

39



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

TESIS: LAS HABILIDADES DE LOS
DIRIGENTES EN LA ORGANIZACION

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Presentan:

Cruz Pantiga, Esther
Sánchez Baños María Elena
Sánchez Cano Susana

DIRECTOR DE TESIS: CARLOS ALBERTO PENICHE LARA

ASESOR DE TESIS: ALFREDO GUDINO GARFIAS



México, D. F.

2000

279460



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

2000
12/15/00
11:30 AM

AGRADECIMIENTOS

A NUESTROS PADRES Y A NUESTROS HERMANOS:

CUYA PRESENCIA FUE SIEMPRE UNA FUENTE
CONSTANTE DE MOTIVACION. Y AHORA QUE VEMOS
LLEGAR A SU FIN LA META MAS DESEADA DE NUESTRA
VIDA, LES AGRADECEMOS SU COMPRESIÓN Y APOYO
RECIBIDO. GRACIAS.

A NUESTROS QUERIDOS SOBRINOS:

CUYO INTERES ES EL DE QUE LA PRESENTE TESIS SEA
UNA FUENTE DE INSPIRACION Y EJEMPLO EN SU
FUTURO PROFESIONAL.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
(U N A M)

EN ESPECIAL A LOS SIGUIENTES PROFESORES:

LIC. PENICHE LARA CARLOS

LIC. GUDIÑO GARFIAS ALFREDO

LIC. PONCE TALANCON HUMBERTO

DR. SANROMAN VAZQUEZ ANGEL

LIC. PATIÑO PEREGRINA HUMBERTO

POR EL APOYO RECIBIDO Y POR COMPARTIR SUS
CONOCIMIENTOS EN LA REALIZACION DE LA PRESENTE
TESIS. GRACIAS.

INDICE

PAG.

INTRODUCCION

RESUMEN

CAPITULO 1 ENFOQUES Y ESTILOS REPRESENTATIVOS DEL ESTUDIO DE LA DIRECCION

1.1	Enfoque Clásico	1
1.1.1	Administración Científica	1
1.1.2	Análisis General de la Administración	2
1.2.	Enfoque Humanístico	3
1.3	Estilos de la dirección	5

CAPITULO 2 DIRECCION

2.1.	Definiciones de Dirección	10
2.2.	Niveles de Dirección	11
2.3.	Principios de la Dirección	12
2.4	Importancia de la creatividad en la Dirección	14
2.5.	La Dirección en México	17
2.5.1	La administración mexicana en transición	24
2.6.	El proceso del cambio en México	43
2.7.	Habilidades Directivas	44

CAPITULO 3 HABILIDADES CONCEPTUALES

3.1.	Planeación Estratégica	48
3.2.	Organización	54
3.3.	Control	63

CAPITULO 4 HABILIDADES TECNICAS

4.1. Gestión de la Producción y de las Operaciones	69
4.2. Sistema de Apoyo de Decisiones	73
4.3. La Planificación de la Producción	76
4.4. La Planificación y el Control de Inventarios	80

CAPITULO 5 HABILIDADES HUMANAS

5.1. La Motivación en el trabajo	89
5.2. La Comunicación	98
5.3. El Liderazgo	103
5.4. Los Equipos de Trabajo	113

CONCLUSIONES	125
--------------	-----

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	129
----------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	
--------------	--

LAS HABILIDADES DE LOS DIRIGENTES EN LA ORGANIZACIÓN

INTRODUCCION

El crecimiento de las organizaciones y su influencia en la economía y en el patrón de vida son cada vez mayores. En la organización; estructura dentro de la cual se ejecutan: la función de mantenimiento (mantener a la organización en su postura), la función innovadora (desarrollar y expandir la organización), la función de remedio (salvar a la organización cuando esta pasando por dificultades serias); depende de sus dirigentes.

El dirigente, elemento esencial en la organización; en la cual, la demanda numérica de directivos competentes crece constantemente debido a las necesidades actuales de desarrollo que se ha venido acrecentando, en donde se exige una dirección eficaz.

No empleamos los términos gerente y directivo, por que en ellos se indica, generalmente, un puesto determinado en la organización. En cambio, la palabra dirigente, por su mayor amplitud, se puede aplicar a todo aquel que tiene la responsabilidad de guiar o dirigir a otros, independientemente del grado jerárquico que le corresponda en la escala de mando.

Por el hecho de que los dirigentes son indispensables ya que la prosperidad y supervivencia de toda empresa depende del desempeño eficiente de éstos; los cuales, se aseguran que se cumpla con el trabajo de la organización y de que esta sea dirigida adecuadamente para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Además, de que el éxito futuro de cualquier empresa en el escenario internacional o en el ambiente global depende de la dirección.

Debido a que existen individuos que no han sido entrenados como dirigentes y se encuentran a menudo en estos puestos muchas personas que ahora se preparan para ser maestros, contadores, músico, vendedores, artistas, médicos, abogados, algún día se ganaran la vida como dirigentes pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, museos, hospitales e instituciones gubernamentales; por esto los dirigentes deben estar bien preparados en las técnicas de la planificación, organización y control; deben entender el comportamiento humano en las organizaciones y deben ser hábiles en las distintas formas de administrar las operaciones.

Estos aspectos fueron los que suscitaron el interés para la elaboración de esta tesis, ya que debido a la importancia que tiene el dirigente en la organización nos lleva a plantearnos el siguiente problema: **¿Cuáles son las habilidades con que debe de contar un dirigente para llevar a cabo su función con éxito en un mundo de constante cambio y con una fuerte competitividad?**

Este estudio tiene por objeto dar a conocer las habilidades de los dirigentes aplicables a los tres niveles de dirección fundamentado en el análisis de la evolución de la práctica directiva, mejorar la efectividad directiva, formar mejores dirigentes para el futuro y proporcionar la información recolectada a los psicólogos del trabajo y a toda persona que tenga la responsabilidad de ejercer el mando desde una pequeña unidad hasta gran parte de una organización, así como, ofrecer información que sirva de apoyo a futuras investigaciones.

Nuestro problema básicamente consiste en delimitar las habilidades que requieren los dirigentes. Tal información fue recopilada mediante análisis documental recogida de la bibliografía existente relacionada con el tema de estudio, el acceso a las fuentes de información tienen lugar en los siguientes establecimientos: biblioteca central, biblioteca de la facultad de Psicología y biblioteca de la facultad de contaduría y administración, la Dirección Nacional de bibliotecas, todas pertenecientes a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); así como a la biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM Xochimilco)

RESUMEN

El presente estudio se conforma de los siguientes capítulos:

El capítulo 1 aborda un panorama general con relación a los dos enfoques y estilos más relevantes acerca de la dirección. El enfoque clásico, dividido en dos áreas distintas, nos explica en primer término la teoría de la administración científica, que proporciona las bases para las habilidades técnicas; en segundo término el análisis general de la administración nos ofrece las raíces de las habilidades conceptuales; el enfoque humanístico nos muestra el inicio de las habilidades humanas y por último abordaremos los diferentes estilos de la dirección.

El capítulo 2 plantea una serie de definiciones del concepto de dirección de varios autores para formar uno propio de acuerdo al objetivo de nuestra investigación. Las organizaciones se encuentran divididas en niveles jerárquicos que facilitan la división de las tareas para un mejor resultado en la productividad, la mayoría de estas utiliza la siguiente clasificación: alto nivel o estratégico, nivel medio o técnico y primer nivel u operativo.

Existen principios que todo dirigente debe tomar en cuenta al realizar sus funciones si quiere llegar al éxito. Nosotras retomamos los siguientes: evaluación justa del trabajo, suficiente delegación de autoridad, trato justo para todos, disponibilidad hacia todos los trabajadores y discusión de los problemas del trabajador con ellos mismos.

Otro punto importante para el éxito del dirigente es la creatividad, ya que este elemento es esencial para enfrentar los retos que impone la organización.

También Presentamos dos estudios realizados por la Lic. Eva Simonsen de Kras, realizado el primero en 1987, titulado "Los Dirigentes mexicanos ¿están en condiciones de competir?", en donde aborda dos principales problemas a los que se enfrentan los dirigentes en México, estos son: a) la técnica administrativa y b) la actitud del dirigente hacia su trabajo y las relaciones interpersonales. Como también nos ofrece sugerencias para mejorar la eficiencia y productividad.

El segundo estudio llamado "La administración mexicana en transición" del año de 1991, donde hace un análisis de los valores culturales y las tradiciones en la organización mexicana, como también hace una comparación entre el estilo tradicional y un estilo administrativo moderno exitoso, considerado éste como el patrón hacia el cuál México debe cambiar.

También hacemos un paréntesis en referencia al tema del cambio, debido a que el país se encuentra en un proceso de transición se deben dar a conocer los principales obstáculos que impiden una moderna administración exitosa y estos son las costumbres y los hábitos culturales tradicionales que se tienen muy arraigados y que deben de ser modificados conjuntamente con un estilo de administración moderno.

Por ultimo se menciona el punto base de nuestro estudio que son las habilidades directivas, para un mejor estudio retomamos la clasificación del

autor Robert L Kats, en la que destaca tres habilidades básicas: conceptuales, técnicas y humanas.

En el capítulo 3 especificamos las habilidades conceptuales que son:

Planeación.- Contribuye a que una organización defina sus objetivos y los cumpla, mediante sus planes delinear lo que la organización debe hacer para tener éxito. La llave del éxito en la planeación consiste en recordar constantemente al equipo directivo cuáles son las metas de la compañía y con qué exactitud se logra.

Organización.- Diseñar y desarrollar una organización capaz de cumplir con sus metas. Organizar significa llevar a cabo los planes a la acción con la ayuda del liderazgo y la motivación.

