supervisión, al igual que un estilo de dirección, no es bueno por si mismo sino que este debe adecuarse a la situación o circunstancia que guarda el entorno laboral de una organización. De ahí la importancia del tacto o criterio que debe tener el supervisor o directivo para ejecutar ya sea el grado de supervisión moderado, o el grado de supervisión estrecho.

5.- Como la vasta y última etapa de la Dirección la Motivación es, al igual que las tres etapas anteriores, de gran importancia para poder obtener la productividad que se espera de los subordinados y en conjunto con el eficiente desempeño de jefes y directivos se podrán obtener los resultados que lleven a logro de metas y objetivos fijados; para ello es necesario que dicha Motivación sea lo suficientemente necesaria, adecuada y justa que permita satisfacer todas y cada una de los tipos de necesidades que se describen en la pirámide de Maslow.

Es válido recalcar que la Motivación es el motor para impulsar actividades y posiblemente actitudes positivas de los subordinados, resultando ser más que un simple pero importante proceso motivacional en el cual salen beneficiados tanto los subordinados como los directivos y desde luego la empresa u organización.

6.- De acuerdo a los resultados que arrojó nuestra investigación del cuestionario aplicado en la UNICOTA y de los comentarios, aportaciones e inquietudes de los subordinados reafirmamos nuestra hipótesis según lo percatado, de la existencia de problemas o anomalías consistentes en la inadecuada ejecución de la función de Dirección por parte de los directivos, por lo que consideramos como acertado el haber diseñado y propuesto nuestro Modelo de Estilo de Dirección para corregir y mejorar la problemática existente, situación que resultaría verdadera si el modelo propuesto se aplicara actual o posteriormente basándose en el hecho de la aprobación de nuestra hipótesis anteriormente planteada.



ANEXOS

-  **Diseño de Cuestionarios**
-  **Gráficas**
-  **Organigramas**

6.- ¿Bajo que características emite usted sus ordenes?

- a) Aspectos motivacionales
- b) Transmitirlas adecuadamente por escrito con claridad y precisión
- c) Con oportunidad

7.- ¿De que instrumentos se vale para transmitir instrucciones a sus colaboradores?

- a) Instructivos
- b) Circulares
- c) Oficios
- d) Memoranda
- e) Verbal

8.- Indique, de los siguientes elementos ¿Cuáles se utilizan para que fluya la comunicación dentro de su área de trabajo?

Políticas

Ordenes

Sugerencias

Encuestas de actitud

Consejos

Memoranda

Reglas

Reportes

Entrevistas

Juntas

Mesas redondas

Circulares

Instrucciones

Informes

Quejas

Comités

Asambleas

9.- ¿Existen barreras de comunicación en su departamento?

Si continuar

No pase a la pregunta No. 11

10.- ¿Cuáles?

11.- ¿Cómo a logrado mantener eficientemente su sistema de comunicación?

12.- ¿ Los sistemas y canales de comunicación se revisan y perfeccionan periódicamente?

Si

No

¿Por qué?

13.-¿Le proporciona a su equipo suficiente información para desarrollar sus actividades?

Si

No

¿Por qué?

14.- ¿Intenta ser tranquilo y sereno en su comunicación?

Si

No

¿Por qué?

15.- ¿De que manera influye la presencia de la comunicación informal dentro del área de trabajo?

16.-¿Busca la cooperación de otros departamentos o divisiones para alcanzar sus objetivos?

Si

No

¿Por qué?

17.-¿Supervisa usted las actividades de sus subordinados?

Si

No

¿Por qué?

18.- ¿Cómo ejerce usted la supervisión en sus subordinados dentro del área de trabajo?

- a) Estrechamente
 - b) Moderadamente
 - c) Nula
- | |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

19.- De los siguientes recursos ¿Cuales emplea usted para supervisar?

- a) Planes de trabajo
 - b) Reuniones
 - c) Visitas periódicas
 - d) Informes
 - e) Ninguno
- | |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |

20.- ¿Ofrece a sus empleados el apoyo adecuado en la realización de sus actividades laborales?

Si

No

¿Por qué?

21.- ¿Qué ha hecho para cultivar una relación positiva con sus subordinados?

22.- ¿Qué ha hecho para involucrar mental y emocionalmente a los subordinados en sus labores?

23.- ¿Les ha permitido participar en el establecimiento de objetivos y la decisión de los medios para alcanzarlos?

Si

No

¿Por qué?

24.- ¿Ha demostrado interés en las metas personales de sus subordinados?

Si

No

¿Por qué?

25.- ¿Considera usted que ha motivado apropiada y razonablemente a su personal?

Si

No

¿Por qué?

26.-¿ Establece políticas de motivación en su departamento?

Si continuar

No pase a la pregunta No.29

27.- Describa que políticas motivacionales se aplican para el óptimo aprovechamiento del recurso humano

28.- ¿Considera que el establecimiento de dichas políticas motivacionales han contribuido al mejoramiento de la relación laboral, así como en la obtención de resultados?

Si

No

¿Por qué?

29.- ¿Ofrece una eficaz coordinación a sus colaboradores día con día?

Si

No

¿Por qué?

30.- ¿Adapta las capacidades de su personal a las tareas apropiadas?

Si

No

¿Por qué?

31.- ¿Usted como considera que debe ser el perfil de un líder?

32.- ¿Qué estilos de liderazgo percibe usted dentro de su área de trabajo?

33.- ¿Qué estilo de liderazgo considera usted apropiado para dirigir a su grupo de trabajo?

34.- ¿Considera que cuenta con el personal con la suficiente creatividad para resolver los problemas del área de trabajo?

Si

No

¿Por que?

35.- ¿Considera que su equipo de trabajo esta bien integrado?

Si

No

¿Por que?

36.- ¿Hay miembros inactivos o que muestran apatía hacia sus actividades?

Si

No

¿Por que?

37.- ¿Cuáles son las mejores formas de aprovechar a los colaboradores productivos?

38.- ¿Qué factores considera que llevan a errores y a la actividad improductiva?

39.- ¿El entusiasmo que proyecta en la realización de sus actividades motivan a su personal?

Si

No

¿Por que?

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

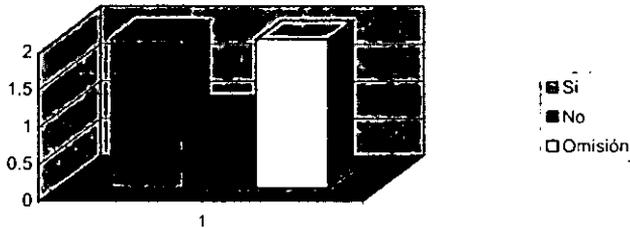
ANTIGÜEDAD: _____

PROFESION: _____

Buenos días/tardes, con el objeto de cumplir con un proyecto de Tesis Licenciatura, estamos realizando un estudio acerca de la relación Líder-Subordinado de esta UNICOTA, para lo cual solicitamos nos concediera unos minutos para contestar el presente cuestionario.

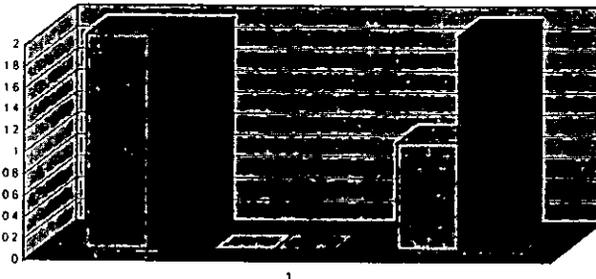
1.- ¿Sigue usted un proceso para delegar autoridad a su equipo de trabajo?

	Frecuencia
Si	2
No	1
Omisión	2
Total	5



2.- Describa el proceso:

	Frecuencia
Aut. F. Lineal	2
Aut. F. Func.	2
Aut. Operativa	0
Aut. Técnica	0
Aut. Personal	0
Ninguno	1
Omisión	2
Total	7



Aut. F. Lineal
 Aut. F. Func.
 Aut. Operativa
 Aut. Técnica
 Aut. Personal
 Ninguno
 Omisión

3.- ¿Existe en su equipo de trabajo elementos con conocimientos y capacidad necesarios para resolver problemas de relevancia?

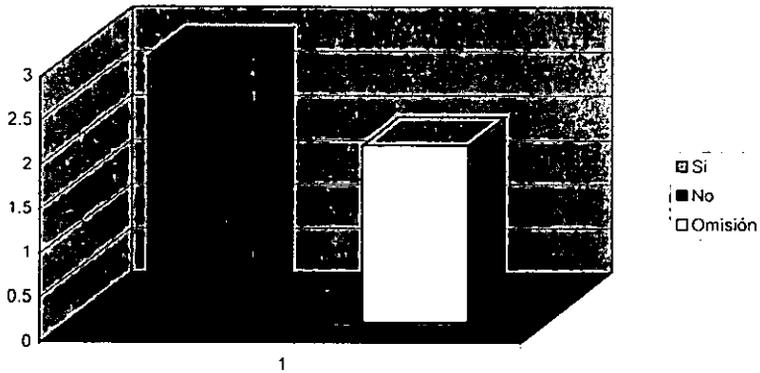
	Frecuencia
Sí	3
No	0
Omisión	2
Total	5



Sí
 No
 Omisión

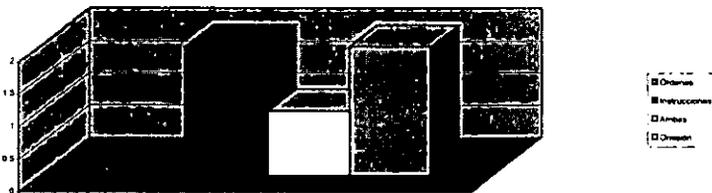
4.- ¿Tendría la suficiente confianza para delegarles autoridad y responsabilidad?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