Control.- El dirigente debe asegurarse de que el rendimiento real de la organización concuerde con el rendimiento planificado para la misma. El control consiste en evaluar los resultados de las actividades laborales de la organización, decidir si son aceptables, y si no lo son, tomar las medidas necesarias para corregirlas tan pronto sea posible.

En el capítulo 4 veremos algunas herramientas para el apoyo de las habilidades técnicas, Estas son conocimientos especializados de cada puesto, por lo que sería muy difícil abarcar todas estas de tal forma que presentamos algunas herramientas útiles para el apoyo de las actividades de los dirigentes, como son:

Gestión de la producción y de las operaciones (GPO), es cualquier sistema que genere productos tangibles o servicios intangibles.

Sistema de apoyo de decisiones: es la información que requiere el dirigente para tomar la mejor decisión en sus actividades.

Planificación de la producción: es la determinación de la cantidad de cada producto para manufacturar, dependiendo de la demanda de cada producto y la disponibilidad de los recursos.

Planificación y control del inventario: implica asegurar y mantener las cantidades óptimas y los tipos de recursos físicos requeridos por el plan estratégico de la organización.

En el capítulo 5 mostramos las diferentes habilidades humanas que son de vital importancia destacando que es la función principal del dirigente para lograr la colaboración de las personas del grupo laboral. Estas habilidades son:

Motivación: tiene que ver con el por qué de la conducta humana. La motivación es importante para la dirección por tres razones: en primer lugar los empleados deben estar motivados con sus trabajos para que tengan un nivel aceptable de rendimiento, en segundo lugar los dirigentes deben estar motivados para realizar un buen trabajo y, en tercer lugar los empleados tanto dentro, como fuera de la dirección deben estar motivados para formar parte de la organización.

Comunicación. Es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: 1) proporcionar la información y comprensión necesarias para que las personas se puedan conducir en sus tareas (habilidad de trabajar) y 2) proporcionar las actividades necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos (voluntad de trabajo).

Liderazgo: Es una parte de la dirección y es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos.

Equipos de trabajo: Es un conjunto de empleados que trabajan para alcanzar los objetivos de la organización, que comparten ciertas normas y que hacen todo lo posible por satisfacer sus necesidades por medio del logro de las metas del grupo.

Finalmente expondremos nuestras conclusiones, limitaciones y sugerencias.

CAPITULO 1

Enfoques y Estilos Representativos
del Estudio de la Dirección

CAPITULO 1

ENFOQUES Y ESTILOS REPRESENTATIVOS DEL ESTUDIO DE LA DIRECCION

1.1. ENFOQUE CLASICO

El enfoque clásico para la dirección es el resultado del primer esfuerzo significativo que se concentra en el desarrollo de un cuerpo de ideas y pensamientos administrativos. El enfoque clásico para la dirección hace hincapié en la eficiencia y se recomienda que los dirigentes se esfuercen continuamente por incrementar la eficacia organizacional a fin de incrementar la producción. Para fines de análisis, el enfoque clásico se divide en dos áreas distintas.

1.1.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA

El análisis de la dirección en el nivel inferior consiste principalmente en los trabajos de Frederick W. Taylor, Frank Lillian Gilbreth, Henry L. Grantt. Estos autores estudiaron principalmente los puestos de los trabajadores de los niveles más bajos de la estructura jerárquica; denominándola administración científica, este nombre se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Su preocupación original fue intentar eliminar el fantasma del desperdicio de las pérdidas sufridas por las empresas y elevar en nivel de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. De ahí el énfasis en el análisis de la división del trabajo del operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo

hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial).

1.1.2 ANALISIS GENERAL DE LA ADMINISTRACION

Se concentra principalmente en el estudio de la función directiva como un todo. Esta se caracterizaba por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

El análisis general de la administración parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (como desempeñantes de cargos y ejecutores de tareas). El micro enfoque a nivel individual de cada operario con relación a la tarea, sé amplio enormemente a nivel de la organización como un todo, en relación con su estructura organizacional. Fayol, un ingeniero francés, fundador de esta corriente partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, inaugurando un enfoque anatómico y estructural, en la que la preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interpelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido el enfoque es de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración y con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y administrativamente orientada.(Chiavenato, I.1993).

Los principios de la dirección sugeridos por Fayol en 1916 son todavía considerados por la mayoría de los dirigentes como un aspecto de gran importancia para el éxito de las organizaciones modernas. Estos principios son:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
- 6 Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
7. Remuneración
8. Centralización
9. Cadena escalar
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en la permanencia del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

Los principios generales de la dirección de Fayol cubren una amplia gama de temas. La eficiencia organizacional, el manejo de personas y la acción directiva apropiada, parecen ser los tres principales temas enfatizados. (Romero, C.1992.UNAM).

1.2 ENFOQUE HUMANISTICO

Con el enfoque humanístico la teoría administrativa muestra una verdadera revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes colocada en la tarea (administración científica), y en la estructura organizacional (análisis general de la administración), al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con el enfoque humanístico la preocupación por la máquina y por el método de trabajo y, la preocupación por la organización formal y los principios de la administración aplicables a los aspectos organizacionales, seden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social.

El enfoque humanístico ocurre con la aparición de la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos a partir de la década de los años treinta. Su surgimiento, sin embargo, fue posible por el desarrollo de las ciencias sociales, principalmente la psicología y en particular la psicología del trabajo.

Esta surgió en la primera década de este siglo y esta dirigida principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon dos etapas de su desarrollo:

1. *El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste.* En esta primera etapa, el objetivo de la psicología del trabajo era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía de su ejecutante y la selección científica de los empleados, basada en esas características.
2. *La adaptación del trabajo al trabajador.* Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo. Los temas predominantes eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Así la teoría de las relaciones humanas se interesó intensamente por la opresión del hombre, por el impetuoso desarrollo de la civilización industrializada y nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse.

Los principales orígenes de la teoría de las relaciones humanas son las siguientes:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándose de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, se convirtió en un movimiento típicamente norteamericano y dirigido hacia una democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, como también su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron capitales para el humanismo en la

administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela. Dewey, indirectamente y Lewin más directamente, también contribuyeron enormemente a su concepción.

Cada uno de los enfoques comentados presenta una forma diferente de dirección en las organizaciones, y reflejan los fenómenos históricos, sociales, culturales y económicos de su época, como también los problemas que preocupaban a sus representantes. Presentan la solución o soluciones encontradas para determinadas circunstancias, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes. Decir que un enfoque es más cierto que el otro no es correcto. Sería mejor decir que cada enfoque presenta la solución dentro de una forma determinada teniendo en cuenta las variables seleccionadas dentro o fuera de las organizaciones. Al dirigente cabe diagnosticar la situación y entrever el enfoque más indicado a ser aplicado en cada caso. (Chiavenato, I. 1989).

1.3 ESTILOS DE LA DIRECCION

Para la dirección resulta fundamental adoptar una postura respecto a la forma de dirigir, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes así como, las normas de acción y procedimientos de la organización ya que todo esto se verá afectado por el estilo del dirigente. Se han realizado varias investigaciones acerca del estilo de dirigir y de las conductas con que esto se manifiesta, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) *Estilo autócrata.* Este estilo se caracteriza por ordenes, imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados. El dirigente tiende a centrarse en el trabajo, supervisa estrechamente para cerciorarse de que el trabajo se ejecuta y utiliza las relaciones de producción para ayudarse en su esfuerzo. El dirigente autócrata utiliza las ordenes generalmente apoyadas por sanciones, de las cuales la disciplina se encuentra entre las de más importancia. Las imposiciones del dirigente dependen de su poder para premiar y castigar. Tiene la convicción de que la mayoría de los seres humanos trabaja mejor en un clima en donde prevalece la sanción de la disciplina, esto es, donde existe la aceptación de un hábito de obediencia prescrita. En consecuencia,

tanto la satisfacción como la productividad de un empleado son ayudadas cuando el empleado sabe en donde esta y lo que se espera de él, un modo de operar ayudado por la sanción de la disciplina.

- b) *Estilo psicológico.* Este estilo expresa que la principal función de un dirigente es crear el mejor sistema de motivación. El dirigente estimula a sus subordinados para que contribuyan a los objetivos organizacionales y para que alcancen sus propios objetivos personales. La dirección que motiva presta mucha atención a los atributos del subordinado, tales como, reconocimiento, seguridad emocional y oportunidad, de acuerdo con sus deseos y necesidades. La satisfacción de estas necesidades es una forma que ayuda a la organización a tener más éxito.
- c) *Estilo sociológico.* La dirección esta compuesta por esfuerzos que facilitan las actividades de los empleados y luchan por conciliar cualesquier conflictos organizacionales entre éstos. El dirigente establece los objetivos con la participación de los empleados en la toma final de decisiones. La identificación de los objetivos proporciona la orientación que suelen requerir los empleados. Conocen el desempeño, las convicciones y comportamientos que se espera de ellos. Pero los esfuerzos para alcanzar el objetivo influyen en las interacciones entre los subordinados, en coacciones hasta el grado en que existe un conflicto destructivo en los grupos o entre ellos. Bajo tales condiciones, se espera que el dirigente adopte medidas correctivas, que ejerza su influencia directriz y reinstale la armonía y el esfuerzo operativo entre los empleados.
- d) *Estilo de apoyo.* Aquí el dirigente asume la posición de que los empleados desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor dirección es apoyar tales esfuerzos. Para este fin el dirigente crea un ambiente de trabajo que promueve el deseo de que cada uno de los empleados se desempeñe con lo mejor de su habilidad, que coopere con otros y que desarrolle sus propias destrezas y habilidades. Las sugerencias respecto a la mejor forma de hacer el trabajo, a la forma en que se pueden mejorar las condiciones de trabajo y respecto a las nuevas ideas deben intentarse y estimularse. El dirigente proporciona una supervisión general y estimula a sus empleados para que usen su creatividad al manejar los detalles de sus trabajos. La toma de decisiones por parte del dirigente incluye la consideración de las

opiniones de los empleados y recomendaciones que ellos buscan agresivamente. En ésta el dirigente considera a sus empleados como socialmente iguales y respeta sus conocimientos y sus ideas.

e) *Estilos del comportamiento personal.* La dirección también puede ser estudiada sobre la base de las cualidades personales o patrones de comportamiento de los dirigentes. Este estilo enfatiza lo que el dirigente hace en la dirección. Una importante contribución de esta teoría es que ni el dirigente se comporta igual ni emprende idénticas acciones ante todas las situaciones que enfrenta. Es flexible hasta cierto grado, por que cree que debe emprender la acción más apropiada para manejar un problema determinado. Esto sugiere un concepto de un continuo, mediante el cual las acciones del dirigente y la cantidad de autoridad empleada están relacionadas con la libertad o participación en la toma de decisiones que se deja a los subordinados.

f) *Estilo de los rasgos.* Se ha trabajado mucho para identificar los rasgos de los dirigentes a fin de utilizarlos y predecir el éxito en la dirección. Entre los partidarios de los rasgos, no existe ninguna lista universal de los rasgos que compongan el éxito de un dirigente, mas bien es un síndrome de las características que se cree son necesarias. Entre los rasgos más comunes se encuentran los que siguen: *Inteligencia*; por lo general se cree que el nivel de inteligencia de un individuo da una aproximación razonable de sus oportunidades para tener éxito como dirigente, arriba de este nivel, que es relativamente alto, el éxito es menos probable. *Iniciativa*, compuesta de dos partes, de la habilidad para actuar en forma independiente e iniciar acciones y de la capacidad para ver cursos de acción que otros no ven. Este rasgo por lo general, se busca en el candidato a ocupar un puesto de gerencia. Los estudios muestran que es notable entre los miembros superiores de la gerencia, pero disminuye en los niveles inferiores y de operación. *Energía e ímpetu*, muchos alegan que una de las características notables de un dirigente es que actúa con mas energía en lograr su objetivo que el no dirigente. Se requiere tanto la energía mental como la física. Un dirigente tiene fibra para ver que el trabajo se ejecute; es capaz de soportar las exigencias demandadas por su puesto, de vencer todos los obstáculos y mantener la energía para un logro continuo. Madurez emocional, en este rasgo se incluyen la responsabilidad, la persistencia y la objetividad. Se puede tener confianza en lo que el dirigente

hace, en lo que dice que va hacer y en su desempeño. Esta dispuesto a trabajar largas horas, a dar una intensa aplicación de sí mismo y a impartir entusiasmo entre sus subordinados. Consistente en sus actos, se abstiene de usar la ira y es comprendido por los demás. Tiene un propósito en la vida y da un pleno reconocimiento a lo que esta tratando de lograr. Sabe lo que desea cumplir hoy, el año próximo o dentro de cinco años. Las desviaciones pueden ser necesarias de vez en cuando, pero el dirigente regresa al sendero lo más rápido que puede. Persuasión, no existe la dirección sin el consentimiento de los que son dirigidos. Para obtener ese consentimiento, con frecuencia el dirigente recurre a la persuasión. Se hacen esfuerzos para que el subordinado desarrolle cierta actitud, para inducir convicción respecto a ciertas creencias o para ser convencido respecto a cierto estado de cosas. Habilidad comunicativa, un dirigente puede hablar y escribir con claridad y energía. Tiene habilidad para resumir con precisión las opiniones de los demás y para tomar la verdadera esencia de las expresiones de otros. Un dirigente utiliza con destreza la comunicación para propósitos de persuasión, información y estímulo. Seguridad en sí mismo, este es el grado hasta el cual el dirigente se percibe a sí mismo como efectivo en la solución de los problemas que enfrenta. Puede expresarse con confianza en sus habilidades directrices. El dirigente efectivo esta bien ajustado y si acaso tiene pocas actitudes antisociales. Cree que puede enfrentarse con éxito a la mayoría de las situaciones que encuentra. La seguridad en sí mismo es más elevada entre los gerentes de alto nivel. Percepción, este rasgo se refiere a la habilidad para percibir las características y el comportamiento de otras personas y en especial de los subordinados en el caso de un dirigente. Esto también incluye la habilidad para utilizar empatía o la capacidad para proyectarse mental y emocionalmente en la posición de la otra persona. Cuando se es empatico se conoce lo que hace que el otro piense como lo hace, aun cuando no necesariamente este de acuerdo con los pensamientos del otro. Creatividad, es la capacidad para tener originalidad, para pensar en nuevas formas y para dar una nueva forma de solucionar un problema, representa un rasgo muy deseable en un dirigente. El progreso y el mejoramiento dependen en gran parte de la creatividad. Este rasgo puede proporcionar por sí solo a un dirigente una ventaja sobre sus iguales y sus competidores. Participación social, un dirigente entiende a la gente y conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Se adapta a varios grupos y tiene habilidad para encontrarse con las personas en las diferentes rutas de la vida y conversar

sobre una amplia gama de temas. Se conduce de manera de ganar la confianza y la lealtad de un grupo. La gente colabora de buena voluntad con él. Es asequible, amistoso y servicial.

g) *Estilo Situacional*. Este estilo sugiere que debe haber bastante flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintas situaciones. La dirección es multidimensional. Según esta teoría la dirección esta formada por tres ingredientes: el dirigente, los subordinados y la situación. De estos, se considera que tiene más importancia la situación, porque contiene la mayoría de las variables. Un problema común para el cual puede ser útil esta teoría es determinar si un candidato a un puesto directriz es competente. (Terry, G. 1985).

Después de revisar los diversos estilos directivos parecería lo más indicado no tomar partido por alguno de ellos, pues hacerlo equivaldría a generalizar a todas las personas y a todas las situaciones, sería más indicado tener en cuenta los factores organizacionales y personales a fin de proceder lógicamente.

CAPITULO 2

Dirección

CAPITULO 2

DIRECCION

2.1 DEFINICIONES DE DIRECCION

“La dirección es un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar sus objetivos” (George r. Terry)

“La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o varios individuos para coordinar las actividades de otros con el fin de lograr resultados que no podrían ser posibles con el trabajo de un solo individuo” (Donelly Gibson Ivancevich)

“La dirección es una especie de interacción que se establece entre las personas por las que ciertos individuos influyen en la conducta o en la motivación de otros” (Henry Clay Lindgrey)

“La dirección se refiere a los atributos de una posición en la estructura social, a las características de una persona y a cierta categoría de conducta” (Henry Clay Lindgrey).

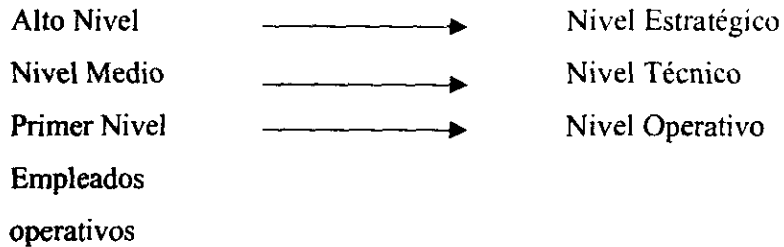
“La dirección es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en ordenes e instrucciones específicas y generales y más aun de funcionar como líder de la empresa” (Zerilli Andrea)

A diferencia de las definiciones anteriores, retomamos el concepto de “habilidad” para nuestra definición, puesto que pensamos que para ser dirigente se requieren de ciertas capacidades que se pueden obtener a través del aprendizaje, lo cual es el objetivo principal en el que se basa nuestro trabajo; quedando nuestra definición de dirección de la siguiente manera:

“Conjunto de habilidades (conceptuales, técnicas, humanas). Necesarias, para llevar a cabo el buen funcionamiento de la organización”.

2.2 NIVELES DE DIRECCION

La mayoría de las organizaciones funcionan por lo menos en tres niveles que se interrelacionan, cada uno de los cuales requiere un enfoque y un interés diferente por parte de la dirección. Comprende el alto nivel, el nivel medio y el primer nivel como lo muestra la siguiente figura:



Alto nivel o estratégico. El nivel estratégico debe asegurar que el nivel técnico opere dentro de los límites de la sociedad. Debido a que la fuente última de autoridad en una organización proviene de la sociedad, la organización debe proporcionarle bienes y servicios de un modo socialmente aceptado, por lo tanto, el nivel estratégico determina los objetivos a largo plazo y el rumbo que sigue la organización, es decir, el modo en que la organización se interactúa con su ambiente.

Nivel medio o técnico. Con el crecimiento de una organización surge la necesidad de que alguien coordine las actividades en el nivel operativo, así como las decisiones sobre cuáles son los productos y servicios que se han de producir. Estos problemas son el centro de atención del nivel técnico o medio. En este nivel la tarea del dirigente consiste en dos aspectos: la gestión de la función operativa y servir como enlace entre quienes elaboran el producto o servicio y aquellos que utilizan el resultado.

Primer nivel u operativo. Se concentra en realizar, en forma eficaz, cualquier cosa que la organización produzca o haga. La función operativa se encuentra en el núcleo de toda organización; el trabajo del dirigente consiste en desarrollar la mejor asignación de recursos que produzca el resultado deseado. (Donnelly, Gibson, Ivancevich. 1995).

2.3 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

Es muy difícil formular recomendaciones específicas para el dirigente exitoso ya que tales recomendaciones deben tener una naturaleza general, mientras que casi todas las situaciones a que se enfrenta un dirigente son específicas. Otra dificultad adicional reside en que, aunque una empresa pueda memorizar las recomendaciones, no existe una garantía de que sea capaz de aplicarlas a una situación dada que deba resolver.