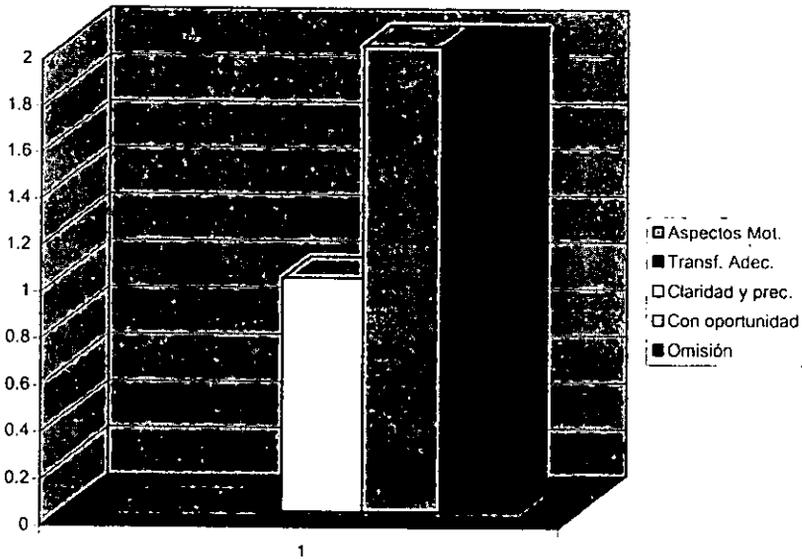
5.- ¿Mediante que forma ejerce usted su autoridad?

	Frecuencia
Ordenes	0
Instrucciones	2
Ambas	1
Omisión	2
Total	5



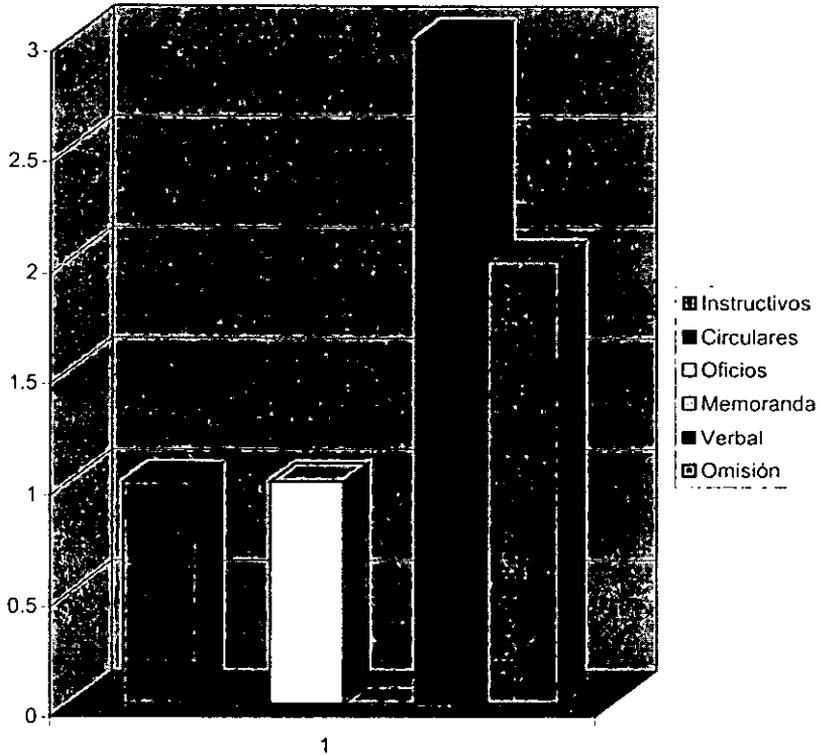
6.- ¿Bajo que características emite usted sus ordenes?

	Frecuencia
Aspectos Mot.	0
Transf. Adec.	0
Claridad y prec.	1
Con oportunidad	2
Omisión	2
Total	5



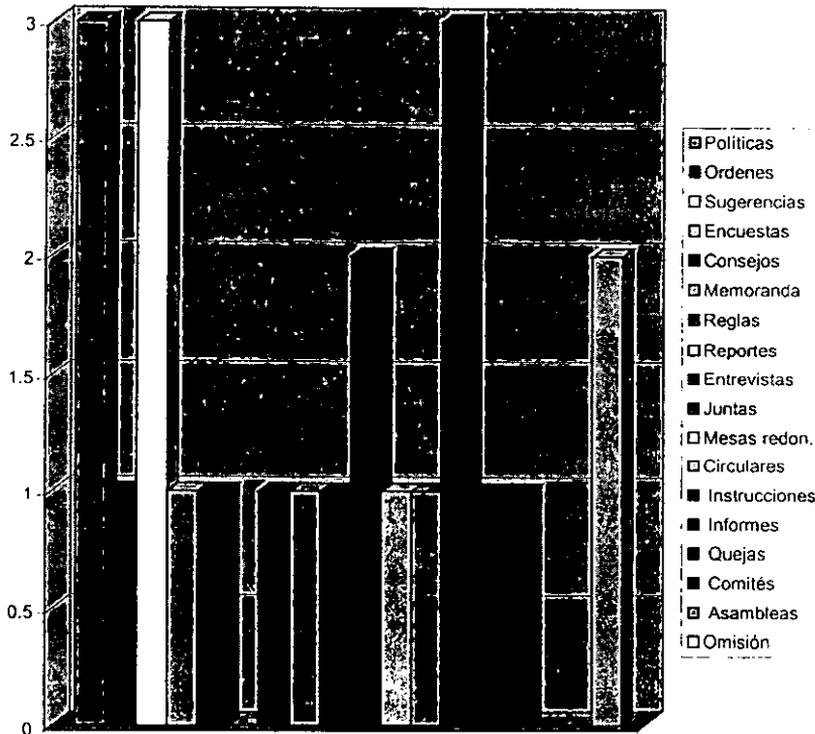
7.- ¿De que instrumentos se vale para transmitir instrucciones a sus colaboradores?

	Frecuencia
Instructivos	1
Circulares	0
Oficios	1
Memoranda	0
Verbal	3
Omision	2
Total	7



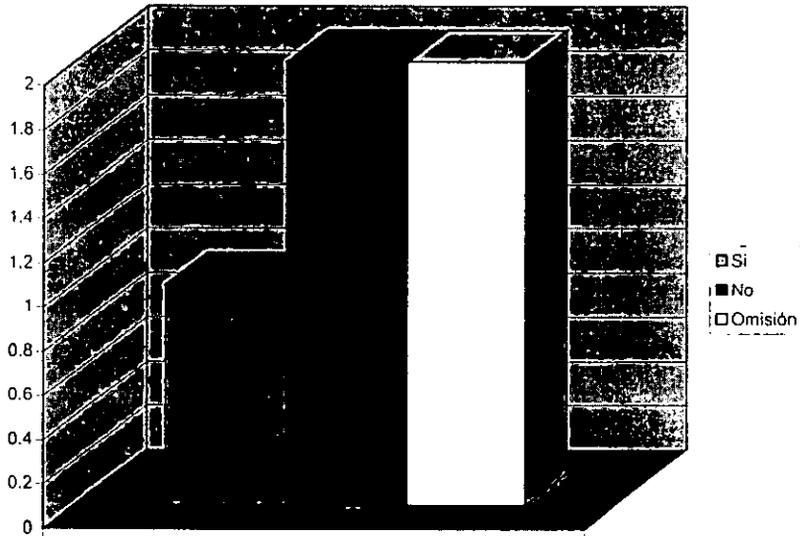
8.- Indique, de los siguientes elementos ¿Cuáles se utilizan para que fluya la comunicación dentro de su área de trabajo?

	Frecuencia		Frecuencia
Políticas	3	Juntas	1
Ordenes		Mesas redon.	
Sugerencias	3	Circulares	1
Encuestas		Instrucciones	
Consejos	3	Informes	1
Memoranda		Quejas	
Reglas	3	Comités	1
Reportes		Asambleas	
Entrevistas	3	Omisión	1
		Total	20



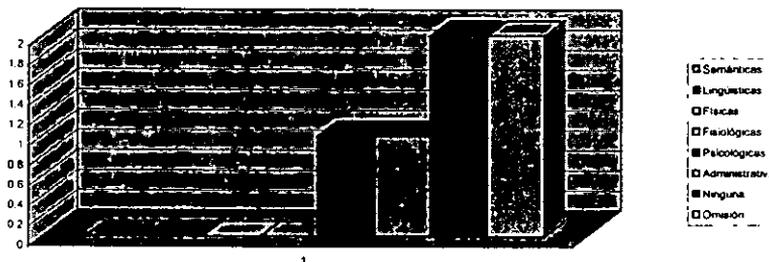
9.- ¿Existen barreras de comunicación en su departamento?

	Frecuencia
Si	1
No	2
Omisión	2
Total	5



10.- ¿Cuáles?

	Frecuencia
Semánticas	0
Lingüísticas	0
Físicas	0
Fisiológicas	0
Psicológicas	1
Administrativ.	1
Ninguna	2
Omisión	2
Total	6

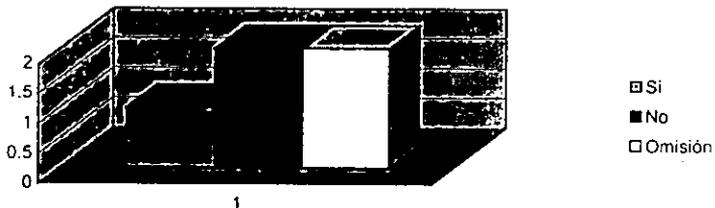


11.-¿Cómo a logrado mantener eficientemente su sistema de comunicación?

Tres de los cinco directivos señalaron que han logrado mantener eficiente mente su sistema de comunicación en base a una comunicación continua que genere confianza y libertad de expresión.