El dirigente debe basar sus acciones preferentemente en los siguientes principios:

- a) *Evaluación justa del trabajo.* El trabajador busca constantemente el economizo de su trabajo, por lo tanto, el dirigente no debe regatear una alabanza o una crítica periódicamente, debe recordar que las personas pueden recibir un elogio públicamente; pero no se les debe criticar públicamente.
- b) *Suficiente delegación de autoridad.* Un dirigente perfecto, su función es, asignar el trabajo y ver que se realice en la debida forma. No obstante, una vez que el superior ha delegado su autoridad debe respaldar al trabajador en todo momento, con todo.
- c) *Trato justo para todos.* Todas las personas demandan y merecen la misma consideración. Sea cual fuere el nivel que tenga.
- d) *Disponibilidad hacia todos los trabajadores.* Un dirigente que esta disponible con facilidad ante sus trabajadores, da a éstos la impresión de que se interesa por sus problemas y por tanto establece una relación más efectiva entre dirigente y trabajadores.
- e) *Discusión de los problemas del trabajador con ellos mismos.* La dirección no puede tomar decisiones relacionadas con los trabajadores sin tener en cuenta los deseos de ellos.

Un dirigente debe evitar las siguientes prácticas comunes:

- *Dependencia de su posición superior.* Algunas personas se aprovechan de su posición y creen que sus trabajadores deben obedecer sus ordenes

simplemente por que es el que manda. Un dirigente de éxito no tiene que depender de su posición superior sino que esta sería reconocida si su mérito como dirigente se basa en sus acciones.

- *Simulación de conocimientos.* Los trabajadores evalúan con rapidez la capacidad de un superior; por tanto un dirigente inteligente no tratara de hacer creer que sabe más de lo que realmente conoce. Un dirigente efectivo es aquel que tiene los conocimientos técnicos requeridos para su trabajo. Los trabajadores lo consideran como un verdadero líder.
- *Interferencia con el trabajo.* El dirigente debe delegar el trabajo en sus trabajadores; una vez que lo haga debe permitirles el suficiente tiempo dentro de los límites razonables para que lo concluya.
- *Favoritismo y discriminación.* El dirigente como individuo tendrá más afecto por alguno de sus trabajadores que por otros; sin embargo, en la situación de trabajo no puede permitir que los favoritismos o los desagrados personales influyan en la distribución de trabajo o interfieran con la disciplina.
- *Reprimendas en público.* El trabajador debe conservar su respeto propio sobre todo ante los ojos de sus compañeros. Al trabajador se le debe hablar en privado, una reprimenda pública sólo sirve para rebajar la posición del trabajador.
- *Mezquindad.* Los trabajadores esperan que el dirigente sea magnánimo. Hacer hincapié en trivialidades, subraya excesivamente el menor detalle y demostrar en otras formas que no respeta la capacidad del trabajador, hace que el superior fracase en sus intentos de establecer relaciones armoniosas.
- *Ordenes conflictivas.* El dirigente debe recordar las ordenes que ha dado, el trabajador suele sentirse confuso cuando el líder sin recordar una orden anterior le indican que hagan exactamente lo opuesto. Por lo general se siente apenado para llamar su atención a estas ordenes en conflicto, pero normalmente piensa que el dirigente no sabe lo que esta haciendo.
- *Ordenes superfluas.* Un dirigente eficaz es aquel que da unas cuantas ordenes y no un gran número de ellas. Sólo cuando las ordenes estén dentro

del alcance de su autoridad se puedan entender con claridad y se puedan ejecutar, serán obedecidas. El exceso de ordenes no solo tiende a mirar la autoridad del dirigente sino que también crea inseguridad en el trabajador y evita el ejercicio de la independencia saludable por su parte. Un dirigente efectivo no encuentra necesario emitir muchas ordenes. (Betanzoz, R. y Rivera, Z. 1995).

2.4 IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD EN LA DIRECCION

La dirección requiere cientos de ideas aplicadas para operar una empresa. Creando ideas y mejorándolas, el dirigente busca nuevas combinaciones mejores objetivos y formas mejoradas de alcanzarlos. Esto no implica que se elimine la cautela y el buen juicio, sino que se enfatiza la mente abierta, los nuevos enfoques y el reconocimiento de los desafíos que subrayan el progreso.

La creatividad se refiere a la generación de ideas, la innovación se relaciona con la aplicación de ideas. La sola creatividad es insuficiente, la idea también debe ser llevada a la practica, esto es, tanto la creatividad como la innovación de ideas son esenciales para una dirección progresista. Uno de los grandes problemas es crear la idea adecuada y aplicarla en forma adecuada y en el momento adecuado.

Todos los dirigentes, cualquiera que sea su nivel pueden y deben crear e innovar si desean que la empresa progrese y sea más satisfactorio para todos los interesados. El dirigente requiere más que una crítica, una mente creativa.

El reto es no inhibir la creatividad. La capacidad de los dirigentes para pensar nuevas ideas y para ponerlas en practica puede duplicarse en corto tiempo si desarrollan aptitudes que liberen sus mentes de las cadenas de la conformidad. Los cuatro bloques principales del impedimento incluyen: la falta de confianza en sí mismo, el temor a la critica o el fracaso, el deseo de conformarse y la incapacidad para concentrarse. Al ver estos obstáculos se libera la habilidad para crear y utilizar ideas.

El pensamiento creativo se desarrolla entendiendo que solo se dispone y se utiliza un conocimiento parcial de la situación. La eliminación de algunos de los hechos disponibles y la combinación de otros, ayudan a aclarar una idea

nueva. La percepción así lograda alimenta la imaginación con la idea buscada. Es la imaginación, no la lógica, la fuente de la nueva idea. Se evalúan muchas corazonadas competidoras y se relacionan para llegar a la mejor idea.

El proceso de la creatividad

La generación de ideas por lo general sigue un proceso formado por pasos íntimamente relacionados, pero distintos. Pueden anotarse como sigue:

- 1. Desarrollar una actitud favorable hacia la formación de ideas.** Para realizar el máximo potencial creativo, es necesario tener una actitud positiva hacia la liberación de ideas, sin tomar en cuenta cualesquier reacciones desfavorables que se puedan presentar. Muchas ideas parecerán impracticables al principio, pero el pensador creativo no debe permitir que esta predisposición lo influya y se rinda. El juicio prematuro puede ahogar la semilla de una nueva idea, y las emociones pueden poner obstáculos al camino del progreso y la novedad. La pereza mental y los bloqueos culturales también son los responsables. El pensador creativo cree firmemente en que son posibles nuevas ideas y que se pueden emplear con ventaja. Busca el cambio; cree que se pueden encontrar mejores formas y medios.
- 2. Exhibir sensibilidad a los problemas.** Esta es la habilidad para reconocer que existe un problema. Entraña ser capaz de atajar los falsos conceptos, la falta de hechos y los malos entendidos e identificar el verdadero problema. El pensador creativo determina primero lo que quiere lograr (este es el punto focal). La creatividad puede ser efectiva cuando se reconocen la razón y la necesidad de ideas. Como todos los esfuerzos, los que son de naturaleza creativa requieren direcciones generales para adquirir su máximo valor. Para ser creativo principíese por escoger y definir un problema; luego siga con este hasta que se llegue a una solución. Si el problema parece demasiado grande o complejo subdivídalo. Es esencial que el pensador creativo entienda el problema lo bastante antes de intentar su solución.
- 3. Prepararse para la creatividad adquiriendo las materias primas necesarias.** Las ideas son creadas con materias primas que incluyen principalmente conocimientos, otras ideas y experiencias. Estos materiales

se obtienen con la observación personal, en pláticas con personas informadas, en la lectura, en la radio y televisión. La búsqueda de los hechos deberá cubrir un amplio campo y deberá tratar con todas las facetas del problema. Este gran fondo de información forma los cimientos sobre los cuales la mente puede originar ideas. Para ejecutar un trabajo creativo es útil contar con un fondo grande y rico al cual pueda recurrirse en la formación de las ideas. Esta etapa en el proceso creativo no es fácil, requiere mucho tiempo, esfuerzo y disciplina, así como tenacidad en el propósito. Ciertos materiales son difíciles de obtener; mucho esta incompleto; pero conviene recordar que si fueran conocidos todos los hechos, la necesidad de creatividad sería nula.

4. **Aplicar la influencia de ideas.** Significa la habilidad para acumular una cantidad de ideas respecto a un problema dado. El valor de esto es que entre más ideas se disponga mayor será la oportunidad de descubrir una que sea utilizable, lo que se necesita es un volumen de ideas. Se dispone de varias técnicas específicas para desarrollar la afluencia de ideas. Las más efectivas son: tomar notas, elegir un momento para ser creativo, emplear la curiosidad y la habilidad para interrogar, utilizar la relación de ideas, cambiar la forma existente del problema, ayudarse con una lista de atributos, utilizar la tormenta de ideas o la técnica de la libre asociación de ideas, leer entre líneas, invertir posiciones y utilizar los eventos accidentales.
5. **Permitir que se verifique la incubación o acción cerebral inconsciente.** Cuando aparece la frustración después de trabajar en un problema, lo mejor que puede hacerse es alejarse del problema (descasar la mente consiente), y ahora se le da oportunidad a la mente inconsciente para que ayude a encontrar una solución al problema.
6. **Permitir la iluminación de la nueva idea.** En algunos casos la idea puede surgir en cosa de minutos, horas o quizás días. Parece que el pensador no puede hacer que emerjan sus ideas, pero siendo perceptivo, oportunista y alerta, ayuda a que tenga lugar el paso creativo. La iluminación suele tener lugar cuando menos se espera. (Terry, G. 1985).