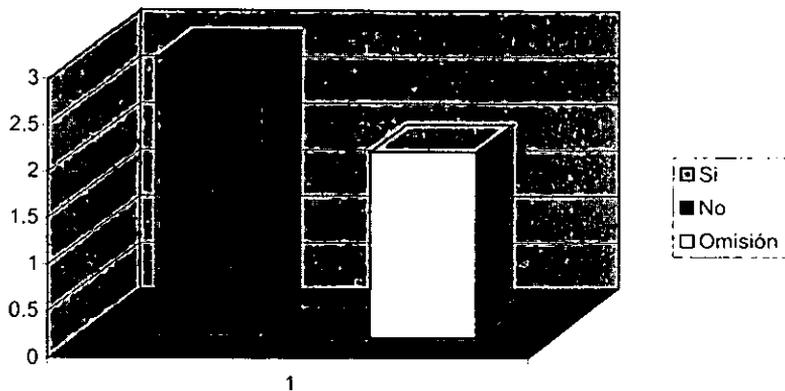
12.-¿ Los sistemas y canales de comunicación se revisan y perfeccionan periódicamente?

	Frecuencia
Si	1
No	2
Omisión	2
Total	5



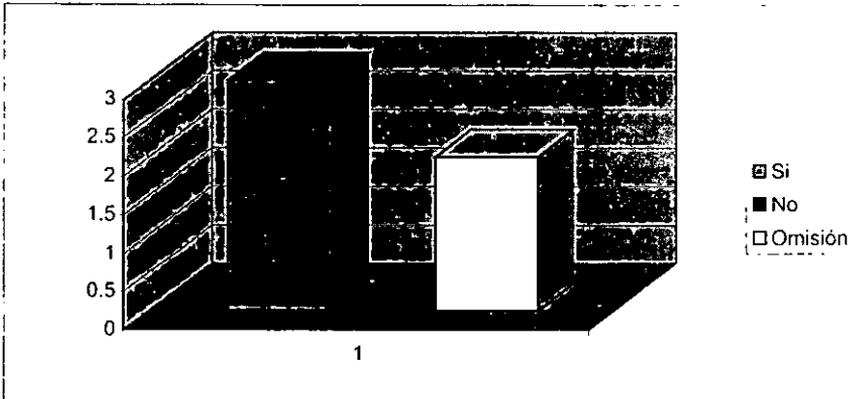
13.-¿Le proporciona a su equipo suficiente información para desarrollar sus actividades?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



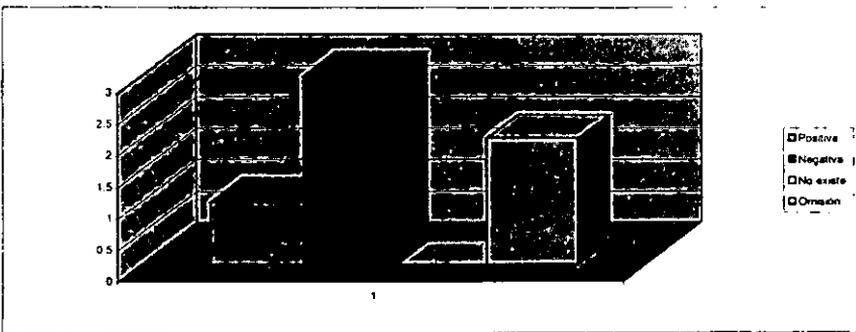
14.- ¿Intenta ser tranquilo y sereno en su comunicación?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



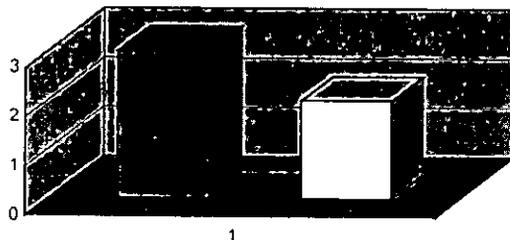
15.- ¿De que manera influye la presencia de la comunicación informal dentro del área de trabajo?

	Frecuencia
Positiva	1
Negativa	3
No existe	0
Omisión	2
Total	6



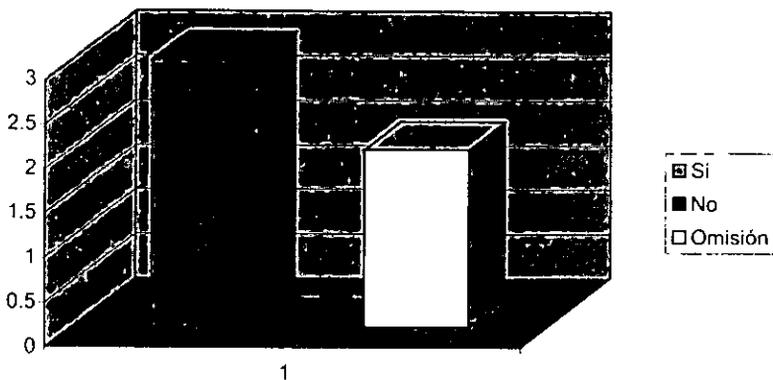
16.-¿Busca la cooperación de otros departamentos o divisiones para alcanzar sus objetivos?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



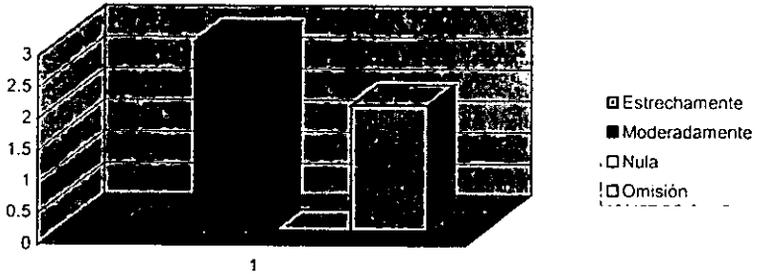
17.-¿Supervisa usted las actividades de sus subordinados?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



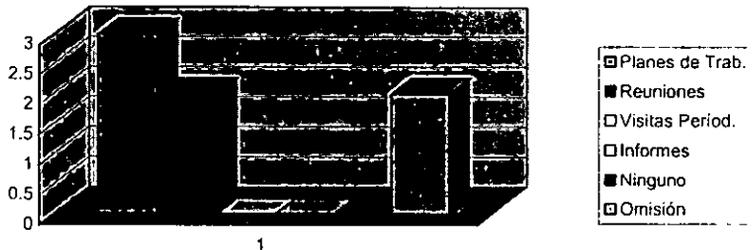
18.- ¿Cómo ejerce usted la supervisión en sus subordinados dentro del área de trabajo?

	Frecuencia
Estrechamente	0
Moderadamente	3
Nula	0
Omisión	2
Total	5



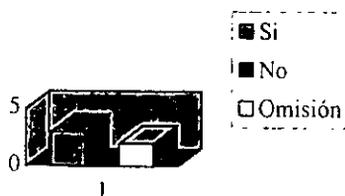
19.- De los siguientes recursos ¿Cuáles emplea usted para supervisar?

	Frecuencia
Planes de Trab.	3
Reuniones	2
Visitas Períod.	0
Informes	0
Ninguno	0
Omisión	2
Total	7



20.- ¿Ofrece a sus empleados el apoyo adecuado en la realización de sus actividades laborales?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



21.- ¿Qué ha hecho para cultivar una relación positiva con sus subordinados?

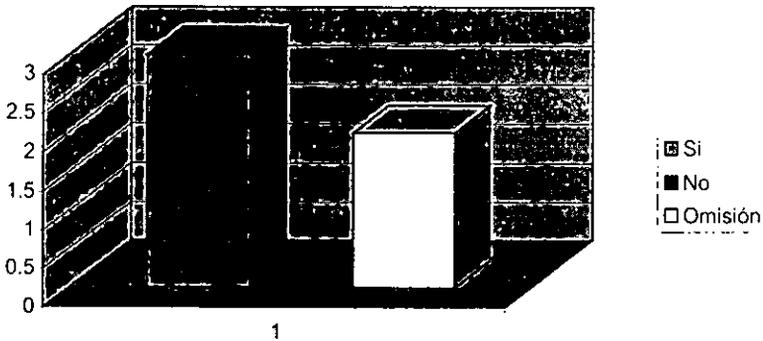
Tres de los cinco Directivos entrevistados contestaron que para cultivar una relación positiva con sus subordinados es esencial que exista comunicación, compañerismo y confianza.

22.- ¿Qué ha hecho para involucrar mental y emocionalmente a los subordinados en sus labores?

Tres de los cinco Directivos entrevistados comentaron que para involucrar mental y emocionalmente a sus subordinados es importante participar directamente con ellos en sus funciones, concientizándolos de la importancia que tiene su trabajo en el logro de las metas institucionales y personales.