2.5 LA DIRECCION EN MEXICO

A continuación presentamos una breve reseña de la investigación "Los Dirigentes mexicanos: ¿están en condiciones de competir?", realizado por la Lic. Eva Simonsen de Kras, publicado en la revista ejecutivos de finanzas en el año de 1987. Este análisis es fruto de un estudio de los estilos directivos en México y de los problemas de los dirigentes que se presentan con mayor frecuencia, junto con unas sugerencias para las medidas que pudieran empezar a mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas.

La mayor parte de las empresas de México pertenecen a la categoría de pequeñas y medianas, aunque las empresas grandes están en aumento. La mayor parte de estas empresas padecen un número de problemas que deben identificarse y superarse para que el grueso de la industria mexicana pueda competir en condiciones iguales con sus competidores extranjeros. Y estas son capaces de beneficiar mejores métodos de dirección para incrementar en forma significativa su rendimiento y rentabilidad. Los cuerpos directivos de la mayor parte de las compañías se esfuerzan por adoptar practicas modernas de administración; pero tropiezan con obstáculos cuando tratan de sobreponerlas en un medio ambiente saturado de practicas y convicciones tradicionales. Por lo tanto, es preciso identificar los problemas más significativos para progresar hacia métodos más modernos y más eficientes. Al identificar los problemas es importante recordar que estos tienen dos aspectos: el primero se refiere a la técnica administrativa misma, el segundo es a veces aún más importante y se refiere a la actitud del ejecutivo hacia su trabajo y las relaciones interpersonales.

Problemas clave de la administración:

- 1.- *La transferencia de conocimientos.* Aunque muchos altos directivos tienen buenos conocimientos de las técnicas de dirección modernas requeridas para el funcionamiento eficiente en su empresa, a menudo se les dificulta comunicar éstos a sus subalternos y entonces dichos conocimientos no llegan a ponerse en practica.
- 2.- *Teoría vs. Practica.* La mayor parte de los dirigentes tienen dificultades para traducir los conceptos teóricos en acciones concretas. En general,

entienden los conceptos involucrados; pero normalmente el proceso educativo no ha desarrollado en ellos una mentalidad pragmática y, por lo tanto, son pocos los capaces de usar estos conceptos en su trabajo cotidiano. En consecuencia se queda sin aprovechar una gran parte de los conocimientos adquiridos.

3.- *Delegación de responsabilidades y obligación de rendir cuentas.* En México aún prevalece la practica de delegar responsabilidades sin acompañarla de la autoridad necesaria para su ejecución. De aquí resulta que el ejecutivo subalterno no tiene la herramienta que le permitiría aceptar la plena obligación de rendir cuentas. Esto conlleva a que se perpetúe la practica tradicional de culpar para cualquier falla a otro y que un dirigente se sienta justificado en cuanto esto le resulte posible, en lugar de sentirse plenamente responsable de las acciones propias y de sus subordinados. La plena obligación de rendir cuentas solo puede existir cuando un dirigente tiene tanto la responsabilidad como la autoridad para desempeñar sus funciones. Por otro lado, muchos dirigentes son renuentes para aceptar sus responsabilidades debido a los siguientes factores:

- a) Temen que se les censure por algún error, puesto que esto les haría perder prestigio en los ojos de sus colegas y subordinados.
- b) No se sienten seguros del apoyo de su superior en el caso que cometan algún error; comúnmente el superior tiende a echar la culpa al subalterno para salvarse la cara.
- c) Frecuentemente les falta una capacitación administrativa concreta y practica y por lo tanto carecen de confianza en su propia capacidad para llevar al cabo eficazmente sus responsabilidades.
- d) Están acostumbrados a que toda autoridad este concentrada en la cumbre, y por lo tanto, no han tenido la oportunidad de desarrollar plenamente sus capacidades como dirigentes.

4.- *Seguimiento y control.* Estos conceptos son relativamente recientes en México y en muchas empresas se ha puesto en evidencia una resistencia para aceptarlos. Algunas de las razones aducidas son:

- a) Muchos dirigentes sienten que sus superiores dudan de su capacidad profesional si constantemente los siguen “checando”.
 - b) Falta convencer a muchos dirigentes de lo indispensable que son los procedimientos de control y seguimiento continuo como parte integral de un proceso de la dirección eficiente.
 - c) Algunos dirigentes no se preocupan por dar seguimiento a sus trabajadores ya que sus superiores no muestran mucho interés en lo que hacen.
 - d) El superior a veces se siente incompatible con su cargo, el checar personalmente el trabajo de un subalterno.
 - e) Algunos superiores piensan que no debería ser necesario verificar el cumplimiento de una tarea que ya ha sido delegada y tienden a olvidarse de ella hasta que surja algún problema
 - f) Algunos superiores piensan que sus subalternos se sentirían mal siendo “checados” y que esto ocasionaría que dejaran la toma de decisiones y aplazaran los problemas.
- 5.- *Retroalimentación.* Es frecuente encontrar en México supervisores que no invitan ni tampoco gustan de oír opiniones y comentarios de sus subordinados, a menos que estos tiendan a confirmar y reforzar sus propias ideas. En estos casos, cualquier opinión divergente se interpreta como falta de respeto y disciplina. Esto resulta en que se le oculta muchos problemas incipientes al supervisor hasta que es demasiado tarde para tomar medidas preventivas.
- 6.- *Contratación y promoción.* En gran parte la contratación y los ascensos se basan en:
- a) Nexos de parentesco o “compadrazgo”.
 - b) Influencias políticas logradas a través del cultivo sistemático de amistades con personas influyentes.

c) Dedicación al servicio del superior, a través del cual éste llega a apreciar las cualidades personales del joven subalterno, tales como: La honradez, la confiabilidad y la lealtad. Esto conlleva a problemas cuando la contratación o ascenso no son también ligados a un alto nivel de rendimiento profesional. Para mantener el nivel elevado de eficiencia y productividad que quiere la competitividad a nivel internacional, el rendimiento y logros comprobados deben llegar a ser ingredientes indispensables de toda contratación o ascenso.

7.- *El dirigente tradicional vs El nuevo.* En muchas empresas uno encuentra una mezcla de enfoques directivos, pero en la mayoría aun prevalece el enfoque tradicional cuyas características se exponen más adelante. Por otro lado, los dirigentes de la generación más joven exhiben una clara tendencia hacia un estilo más participativo. Sin embargo, en general, la alta dirección todavía exhibe mucha cautela en la delegación de autoridad, debido a factores entre los cuales los más comunes son:

- a) Falta de confianza de los directivos en la capacidad de sus subalternos de hacer uso de la autoridad que se les delegue.
- b) Falta de confianza en la honestidad y la lealtad de los subalternos.
- c) El temor de perder el control sobre la empresa.
- d) El prestigio y estatus que sienten les confiere la relación tradicional patrón-empleado.

7.1. *El Dirigente tradicional.* Las características típicas del gerente convencional pueden ser resumidas de la siguiente manera.

- * Delega responsabilidades en forma de tareas, sin autoridad.
- * Exige la devoción incondicional de sus subalternos.
- * No tolera que se discutan sus decisiones o modos de proceder. Siempre que esto ponga en entredicho su prestigio.
- * No quiere escuchar las ideas u opiniones de sus subordinados.
- * Cree en las virtudes del nepotismo.
- * Adopta una actitud paternal hacia sus empleados.
- * Acostumbra planear dentro de un ambiente de relativa estabilidad.

7.2.- *La nueva generación.* Se compone principalmente de los egresados de las diferentes carreras profesionales, empapados de las teorías modernas de la administración. Por lo tanto se caracterizan por:

- * Su convencimiento de que la delegación de responsabilidad y autoridad son clave de una gestión eficiente.
- * Su flexibilidad y alta motivación.
- * Su orientación hacia las relaciones humanas.
- * La convicción de que el requisito primario para el ascenso debe ser el rendimiento comprobado.
- * La convicción de la importancia de la capacitación y actualización continua.
- * Muy frecuente, la capacidad de funcionar en un ambiente inestable.

Aquí tenemos dos enfoques extremos, pero la mayor parte de las empresas exhibe aspectos de ambos. Sin embargo, es justo decir que en la mayoría de las empresas, pequeñas y medianas, tiende a predominar el estilo convencional, mientras que las más grandes han introducido muchos de los elementos del estilo más participativo, favorecido por la nueva generación de dirigentes.

8.- *Lo dicho y lo hecho.* Es sabido que en muchas ocasiones la palabra es considerada como un sustituto para el hecho. Es frecuente encontrar promesas hechas sin ningún compromiso profundo de obligación. Un compromiso verbal, o aún escrito, a menudo no representa más que una meta deseada, pero no necesariamente alcanzable. Siempre puede haber algún contratiempo o alguna distracción que por el momento recibe un tratamiento preferencial a expensas del cometido.

9.- *Capacitación y desarrollo Directivo.* En la actualidad, los programas de capacitación son en la mayor parte restringidos a los escalones medios e inferior del cuerpo directivo, con poca participación por parte de la alta dirección. En gran parte la capacitación esta a cargo de capacitadores externos con respecto a la empresa y normalmente su contenido es de índole general y teórico, sin enfoque específico y practico a los problemas de la empresa. A pesar de ser entusiastas y receptivos, el beneficio que reciben los participantes es a menudo limitado cuando no se involucran los conceptos teóricos con sus aplicaciones en el trabajo cotidiano. Resulta que una gran parte del presupuesto dedicado a la capacitación se convierte

en pasivo en vez de activo, en términos de incrementos en el rendimiento y la productividad.

Esto concluye el análisis de los problemas directivos más generalizados que se presentan en las diferentes regiones de México. Se presentarán algunas sugerencias que pudieran ser útiles en el manejo de estos problemas para encaminar las empresas hacia una gestión más eficiente y productiva.

¿Cómo se pueden enfrentar los problemas Directivos? Las soluciones dependen en forma preponderante de las actitudes y del liderazgo suministrado por la alta dirección.