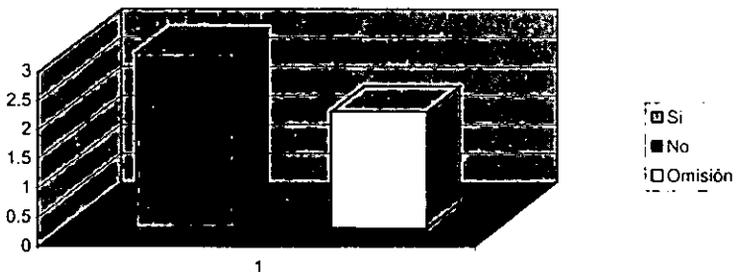
23.- ¿Les ha permitido participar en el establecimiento de objetivos y la decisión de los medios para alcanzarlos?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



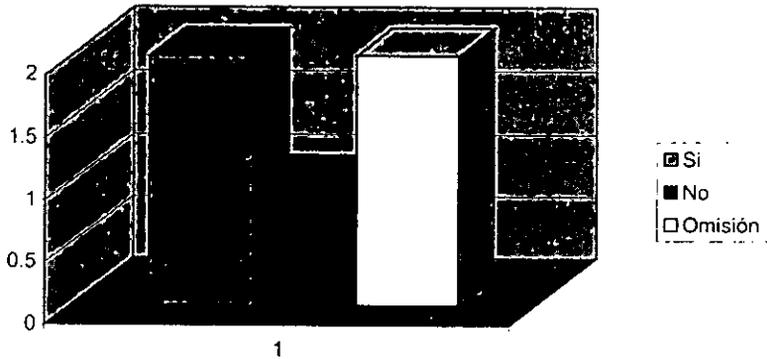
24.- ¿Ha demostrado interés en las metas personales de sus subordinados?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



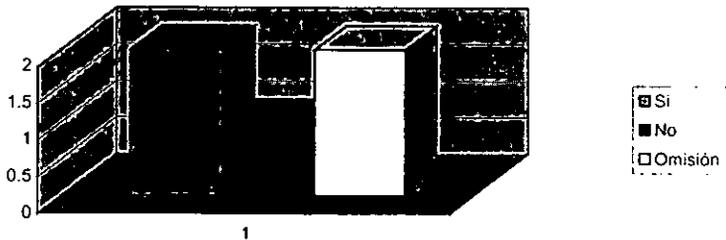
25.- ¿Considera usted que ha motivado apropiada y razonablemente a su personal?

	Frecuencia
Si	2
No	1
Omisión	2
Total	5



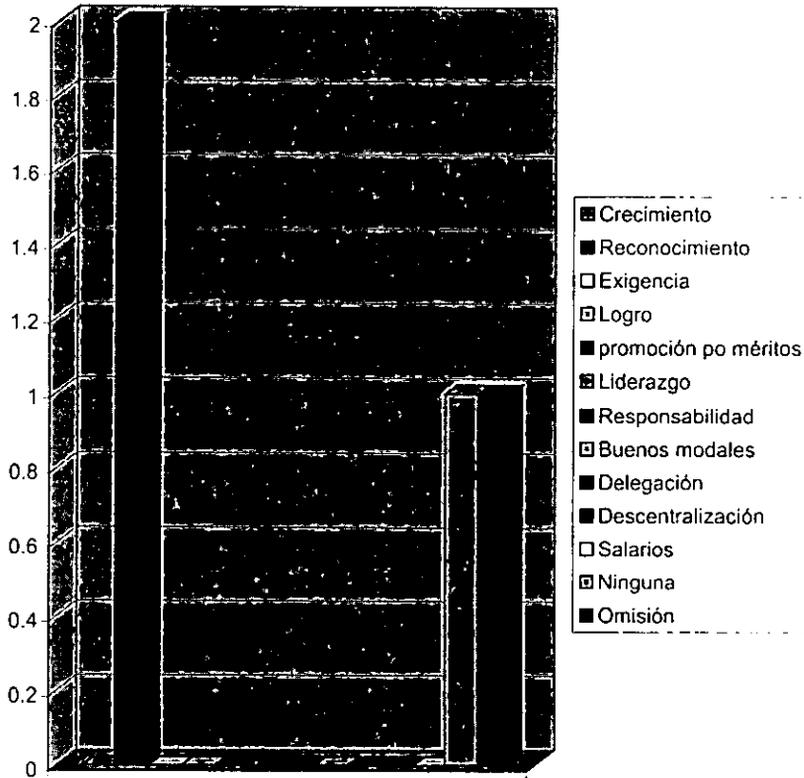
26.- ¿ Establece políticas de motivación en su departamento?

	Frecuencia
Si	2
No	1
Omisión	2
Total	5



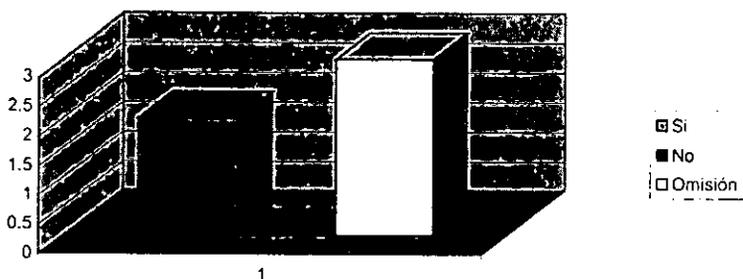
27.- Describa qué políticas motivacionales se aplican para el óptimo aprovechamiento del recurso humano

	Frecuencia		Frecuencia
Crecimiento	0	Liderazgo	0
Reconocimiento	2	Responsabilidad	0
Exigencia	0	Buenos modales	0
Logro	0	Delegación	0
Promoción por méritos	0	Descentralización	0
Salarios	0	Omisión	1
Ninguno	1	Total	4



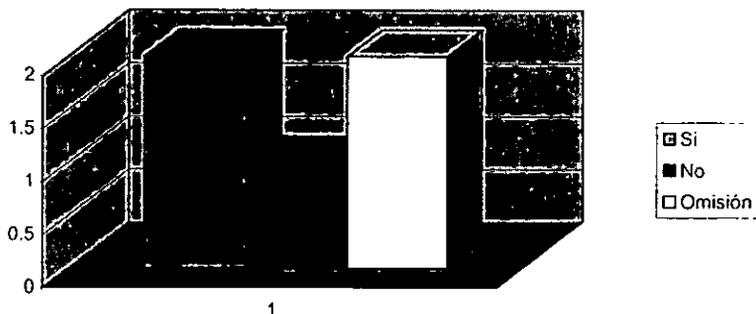
28.- ¿Considera que el establecimiento de dichas políticas motivacionales han contribuido al mejoramiento de la relación laboral, así como en la obtención de resultados?

	Frecuencia
Si	2
No	0
Omisión	3
Total	5



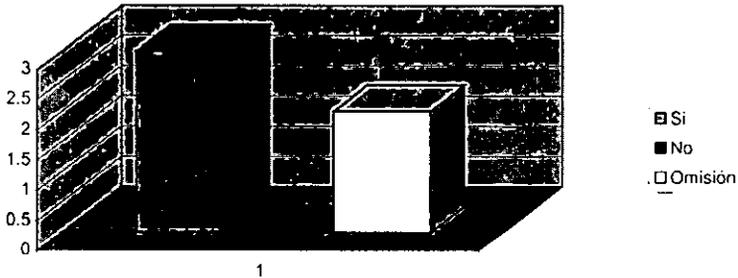
29.- ¿Ofrece una eficaz coordinación a sus colaboradores día con día?

	Frecuencia
Si	2
No	1
Omisión	2
Total	5



30.- ¿Adapta las capacidades de su personal a las tareas apropiadas?

	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



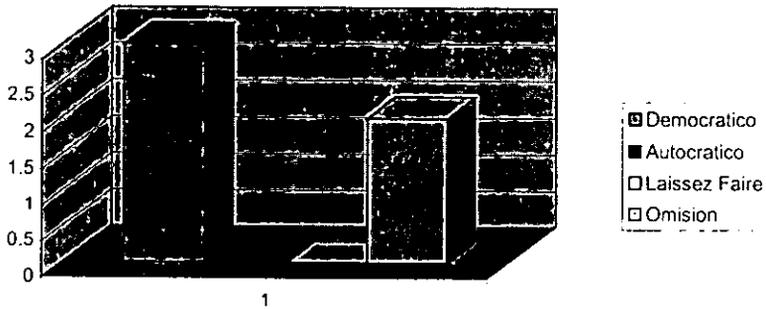
31.- ¿Usted como considera que debe ser el perfil de un lider?

Tres de los cinco directivos entrevistados comentaron que el perfil idoneo de un lider siempre sera aquel:

- * Que mantenga una comunicación constante con su personal.
- * Saber escuchar a su personal.
- * Que apoye los logros de su personal.
- * Que instruya de manera adecuada como debe hacerse el trabajo.
- * Con iniciativa y alta capacidad de conocimientos.
- * Y sobre todo, con aptitud para el manejo de personal.

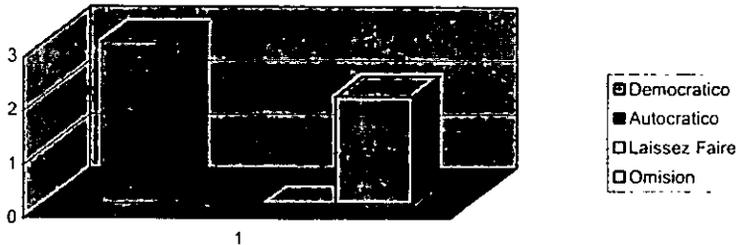
32.- ¿Qué estilos de liderazgo percibe usted dentro de su area de trabajo?

	Frecuencia
Democratico	3
Autocratico	0
Laissez Faire	0
Omision	2
Total	5



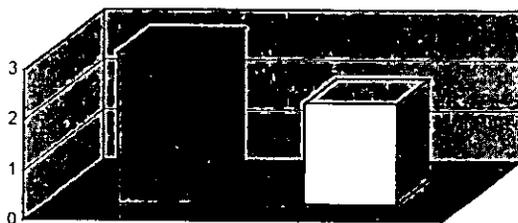
33.- ¿Qué estilo de liderazgo considera usted apropiado para dirigir a su grupo de trabajo?

	Frecuencia
Democratico	3
Autocratico	0
Laissez Faire	0
Omision	2
Total	5



34.- ¿Considera que cuenta con el personal con la suficiente creatividad para resolver los problemas del área de trabajo?

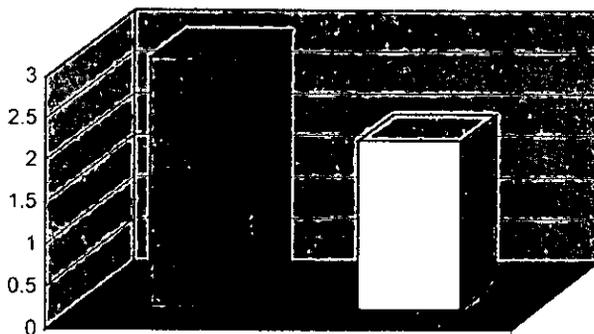
	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



1

35.- ¿Considera que su equipo de trabajo esta bien integrado?

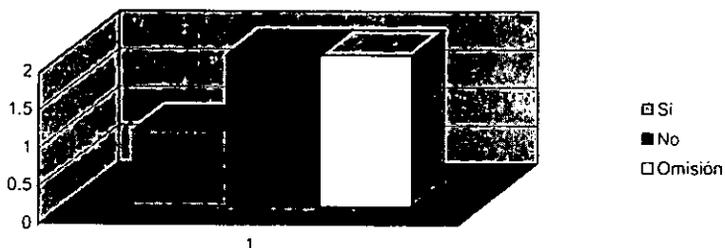
	Frecuencia
Si	3
No	0
Omisión	2
Total	5



1

36.- ¿Hay miembros inactivos o que muestran apatía hacia sus actividades?

	Frecuencia
Si	1
No	2
Omisión	2
Total	5



37.- ¿Cuales son las mejores formas de aprovechar a los colaboradores productivos?

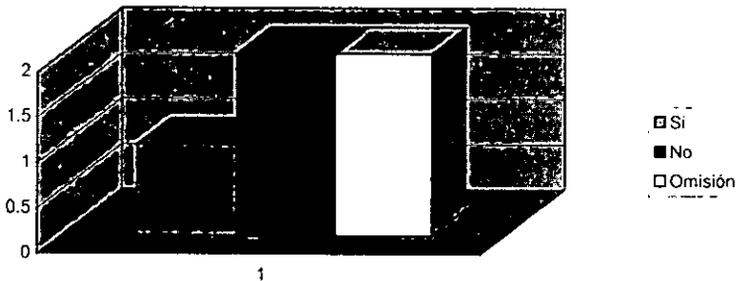
Tres de los cinco entrevistados consideran que las mejores formas de aprovechar los colaboradores productivos es dejandolos participar libremente en los trabajos relacionados a sus funciones permitiendo sugerencias y propuestas, así como, establecer políticas motivacionales efectivas que permitan la obtención de resultados para ambas partes.

38.- ¿Qué factores considera llevan a errores y a la actividad improductiva?

Tres de los cinco directivos entrevistados consideran que factores como la apatía, falta de profesionalismo de algunos jefes y subordinados, así como la ineficiente aplicación de una política de incentivos, principalmente económicos, llevan a errores.

39.- ¿El entusiasmo que proyecta en la realización de sus actividades motivan a su personal?

	Frecuencia
Si	1
No	2
Omisión	2
Total	5



40.- ¿Qué cambios en su área de trabajo sugiere usted que le ayudarían a mejorar sus relación laboral?

Tres de los cinco directivos entrevistados sugieren que para el mejoramiento de su relación laboral es necesario que se proporcione el nivel (salario) adecuado a cada uno de acuerdo a su grado de responsabilidad, además de incrementar la capacitación, lo cual permita mejorar las condiciones económicas de los empleados y, así mismo, adaptar la capacidad del personal a las tareas apropiadas.

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

PROFESION: _____

Buenos días/tardes, con el objeto de cumplir con un proyecto de Tesis Licenciatura, estamos realizando un estudio acerca de la relación Líder-Subordinado de esta UNICOTA, para lo cual solicitamos nos concediera unos minutos para contestar el presente cuestionario.

1.- ¿Quiénes establecen la autoridad en su área de trabajo?

- a) Directivo o jefe
- b) Jefes de grupo
- c) Los integrantes del grupo de trabajo

2.- ¿Alguna vez le han delegado autoridad y responsabilidad para desarrollar trabajos de relevancia?

Si No

¿Porqué?

3.- ¿Cómo se les transmiten las ordenes e instrucciones para ejecutar sus actividades?

- a) Instructivos
- b) Circulares
- c) Oficios
- d) Memoranda
- e) Verbal

4.- ¿Considera que las ordenes e instrucciones que reciben cumplen con los requisitos siguientes?

- a) Oportunidad
- b) Claridad y precisión
- c) Etica
- d) Ninguno

5.- Indique, de los siguientes elementos ¿Cuáles se utilizan para que fluya la comunicación dentro de su área de trabajo?

Políticas	<input type="checkbox"/>	Reglas	<input type="checkbox"/>	Instrucciones	<input type="checkbox"/>
Ordenes	<input type="checkbox"/>	Reportes	<input type="checkbox"/>	Informes	<input type="checkbox"/>
Sugerencias	<input type="checkbox"/>	Entrevistas	<input type="checkbox"/>	Quejas	<input type="checkbox"/>
Encuestas de actitud	<input type="checkbox"/>	Juntas	<input type="checkbox"/>	Comités	<input type="checkbox"/>
Consejos	<input type="checkbox"/>	Mesas redondas	<input type="checkbox"/>	Asambleas	<input type="checkbox"/>
Memoranda	<input type="checkbox"/>	Circulares	<input type="checkbox"/>		

6.- ¿Existen barreras de comunicación en su departamento?

Si continuar

No pase a la pregunta No.8

7.- ¿Cuáles?

8.- ¿Qué se ha hecho para mantener eficientemente el sistema de comunicación en su área de trabajo?

9.- ¿Los sistemas y canales de comunicación se revisan y perfeccionan periódicamente?

Si pase a la pregunta No.11

No continuar

10.- ¿Por qué?

11.- ¿A usted se le proporciona suficiente información para desarrollar sus actividades?

Si

No

¿Por qué?

12.- ¿Su jefe muestra tranquilidad y serenidad al transmitirle información?

Si

No

¿Por qué lo considera así?

13.- ¿De qué manera influye la presencia de la comunicación informal dentro de su área de trabajo?

14.- ¿Busca usted la cooperación de otros departamentos para desarrollar sus actividades?

Si

No

¿Por qué?

15.- ¿Existe la supervisión en su área de trabajo?

Si

No

¿Por qué?

16.- ¿Considera usted que es necesaria la supervisión para incrementar la productividad en su trabajo?

Si

No

¿Por qué?

17.- ¿En qué grado se establece la supervisión dentro de su área de trabajo?

- a) Estrecha
- b) Moderada
- c) Nula

18.- De los siguientes recursos, ¿Cuáles se emplean para supervisar su trabajo?

- a) Planes de trabajo
- b) Reuniones
- c) Visitas periódicas
- d) Informes
- e) Ninguno

19.- ¿Le brinda su jefe el apoyo adecuado para realizar sus actividades?

Si

No

¿Por qué?

20.- ¿Cómo es el ambiente laboral en su área de trabajo?

21.- ¿Tiene la oportunidad de participar en el establecimiento de objetivos y la decisión de los medios para alcanzarlos?

Si

No

¿Por qué?

22.- ¿Cuenta con el apoyo de sus jefes para alcanzar sus metas personales?

Si

No

¿Por qué?

23.- ¿Considera usted que ha sido motivado(a) apropiada y razonablemente para desempeñar sus actividades?

Si

No

¿Por qué?

24.- ¿Ha recibido incentivos por parte de sus jefes?

Si continuar

No pase a la pregunta No.26

25.- ¿Cómo cuales? (Pase a la pregunta No. 27)

26.- ¿Por qué?

27.- ¿Cree usted que existe una eficaz coordinación en su área de trabajo?

Si

No

¿Por qué?

28.- ¿Se considera usted apto para desarrollar las actividades que se le asignan?

Si

No

¿Por qué?

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

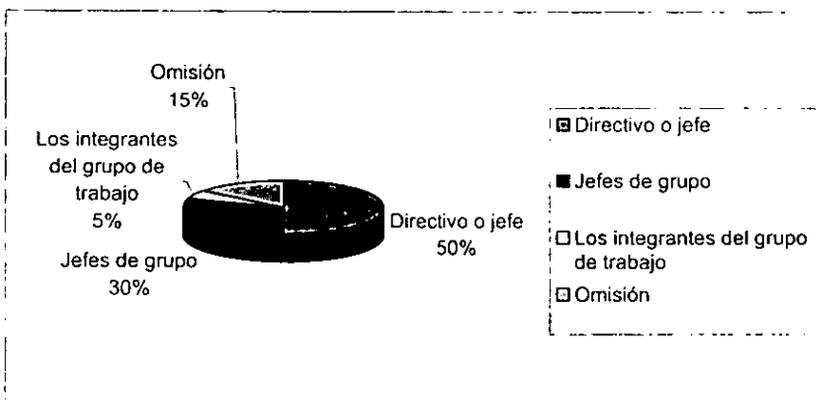
PROFESIÓN: _____

Buenos días/tardes, con el objeto de cumplir con un proyecto de Tesis Licenciatura, estamos realizando un estudio acerca de la relación Líder-Subordinado de esta UNICOTA, para lo cual solicitamos nos concediera unos minutos para contestar el presente cuestionario.

1.- ¿Quiénes establecen la autoridad en su área de trabajo?