Las responsabilidades de la alta dirección.

El vigor de una compañía depende en gran medida del liderazgo de la alta dirección y de su capacidad para inspirar, desarrollar y preparar su equipo de dirección.

Entre las responsabilidades mayores de la alta dirección habrá de incluirse las siguientes:

- a) Capacitación y desarrollo del grupo ejecutivo para influir actitudes positivas y actualizar las técnicas administrativas.
- b) Identificar, delimitar y delegar las áreas de responsabilidad administrativa, asegurando que cada gerente posea las atribuciones indispensables para ejecutarla, incluyendo la autoridad, para que luego pueda rendir cuentas sobre el manejo de su área, responsabilizándose a la vez del trabajo y de la capacitación de sus subordinados.
- c) Mostrar al dirigente el conocimiento por un trabajo bien hecho, no solo en forma verbal, sino también en forma escrita. Un diploma por buen desempeño otorgado con bases en resultados concretos, tiene mayor peso que uno otorgado por la simple participación en un curso.
- d) Seguimiento y evaluaciones regulares del desempeño de cada gerente con base en criterios acordados entre éste y la dirección.

- e) Fomentar la retroalimentación, tanto como medio de comunicación continua, con el acontecer diario de la empresa y también como conducto para la comunicación de ideas y sugerencias constructivas para la solución de problemas. Este proceso suele darse en forma natural, al acostumbrarse los dirigentes a pensar por si mismos y resolver sus propios problemas.
- f) Exigir en forma consistente que todas las contrataciones y todos los ascensos tengan como prerequisites: capacidad, desempeño y logros comprobados.

Donde la alta dirección ha hecho frente a sus responsabilidades, siempre se han visto resultados concretos en términos de moral, eficiencia y productividad de todo el personal. El éxito del dirigente exitoso es el que aprovecha plenamente el potencial de todo el personal.

Las responsabilidades de los dirigentes de segundo nivel.

Son actitudes que imponen las normas para la conducta y el desempeño de sus subordinados.

Algunos de los aspectos más importantes de su responsabilidad global son los siguientes:

- a. Aceptar que él lleve la responsabilidad total por el desempeño de sus subordinados
- b. Aceptar la responsabilidad total para la capacitación de sus subordinados.
- c. Aceptar la responsabilidad para el buen funcionamiento de los sistemas de control y seguimiento en su área. Este aspecto que es de gran importancia requiere para su cumplimiento que el gerente tenga la responsabilidad total y la autoridad necesaria para su área. Cuando él se sienta con control de lo que sucede en su área, control y seguimiento se convierten en procesos naturales.
- d. Cumplimiento integral de sus objetivos en forma practica.

- e. *Capacitación y desarrollo.* Para que la capacitación rinda todos los beneficios posibles, es necesario que la alta dirección este implicada en forma activa en el proceso. En el caso contrario, sabemos por experiencia, que la capacitación se hace en forma descoordinada y aislada, con el resultado que las técnicas y actitudes desarrolladas en los participantes, a menudo no coinciden con las consideradas deseables por la alta dirección, lo que repercute en forma negativa sobre el ánimo del personal. Sucede, sin embargo, que el grupo ejecutivo superior, aunque posea los conocimientos necesarios, tiene dificultad de transmitirlos en una forma concreta y práctica a sus subordinados. Por lo tanto, a veces resulta positiva la intervención de un especialista, quien en colaboración estrecha con los ejecutivos superiores, implementa el proceso. En cuanto al formato, la experiencia ha demostrado que generalmente la capacitación es más efectiva cuando los participantes empiezan por una especie de autoanálisis, para averiguar sus propias actitudes, sus puntos fuertes y débiles. Esto también ayuda a establecer actitudes más receptivas al desarrollo de nuevas técnicas. A partir de este punto se ha demostrado que los programas más eficaces se desarrollan en sesiones breves, intercaladas con las aplicaciones prácticas de las técnicas aprendidas en cada sesión. Esto también le permite al capacitador contestar preguntas que surjan dentro de la aplicación y resolver problemas. Al poner en marcha un programa de capacitación, es importante instalar un sistema de evaluación que mida el rendimiento de la capacitación en forma concreta, ya que es necesario establecer su rentabilidad. Hemos de tener presente que si es eficaz, la capacitación debe aportar beneficios superiores a los gastos incurridos por la empresa, hasta que resalte el hecho que la empresa no puede darse el lujo de no capacitar. (Simonsen de kras. 1987 rev. ejecutivos de finanzas).

2.5.1 LA ADMINISTRACION MEXICANA EN TRANSICION

Otro análisis echo por la misma autora anteriormente citada (Eva Kras), Donde expone que las empresas en México se encuentran en un proceso de transición hacia la modernidad y el comercio internacional, lo cual presenta para Dirigentes de empresas un gran reto.

En esta investigación Eva Kras plantea, a través de un análisis crítico positivo, *los problemas culturales y de tecnología en sistemas de administración que afecta a las compañías mexicanas*.

Asimismo propone una serie de cambios que permitirían lograr una transición de la administración mexicana hacia la competitividad, eficiencia y productividad integrando todos los aspectos positivos que tienen las empresas mexicanas actualmente.

Los valores culturales y las tradiciones en organizaciones Mexicanas

Los valores culturales y tradiciones influyen en casi todo lo que hace cotidianamente. En un amplio sentido, ejercen efecto sobre la forma en que realiza su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su percepción del mundo, en su espiritualidad y en su autoestima como individuo. Muchos de estos aspectos incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor en su vida y establecen su identidad como mexicano. Hay otras costumbres que se han formado a través de los años, como hábitos y comportamientos con los que se siente a gusto y que proporcionan una estructura para saber qué esperar o cómo actuar en determinada situación, ya sea en el trabajo, en casa o en la comunidad.

Los fenómenos culturales presentados están divididos en dos grupos. El primer grupo consiste en valores culturales profundamente arraigados, considerados fundamentales en la estabilidad social y moral del país y cuya preservación es vital. El segundo grupo consiste en costumbres, hábitos y características de conducta que no incluyen valores profundos, pero se ha demostrado que se pueden modificar y adaptar en el curso de la transición a un estilo administrativo moderno.

Valores culturales profundos

La familia

El valor que se le da a la familia en México es probablemente su característica cultural más importante. La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo

emocional, que le da sentido y propósito a la vida. Estas afiliaciones se llevan al lugar de trabajo donde se muestra una gran preferencia por contratar a parientes y amigos cercanos de la familia de los dueños y empleados de confianza. En el trabajo, estas relaciones ayudan a crear un ambiente cómodo de confianza, armonía y solidaridad.

Religión

La iglesia católica tiene una fuerte influencia en los valores culturales básicos de México. Los valores cristianos que enseña la iglesia penetran todo el sistema de la sociedad, aunque no todos los mexicanos sean asistentes asiduos a la iglesia. La religión católica se ve como una fuerza coherente, ya que proporciona la base para los valores morales fundamentales, la autoimagen del individuo y el respeto hacia otros, e influye en la relación con la naturaleza y el mundo espiritual.

Relaciones interpersonales

El individuo es el factor clave en todas las transacciones, en todos los niveles de la sociedad, tanto en el sector privado como público de la economía. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener el compromiso de la fuerza laboral que logrará la máxima eficiencia y productividad. Una vez establecidas las buenas relaciones, los objetivos de la empresa, tales como la calidad y la productividad, se logran más fácilmente.

A continuación se presentan cuatro aspectos del enfoque interpersonal mexicano, considerados especialmente relevantes en la situación laboral:

La persona vs. La tarea

La tendencia en muchos países industrializados es darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla. Esta visión minimiza la importancia de la persona como individuo considerándosele primordialmente como una herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización. En México, esto se percibe como una deshumanización del trabajo. Al aceptar primero el respeto por la

dignidad del individuo como un valor básico, luego se puede considerar a la persona, en cuanto a su carácter, personalidad y conocimientos en relación con la tarea.

La sensibilidad emocional

Como consecuencia de la sensibilidad emocional del mexicano, este suele tomar personalmente toda crítica acerca del trabajo. Se encuentra, por consiguiente, que los mexicanos han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, la delegación de trabajo y las correcciones y evaluaciones del trabajo en proceso. Si no fuera por esta diplomacia, el mexicano se sentiría personalmente atacado.

La etiqueta

La etiqueta es una expresión de la cortesía y consideración del mexicano hacia los demás. Una persona que se ajusta a las normas aceptadas de etiqueta se le considera "educado" y por consiguiente, se le respeta.

En una situación moderna de negocios, todavía se cumple con la tradición de la cortesía y se considera indispensable para el buen funcionamiento de las empresas modernas de éxito.

Sistema de valores en el trabajo y en el descanso

En el mundo laboral en México, se encuentra un fuerte sentimiento con respecto al equilibrio adecuado entre el trabajo y el descanso (que consiste principalmente del tiempo compartido con la familia y los amigos). Se requiere de un equilibrio, donde el trabajo no represente una carga a costa de su familia.

Ambiente laboral

A raíz de su naturaleza sensible, el mexicano siente la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo. Para un desempeño óptimo y satisfactorio laboralmente se busca empresas que tengan un ambiente amistoso y no conflictivo. Cuando no la encuentra, entonces dejará la empresa tan pronto como sea posible aunque esté satisfecho con su sueldo.

Costumbres y hábitos que necesitan modificarse

Aparte de los valores culturales presentados anteriormente, existe un número de patrones de comportamiento tradicional profundamente arraigados: costumbres y hábitos que tienen un efecto negativo en la situación empresarial. Afortunadamente, se pueden cambiar y ya se han modificado radicalmente en las empresas que han hecho la transición.