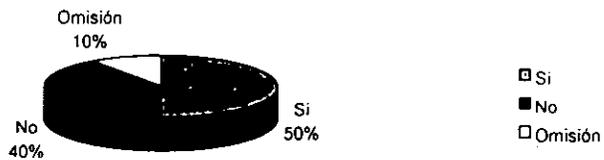
- a) Directivo o jefe
- b) Jefes de grupo
- c) Los integrantes del grupo de trabajo

	Frecuencia
Directivo o jefe	10
Jefes de grupo	6
Los integrantes de	1
Omisión	3
Total	20



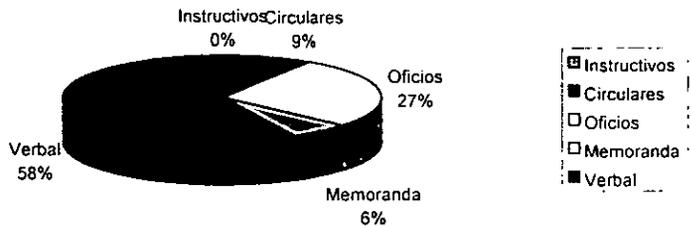
2.- ¿Alguna vez le han delegado autoridad y responsabilidad para desarrollar trabajos de relevancia?

	Frecuencia
Si	10
No	8
Omisión	2
Total	20



3.- ¿Cómo se les transmiten las ordenes e instrucciones para ejecutar sus actividades?

	Frecuencia
Instructivos	0
Circulares	3
Oficios	9
Memoranda	2
Verbal	19
Total	33



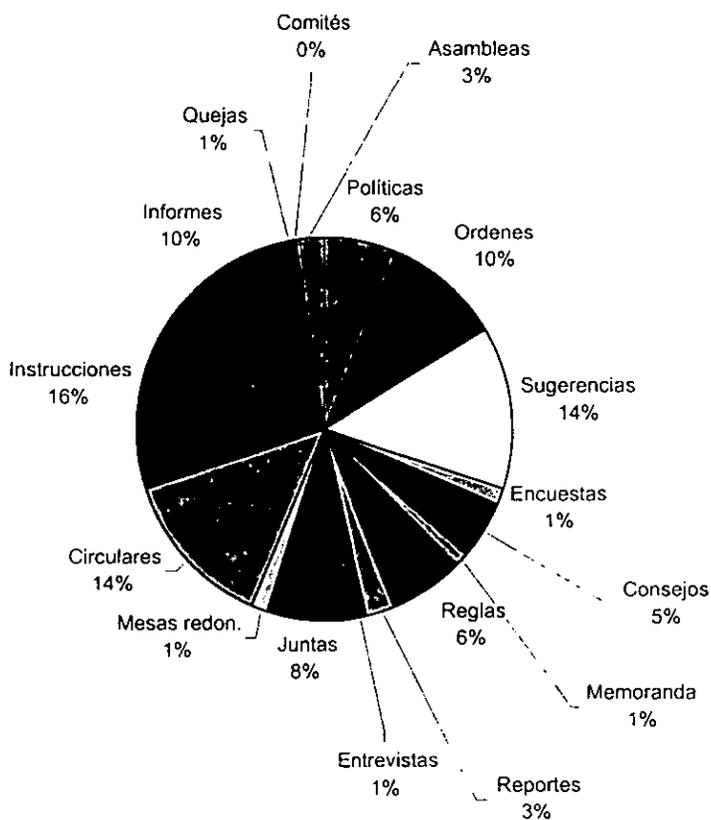
4.- ¿Considera que las ordenes e instrucciones que reciben cumplen con los requisitos siguientes?

	Frecuencia
Oportunidad	4
Claridad y precisión	10
Etica	0
Ninguna	9
Total	23



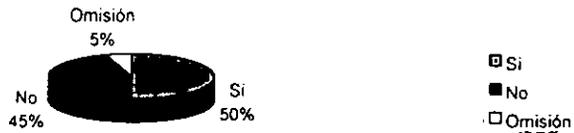
5.- Indiqué, de los siguientes elementos ¿Cuáles se utilizan para que fluya la comunicación dentro de su área de trabajo?

	Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia
Políticas	5	Reglas	5	Instrucciones	13
Ordenes	8	Reportes	2	Informes	8
Sugerencias	11	Entrevistas	1	Quejas	1
Encuestas	1	Juntas	6	Comités	0
Consejos	4	Mesas redon.	1	Asambleas	2
Memoranda	1	Circulares	11		
Total					80



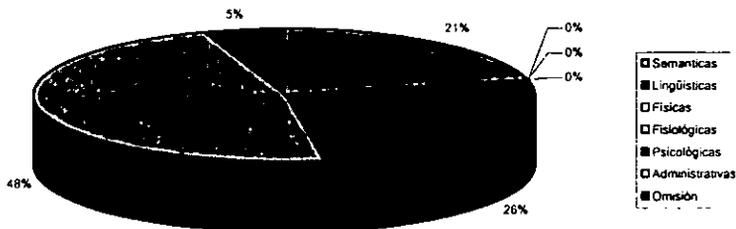
6.- ¿Existen barreras de comunicación en su departamento?

	Frecuencia
Si	10
No	9
Omisión	1
Total	20



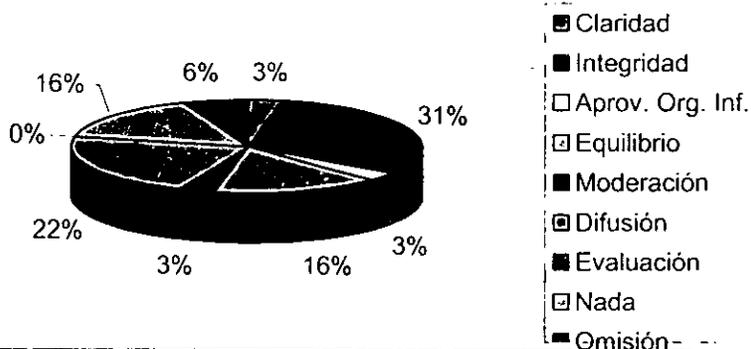
7.- ¿Cuales?

	Frecuencia
Semanticas	4
Lingüísticas	0
Físicas	0
Fisiológicas	0
Psicológicas	5
Administrativas	9
Omisión	1
Total	19



8- ¿Qué se ha hecho para mantener eficientemente el sistema de comunicación en su área de trabajo?

	Frecuencia		Frecuencia
Claridad	1	Difusión	7
Integridad	10	Evaluación	0
Aprov. Org. Inf.	1	Nada	5
Equilibrio	5	Omisión	2
Moderación	1	Total	32



9.-¿Los sistemas y canales de comunicación se revisan y perfeccionan periódicamente?

	Frecuencia
Si	5
No	12
Omisión	1
Total	18



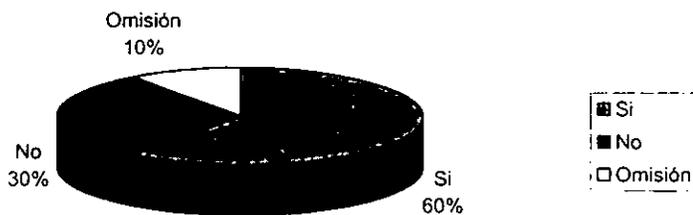
10.-¿Por qué?

	Frecuencia
Exceso de Trab.	6
Falta de interés	5
Omisión	4
Total	15



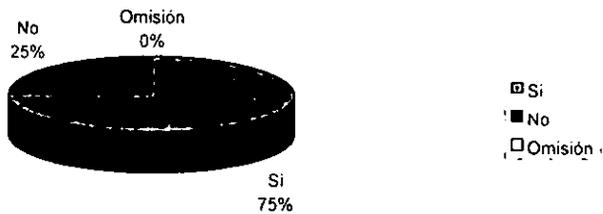
11.- ¿A usted se le proporciona suficiente información para desarrollar sus actividades?

	Frecuencia
Si	12
No	6
Omisión	2
Total	20



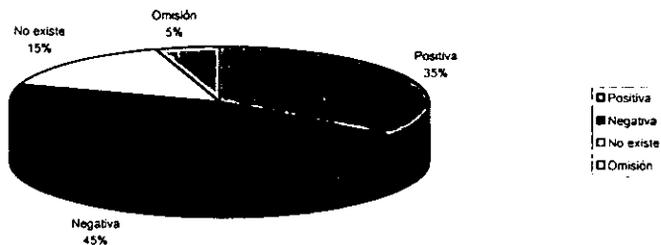
12.- ¿Su jefe muestra tranquilidad y serenidad al transmitirle información?

	Frecuencia
Si	15
No	5
Omisión	0
Total	20



13.- ¿De qué manera influye la presencia de la comunicación informal dentro de su área de trabajo?

	Frecuencia
Positiva	7
Negativa	9
No existe	3
Omisión	1
Total	20



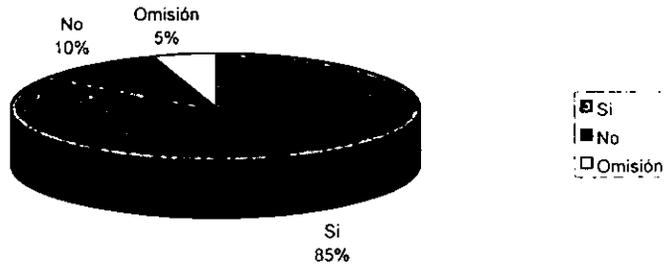
14.- ¿Busca usted la cooperación de otros departamentos para desarrollar sus actividades?

	Frecuencia
Si	16
No	3
Omisión	1
Total	20



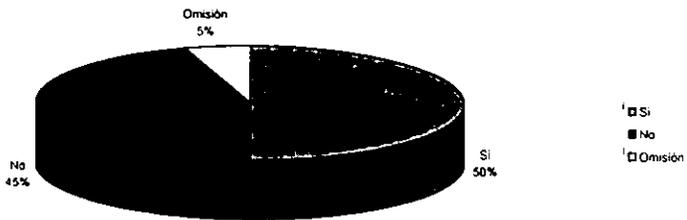
15.- ¿Existe la supervisión en su área de trabajo?

	Frecuencia
Si	17
No	2
Omisión	1
Total	20



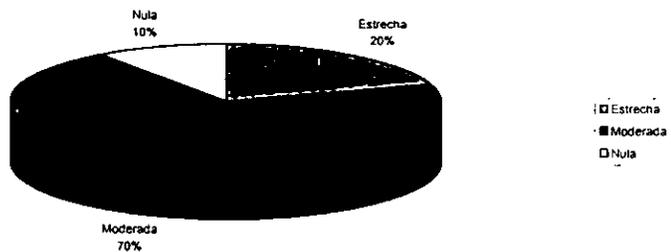
16.- ¿Considera usted que es necesaria la supervisión para incrementar la productividad en su trabajo?

	Frecuencia
Si	10
No	9
Omisión	1
Total	20



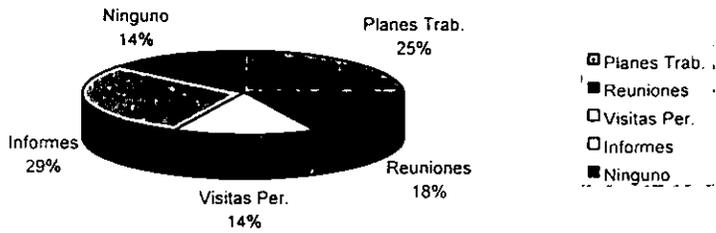
17.- ¿En qué grado se establece la supervisión dentro de su área de trabajo?

	Frecuencia
Estrecha	4
Moderada	14
Nula	2
Total	20



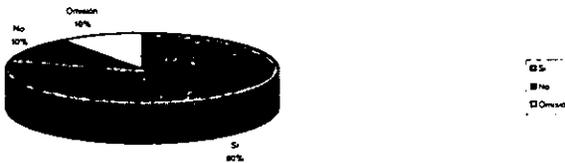
18.- De los siguientes recursos, ¿Cuáles se emplean para supervisar su trabajo?

	Frecuencia
Planes Trab.	7
Reuniones	5
Visitas Per.	4
Informes	8
Ninguno	4
Total	28



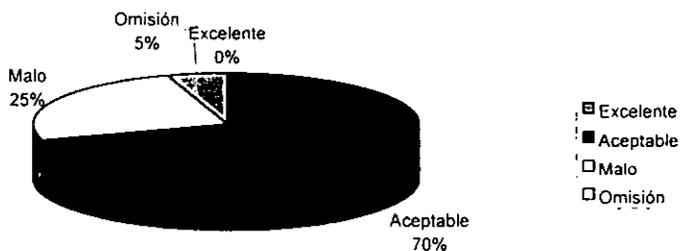
19.- ¿Le brinda su jefe el apoyo adecuado para realizar sus actividades?

	Frecuencia
Si	16
No	2
Omisión	2
Total	20



20.- ¿Cómo es el ambiente laboral en su área de trabajo?

	Frecuencia
Excelente	0
Aceptable	14
Malo	5
Omisión	1
Total	20



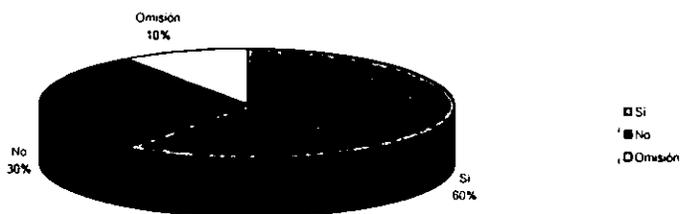
21.- ¿Tiene la oportunidad de participar en el establecimiento de objetivos y la decisión de los medios para alcanzarlos?

	Frecuencia
Si	9
No	10
Omisión	1
Total	20



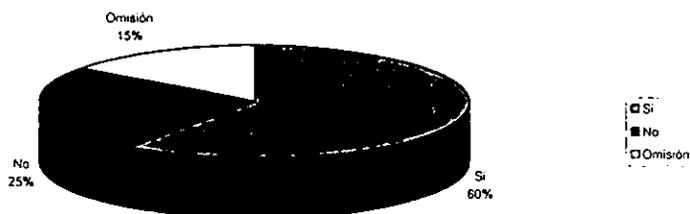
22.- ¿Cuenta con el apoyo de sus jefes para alcanzar sus metas personales?

	Frecuencia
Si	12
No	6
Omisión	2
Total	20



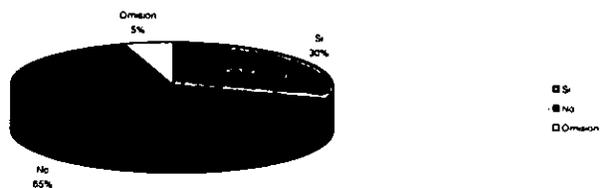
23.-¿Considera usted que ha sido motivado(a) apropiada y razonablemente para desempeñar sus actividades?

	Frecuencia
Si	12
No	5
Omisión	3
Total	20



24.- ¿Ha recibido incentivos por parte de sus jefes?

	Frecuencia
Si	6
No	13
Omisión	1
Total	20



25.- ¿Como cuales?

	Frecuencia
Reconocimiento	3
Economicas	3
Realizacion	1
Ninguno	12
Omisión	1
Total	20

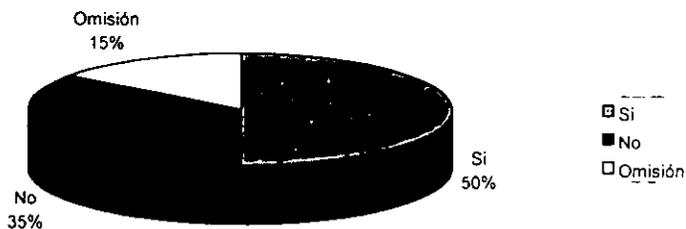


26.- ¿Por qué?

De los entrevistados que afirman no haber recibido ningun tipo de incentivo opinan se debe a que solo se reconocieron errores, por la existencia de favoritismo, porque no es politica de la empresa, que el trabajo cotidiano no es razon para incentivar, ademas de que algunos desconocen los motivos por los cuales no se les han incentivado.

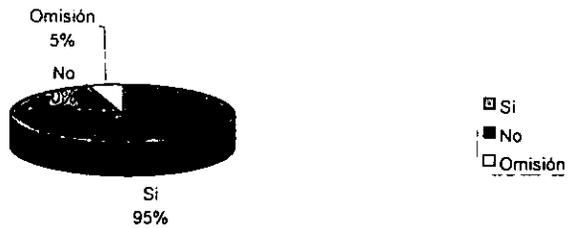
27.- ¿Cree usted que existe una eficaz coordinación en su área de trabajo?

	Frecuencia
Si	10
No	7
Omisión	3
Total	20



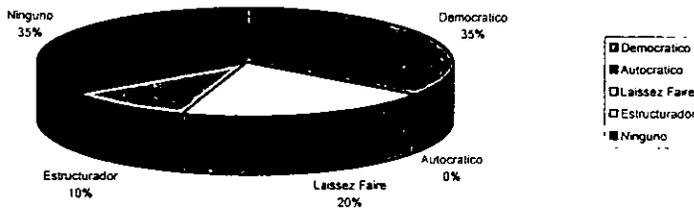
28.- ¿Se considera usted apto para desarrollar las actividades que se le asignan?

	Frecuencia
Si	19
No	0
Omisión	1
Total	20



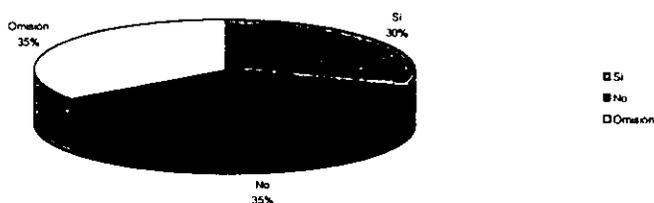
29.- ¿Qué estilo de liderazgo percibe usted dentro de su área de trabajo?

	Frecuencia
Democratico	7
Autocratico	0
Laissez Faire	4
Estructurador	2
Ninguno	7
Omisión	20



30.- ¿Considera que dicho estilo de liderazgo es el apropiado para mejorar las relación de trabajo?

	Frecuencia
Si	6
No	7
Omisión	7
Total	20



31.- ¿Se siente usted satisfactoriamente integrado en su grupo de trabajo?

	Frecuencia
Si	13
No	4
Omisión	3
Total	20



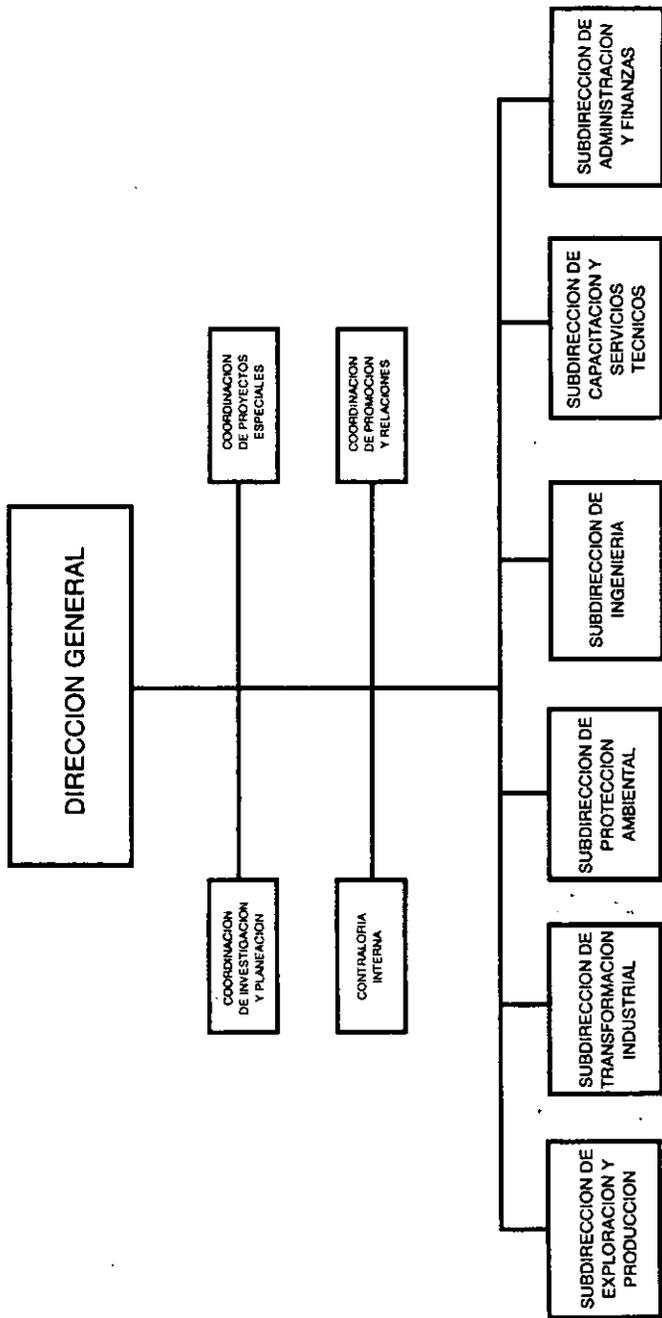
32.-¿Qué cambios en su área de trabajo sugiere usted que le ayudarían a mejorar su relación laboral?