Tiempo y puntualidad

La impuntualidad es el primero y uno de los fenómenos más frustrantes que afectan a la empresa en México. Aún prevalece la idea del tiempo como un concepto relativo en casi todo el país, pero se está reconociendo que esto tiene que cambiar si México ha de modernizarse y si su industria y comercio han de desarrollar con eficiencia y productividad.

Concepto del compromiso

Los compromisos todavía se ven como declaraciones de buenas intenciones y estas buenas intenciones se les da casi tanto peso como al cumplimiento efectivo del compromiso.

Ética

El concepto de la ética se desarrolla durante la crianza, la educación religiosa y lo años escolares del niño. Desde este punto de vista, el niño mexicano promedio ha estado expuesto al estricto código moral de la iglesia católica. Sin embargo, la actitud hacia el decir la "verdad" en el sentido estricto, se ve afectada por la naturaleza sensible del mexicano, en el área de la interacción personal. El joven está expuesto a muchas áreas grises en la ética. Generalmente las racionaliza como parte de la "cultura". Y dependiendo de cómo se crió y de su carácter, las acepta como "la mejor manera de hacer las cosas y tener éxito" o las rechaza como deshonestas e intenta no llevar sus negocios de esa manera.

Mucha gente de negocios en México está ansiosa de modificar muchas de estas áreas grises, pero el proceso es lento. La tradición y los arreglos interpersonales aún ejercen mucha influencia.

Relación con un superior

Tradicionalmente, el lugar de trabajo se ha tratado como una extensión del hogar en donde el dueño (figura paterna) impone sus deseos, se considera la autoridad y por consiguiente el único que sabe, que toma las decisiones, que resuelve todos los problemas y que impone disciplina a sus subordinados con regaños o castigos. Se espera que el empleado, a cambio de habersele dado la oportunidad de un trabajo, admire y respete a su jefe casi como una divinidad, muestre una lealtad incuestionable y devoción y que nunca comete el error de intentar tomar decisiones o resolver problemas sin la autorización de éste.

Obviamente, de permanecer esta relación entre el superior y su subordinado no puede esperarse que desarrolle las cualidades positivas que tiene la cultura mexicana –la inteligencia, auto-confianza y creatividad requeridas para contribuir significativamente al éxito de una empresa.

Individuo vs. Equipo

México es un país que le otorga gran valor al individuo. El lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo con su superior; y todo el trabajo se organiza y delega con base en una estructura estrictamente jerárquica en donde la delegación consiste en tareas asignadas a los individuos. Todo concepto de trabajo en equipo con su sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre departamentos o secciones casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica.

Comparación de Estilos Administrativos

La administración mexicana en su mayoría está consciente de que la eficiencia y la productividad tienen que aumentar si sus empresas han de sobrevivir, y para lograr eso, la administración tradicional debe cambiar.

A continuación se presenta un estudio analítico de los aspectos más significativos del *estilo administrativo tradicional*, comparándolo directamente en cada caso a lo que se considera un paradigma de la administración moderna mexicana; *modelo administrativo moderno* considerado como el patrón hacia el cual México debe cambiar. Es un modelo

que ha evolucionado en México debido a los esfuerzos de un pequeño número de administradores prevenidos y con visión; es una amalgama de diferentes características, de muchas teorías que se han adaptado al ambiente cultural mexicano.

La comparación hecha a continuación le facilitará a una empresa determinar su posición con respecto a sus diferentes aspectos administrativos:

Estilo Tradicional Mexicano

Planeación

La empresa mexicana tradicional, pequeña o mediana, generalmente pertenece y se administra por una persona, o por un grupo muy pequeño, frecuentemente compuesto por familiares. El dueño/operador normalmente es la única persona que conoce el negocio y comparte información, conocimientos e ideas o menos posible con sus dirigentes subordinados. Generalmente se dedica mucho a su negocio y se preocupa por su rentabilidad, ya que de ésta depende su economía y posición social.

Los Planes y objetivos se efectúan en la mente del dueño y raramente se ponen por escrito. Ya que rara vez se le consulta, el grupo administrativo casi no tiene idea de lo que está sucediendo en realidad. Tiene que aceptar hacer su trabajo como se le encomendó, y no hacer muchas preguntas. En este tipo de empresa, los dirigentes y los trabajadores saben que no tienen opinión en el funcionamiento de la empresa. Entonces nos encontramos, en la empresa tradicional, una situación donde el establecimiento de objetivos y la planeación se mantienen en manos de una o unas cuantas personas.

Organización y delegación

En la empresa tradicional, el dueño/director general sabe qué es lo que se tiene que hacer (sin tener que escribirlo). Basándose en sus conocimientos, organiza los trabajos en diferentes áreas como finanzas, producción, ventas, etc. De aquí delega áreas a los dirigentes de las diferentes especialidades (pero reteniendo la autoridad). cada área suele incluir un grupo de trabajos relacionados, que el dirigente entonces subdivide y delega a sus subordinados.

Esto implica comunicación de un solo sentido. Cada dirigente se siente responsable por su propia área pero sabe poco o nada de las otras áreas y no tiene interés en lo que están haciendo los demás departamentos.

En cuanto a la organización, existe una línea directa entre cada director y el dirigente, y de la misma manera, una línea directa entre el dirigente y sus subordinados. Las relaciones o responsabilidades laterales así como los contactos entre departamentos se evitan siempre que sea posible.

Control y seguimiento

Una vez que el dirigente tradicional ha delegado las tareas a sus subordinados, siente que la responsabilidad ha pasado de su persona a la persona delegada. Por consiguiente, rara vez siente la necesidad de verificar las tareas que él ha delegado. Además, sabe que le consultarán los casos problemáticos o si necesitan tomar decisiones. También, un jefe suele despreciar el control de un trabajo de bajo nivel.

Evaluación y promoción de un dirigente subordinado

Evaluación

En la mayoría de las empresas mexicanas pequeñas y medianas, a los dirigentes se les evalúa o juzga, primero, por su lealtad al jefe, por su disposición sin cuestionar, y por su habilidad para hacer exactamente lo que se le dice. Si el subordinado conoce bien al jefe, trata de hacer exactamente lo que sabe que haría el jefe, sin tomar en cuenta si él lo considera acertado o no. Sus cualidades personales de lealtad, devoción, honestidad y cooperación son factores clave.

Promoción

El camino a la promoción en una empresa tradicional generalmente sigue uno de tres patrones:

- 1.- Ser un familiar o amigo
- 2.- Por medio de la influencia
- 3.- Por medio de la lealtad, devoción y buen desempeño desde el punto de vista de un superior.

Estas tres rutas para una promoción en una empresa tradicional, se notará que todas se basan en relaciones personales y en la influencia. Las cualidades, la capacidad y el desempeño laboral del candidato son secundarios, pero asumen mayor peso en el segundo y tercer caso.

Capacitación y desarrollo

La ley mexicana del trabajo requiere que cada empresa aporte cierto porcentaje de su presupuesto a la capacitación de los empleados. Así que las empresas normalmente tienen programas de capacitación delineados tanto para los dirigentes como para los empleados de la planta. Lo que no verifican las autoridades es lo efectivo de la capacitación o si realmente se está llevando a cabo, así que a veces los programas de capacitación siguen estando por escrito sin llevarse a la práctica, en el área de las buenas intenciones. Aún cuando se implementen los programas de capacitación, el efecto es superficial. En general, la capacitación se considera un gasto infructuoso del presupuesto y que produce pocos créditos tangibles.

Administración media

Con respecto a sus dirigentes, el dueño/director general ve su papel como el de dar órdenes. Este punto de vista desciende por toda la estructura jerárquica hasta el supervisor que les da órdenes a sus trabajadores. En cada nivel administrativo la función principal de “desarrollo” de los superiores es asegurarse de que hagan exactamente lo que se les ordenó.

En general, la evaluación es muy positiva ya que ha ampliado su perspectiva en algunas áreas, pero no se hace ningún esfuerzo para planear cambios concretos, basándose en sus nuevos conocimientos. Algunas veces lo intentan los dirigentes, pero debido a que los cambios suelen contraponerse con el estilo tradicional del director general, encuentran con serias dificultades. O abandonan los cambios por su propia voluntad o se encuentran en conflicto con su superior. El superior normalmente interpreta esto como un desacuerdo interpersonal.

Trabajadores

Tradicionalmente el concepto de la capacitación ha sido un proceso natural donde el trabajador con experiencia le ayuda al trabajador sin experiencia, de

alguna manera como si fuera un aprendizaje. Este estilo todavía es común en empresas tradicionales y ha resultado satisfactorio en el pasado. Sin embargo, con mayores presiones de tiempo, calidad y lo sofisticado del equipo, muchas empresas tradicionales se encuentran en problema. Sus trabajadores con experiencia, capacitados tradicionalmente, están teniendo que aprender procedimientos nuevos, que para algunos son difíciles y otros se resisten. Además, los jóvenes con habilidades técnicas que están ingresando a las empresas pueden tener más conocimientos que los trabajadores ya mayores con experiencia. Esto puede derivar en conflicto con los trabajadores mayores que tienen mucha experiencia pero poca educación formal, situación que complica la capacitación de los nuevos empleados si se utiliza el método tradicional.

Responsabilidades interdepartamentales

Las responsabilidades departamentales están estrechamente relacionadas con el poder en la empresa tradicional. Un dirigente se siente orgulloso y poderoso cuando ha llegado a fincar su propio pequeño imperio con tanto trabajado es como sea posible, donde él es el rey y todos lo ven con admiración y respeto y donde él conoce todas las respuestas a las posibles preguntas.

Cuando se requiere de contacto interdepartamental, e hace normalmente con el encargado del departamento o bajo sus instrucciones expresas.

Relación con el superior

El dirigente subordinado ve a su superior como el que controla la empresa. Lo respeta porque lo ve como la única persona concedora y aparte por el puesto de poder y prestigio que ocupa. Le tiene una mezcla de miedo y admiración y lo acepta como una relación normal entre jefe y dirigente subordinado.