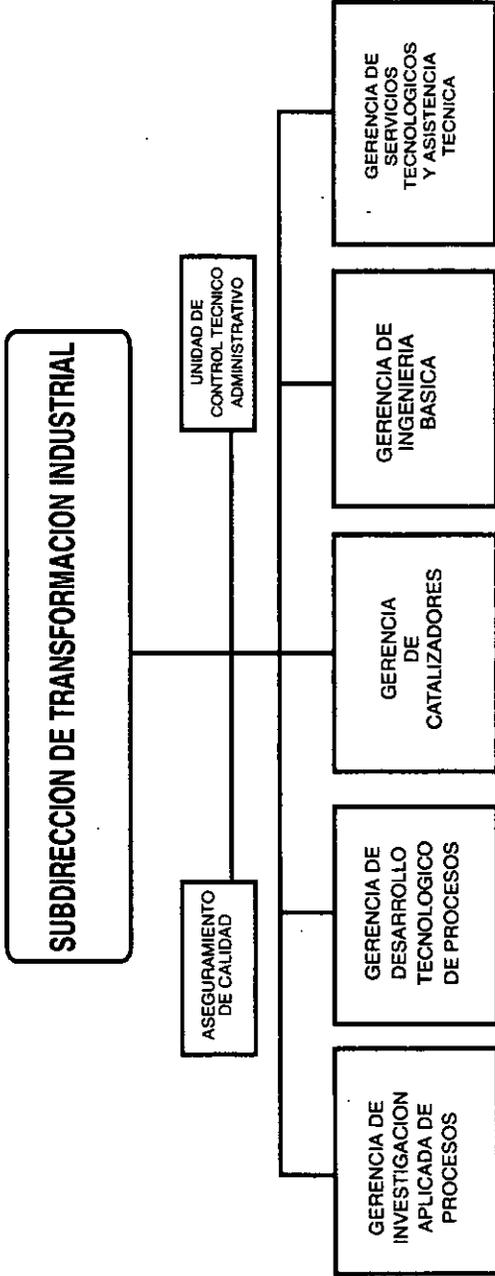
Dentro de los cambios que sugieren los entrevistados como necesarios para mejorar la relación laboral sobresalen las siguientes:

- a) Mejorar la actitud de los jefes con el personal subordinado, para mejorar la comunicación entre ambas partes
- b) Aplicar adecuadamente el proceso administrativo.
- c) Establecer canales de comunicación, permitiendo que la información fluya con claridad, oportunidad e integridad.
- d) Ampliar el espacio físico necesario para trabajar adecuada y cómodamente.
- e) Valorar el desempeño de las actividades de los subordinados mediante incentivos justos, eliminando favoritismos en el otorgamiento de estos.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO





E00A

UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO
ING. JOSE LUIS BELTRAN CABANAS
SANDRA CATALAN PRADO
TELF. DIRECTO: 567-48-69 FAX: 567-27-16 / (EXT. IMP. 22138 / 20261)

UNIDAD INFORMATICA
ING. CONZALO LAGUNA OLIVERA
MARIO RAMOS
KARIN ESPINEL
ESPINOZA PEREZ

E00AA

CONTROL DE PERSONAL
SR. ROBELA GARCIA JARA
EXT. 21122

VATICOS
DORA VA ZAMBRANO O.
JESUS LARA ORTEGA
BECARIOS/CAPACITACION
ARIANDO RAMIREZ ESTRADA
CONTROL DE ASISTENCIA
ROSARIO LOPEZ PERALES
CONTRATACIONES
JAVIE FLORES JARAMILLO
DISEÑO GRAFICO
JANA HERNANDEZ KOLAR
EXT. 20874 / 21974

E00AB

MATERIALES Y SERVICIOS
SR. JUAN ARTURO IBARRA HERNANDEZ
VA. LÓPEZ HERRERA BALCÁZAR
EXT. 20201

ADQUISICIONES
MARIO RODRIGUEZ ROSALES
ALEXANDRO SANCHEZ ANQUARIC
MA DEL CARMEN MORENO C.
SERVICIOS
CARLOS PIENIE GUTIERREZ
ALBERTO COLIN FUENTES
LEOPOLDO CASTILLO SANTANA
OSCAR HERNAN MORALES
ARTURO RICHARDO RIVALCADA
COPADO
ENRIQUE FLORES BARRERA
EXT. 21217

E00AC

FACTURACION Y COSTOS
LIC. JORGE MANOJA DE LA LUZ
CLAUDIA RAMIREZ CABANAS
EXT. 20192

COSTOS
ROBERTO GUTIERREZ ORTEGA
FACTURACION
PATRICIA AGUILAR TRINERO
CONTABILIDAD
SANDRA LUZ RIVERO PEREZ
CUENTAS POR PAGAR
DAVID T. LEE JAPA
MOTO INFORMATICO
TEODORO RODRIGUEZ ALVAREZ
EXT. 20277

E00AD

PROGRAMACION Y COSTOS UNITARIOS
ING. BERNARDINO NICOLAS UMENEZ
EXT. 21527

PLANEACION, PROGRAMACION Y COSTOS UNITARIOS Y SISTEMAS DE INFORMACION
YOLANDA ALVAREZ PENA
JOSE RUIZ LEVANSO
FRANCISCO J. SALINAS GARCIA
GUADALUPE REYES GOMEZ
RAQUEL NOLASCO GARRIDO
PRESUPUESTO
EXT. 21854

BIBLIOGRAFIA

📖 Anda Gutiérrez, Cuauhtemoc. Administración y Calidad.

1ª. Edición, México, Limusa, 1995.

📖 Castañeda Martínez, Luis. Excelencia en el Trabajo.

2ª. Edición, México, Poder, 1994.

📖 Castresana, José I. y Adolfo Blanco. El Directivo Impulsor de la Innovación.

1ª. Edición, Barcelona (España), Marcombo S.A. 1990.

📖 Colunga Davila, Carlos. Modelos Administrativos.

1ª. Edición, México, Panorama S.A., 1995.

📖 Denton, D. Keith. Dirección Horizontal.

1ª. Edición, México, Panorama, S.A. 1993.

☐ Fernández Arena, José Antonio. **El Proceso Administrativo.**

3ª. Edición, México, Jus, 1993.

☐ Hernández Luna, José Ignacio y Yolanda Martínez Ramírez. **Administración por Necesidades.** 1ª. Edición, México, Limusa, 1992.

☐ Hernández Sampieri, Roberto... [y otros]. **Metodología de la Motivación.**

México, McGraw Hill, 1997.

☐ Keith, Davis y John W. Newstrom. **El Comportamiento Humano en el Trabajo.**

3ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1993.

☐ Koontz, Harold. y [y otros]. **Administración.** 8ª. Edición, México, McGraw Hill,

1996.

☐ Lazzati, Santiago. Management. 1ª. Edición, Argentina, Ediciones Macchi, 1993.

☐ Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 5ª. Edición,
México, Trillas, 1993.

☐ Palom Izquierdo, Francisco J. Management: La Tecnología Punta del Mando.
1ª. Edición, Barcelona (España), Marcombo, S.A., 1993.

☐ Rees, Frank. El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. 1ª. Edición, México,
Panorama, S.A., 1995.

☐ Reyes Ponce, José Antonio. Administración de Empresas 1ª parte. 1ª Edición,
México, Limusa, 1995.

📖 Reyes Ponce, José Antonio. Administración de Empresas 2a parte. 1ª Edición, México, Limusa, 1995.

📖 Reza Trosino, Jesús Carlos. El Empresario Hábil 1. 1ª. Edición, México, ECASA, 1993.

📖 Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. 1ª. Edición, México, ECASA, 1993.

📖 Sexton, William P. Teoría de la Organización. 1ª. Edición, México, Trillas, 1996.

📖 Terry, George R. y Franklin Stephen G. Principios de Administración. 1ª. Edición, México, CECSA, 1993.

📖 Trista, Boris. Liderazgo, Autoridad y Administración. 1ª. Edición, México, U.A.M., 1994.

📖 Ulrich, David y Dale Lake. Organizarse Mejor para Competir con Ventaja. 1ª. Edición, Argentina, Javier Vergara Editor, S.A., 1992.

📖 Wall, Bobl...[y otros]. El Líder Visionario. 1ª. Edición, México, Panorama, S.A., 1994.

📖 Zorrilla, A. Santiago. Guía para Elaborar la Tesis. 2ª. Edición, México, McGraw Hill, 1994.