El dirigente sabe que su porvenir en la empresa depende enteramente de lo que su jefe piense de él. Por esta razón hace todo lo posible para complacerlo. Procura conocer los gustos y disgustos, humor e idiosincracia de su jefe. Pasa mucho tiempo consecuentándolo y éste responde más a estos estímulos que a las ocasiones cuando ha hecho un buen trabajo o ha obtenido buenos resultados.

¿Qué es lo que el dirigente tradicional realmente espera de su jefe?

Espera tareas claramente definidas y una recompensa justa por servir a su jefe con lealtad y devoción. Sabe cuál es su lugar y lo que espera de él. No espera que su jefe lo responsabilice por el comportamiento de sus subordinados.

Actitudes del dirigente subordinado. Varios

Actitud hacia su puesto

El dirigente se siente orgulloso en su puesto y por la posición que le da a él y a su familia frente a sus amistades y en la comunidad. Disfruta él poder impartir órdenes a sus subordinados y siente gusto por este concepto del poder. Espera obediencia indisputable y social. Maneja la crítica de errores cometidos por sus subordinados de manera paternal, servilismo por parte de sus subordinados y cree que están debajo de él en importancia donde se impone algún regaño o castigo. En todo momento considera importante conservar su imagen y posición, así que, cuando algo sale mal, siempre tiene que procurar conservar su prestigio. Se considera normal y aceptable que existan eventos fuera del control de uno y que siempre haya una fuerza o persona externa que se pueda culpar cuando algo sale mal, ya sea otro departamento o hasta uno de sus subordinados.

Espera ciertas prerrogativas propias de su puesto y posición, como llegar más tarde que sus subordinados por la mañana, tomar más tiempo para la comida, además de tener una buena oficina y una secretaria particular.

Actitud hacia el cambio

El dirigente se resiste al cambio, como la mayoría de la gente en una empresa tradicional. En general, la gente está más contenta cuando conoce su lugar de modo que él se muestra preocupado frente al cambio, el cual afectaría su posición y puesto. La inseguridad que acompaña al cambio, a veces, da por resultado la renuncia del dirigente.

Actitud hacia el conflicto.

Cuando un dirigente tiene un desacuerdo importante con su superior por cualquier motivo, ya sea referente a un aspecto fundamental de su trabajo o simplemente a la forma de hacer alguna tarea en particular, siempre resulta un

perjuicio del dirigente y puede renunciar voluntariamente o le forzarán a hacerlo. Las cosas se tienen que hacer a la manera del jefe sin importar las consecuencias para la empresa.

Ahora bien, lo mismo sucede en el caso de algún conflicto entre un dirigente y un empleado. El dirigente trata a sus empleados de la misma manera autocrática. Algunas veces intentará convencer o forzar a algún empleado a hacer las cosas a su manera, pero si esto no funciona, el empleado tendrá que irse, aunque su idea sea válida o útil. Esta situación, sin embargo, se modifica en una empresa sindicalizada, donde los despidos son sumamente difíciles y siempre está latente la amenaza de una huelga.

Estilo Mexicano Moderno

En una empresa mexicana moderna, el director general se ve a sí mismo como parte de un equipo administrativo seleccionado cuidadosamente, donde carga con la responsabilidad de las decisiones finales, pero depende bastante de cada miembro del equipo para que aporte ideas y opiniones, con tal de tomar las mejores decisiones. Esta relación puede variar desde un consenso completo para tomar una decisión, hasta una situación donde el director toma en cuenta las opiniones de cada miembro del equipo para tomar finalmente, una decisión.

El primer interés del director general y de su equipo es desarrollar una clara filosofía o cultura empresarial, que aporte pautas para todo el que trabaja en la empresa. Esta es una exposición explícita de los valores y comportamientos básicos, que, según el director y su equipo, están representados por la empresa y con los que todos se pueden identificar.

Planeación

El primer paso en la planeación es la elaboración de los objetivos. Estos, normalmente, tienen su origen con el director general, pero se desarrollan y elaboran en detalle por el equipo administrativo y se pone por escrito. Se clasifican en objetivos a largo, mediano y corto plazo con una flexibilidad integrada por si se presentan cambios no proyectados en el clima económico mexicano. Cada miembro del equipo administrativo está plenamente comprometido con el cumplimiento de los objetivos y entiende el papel que él mismo representa. Por consiguiente, se le dedica mucho tiempo y esfuerzo

para planear cada detalle y asegurarse de que sean objetivos realistas y posibles.

Organización y delegación

En cada área se tienen reuniones para planear en detalle la definición de los objetivos. El alto directivo depende de la experiencia y conocimiento del equipo administrativo medio y, juntos, determinan la manera más efectiva de especificar y organizar las actividades necesarias. El alto directivo depende de la experiencia y conocimiento del equipo administrativo medio y, juntos, determinan la manera más efectiva de especificar y organizar las actividades necesarias. El alto directivo funge como un facilitador y guía para asegurarse que se tomen decisiones viables, y que todos los interesados estén de acuerdo con la coordinación interdepartamental y con las decisiones. Aquí la actitud del alto directivo es de apoyo, alentamiento y clarificación. Sabe que cuando más autoridad se le otorgue al grupo administrativo medio en la planeación y organización de objetivos, mayores serán las posibilidades de éxito. El alto directivo se considera responsable del desarrollo de los dirigentes en todos los aspectos de su trabajo y en sus actitudes, así como de su motivación y competencia para tomar decisiones firmes y trabajar efectivamente como un equipo.

Control y seguimiento

El dirigente moderno acepta la plenitud de la responsabilidad por todo lo que sucede en su área, incluyendo la actuación de su persona y el logro de las metas fijadas. Esto quiere decir que le conviene detectar problemas potenciales, antes de que se vuelvan serios o irreversibles y asegurarse de que sus subordinados estén bien entrenados y motivados para hacer un buen trabajo, aún cuando él no esté presente. Por consiguiente, no puede administrar desde su oficina. Debe estar donde se encuentra la acción, para identificar áreas problemáticas, ayudar y alentar a su personal y supervisar el trabajo en proceso.

La misma actitud se encuentra en cada nivel administrativo, llegando hasta el director general que constantemente supervisa el progreso de los miembros de su equipo administrativo y busca áreas donde pueden necesitar de su asistencia.

Evaluación y promoción de un dirigente subordinado

Evaluación

En una empresa moderna, el director general considera la evaluación como una oportunidad para hacer comentarios sobre las aspiraciones y preocupaciones de un dirigente, en un ambiente de comunicación abierto. En el proceso el jefe, tendrá la oportunidad de observar los resultados obtenidos dentro de la responsabilidad del dirigente, no sólo en términos del cumplimiento de objetivos, sino también en el área de desarrollo personal, como en las actitudes del equipo, su capacitación y la innovación. En estas pláticas, se habla de las fuerzas y debilidades. Aquí, el director general tiene la oportunidad de ayudar a su dirigente a encontrar medios constructivos para sobreponerse a las debilidades y además apoyar y consolidar los puntos fuertes.

El director general sabe que su éxito y el de la empresa dependen de su capacidad para desarrollar e inspirar a su equipo administrativo, así que siempre está listo para compartir su experiencia y conocimientos y para ayudar a su dirigente a hacer un mejor trabajo.

Promoción

En una empresa moderna, las metas personales de un candidato forman la base para planear su futura trayectoria dentro de la empresa. Estas determinarán el esfuerzo, la capacitación y el desarrollo y el desempeño de las responsabilidades requeridas para conseguir el ascenso promocional. Ya que cada dirigente trabaja estrechamente en su equipo con los demás dirigentes, la mayor parte de su potencial en cuanto a desempeño, objetivos y logros, está muy relacionada su capacidad efectiva para trabajar en equipo. Dentro del grupo, sus habilidades se vuelven evidentes y sus promociones en el futuro son ampliamente reconocidas, independientes a las relaciones familiares.

Capacitación y desarrollo

Capacitación administrativa

Gran parte del tiempo y el esfuerzo que el director general le dedica a la capacitación y desarrollo consiste en:

- a) Compartir sus conocimientos de los objetivos, la planeación y la estrategia de la empresa.
- b) Proporcionar medios a sus dirigentes para el desarrollo de sus subordinados.
- c) Animar a los dirigentes a que presenten ideas nuevas para obtener mejores.
- d) Animar y guiar a los dirigentes cuando se vaya a adoptar un estilo nuevo.
- e) Felicitar a los dirigentes por un trabajo bien hecho cuando se presente la oportunidad.
- f) Tratar los problemas o errores como oportunidades para buscar juntos las soluciones, animando al dirigente a que aporte sus conocimientos e iniciativa para presentar soluciones propias bien desarrolladas, y en general tratar de aprender algo de la experiencia para evitar que surja nuevamente, el problema.
- g) Identificar las fuerzas y debilidades específicas de cada dirigente y planear junto con ellos los pasos específicos para sobreponerse a estas debilidades.
- h) Planear el desarrollo de los dirigentes tomando en cuenta su potencial y la demanda futura de fuerza laboral.

El director considera que la capacitación y el desarrollo son de valor incalculable para la empresa y como una inversión de tiempo y dinero que rendirá réditos reales y medibles en productividad y ganancias. Está consciente de la importancia decisiva de un equipo administrativo competente y altamente motivado

Mediante la capacitación y desarrollo, el dirigente subordinado se siente muy motivado para hacer su mejor esfuerzo. Ya que sus ideas son tomadas en serio, siente que se ha ganado la confianza y el apoyo tanto de su jefe como de sus colegas en su participación en el trabajo del equipo administrativo y siente la seguridad de que se le reconocerán sus esfuerzos y contribuciones. También siente el peso de la responsabilidad, no sólo por el desempeño de sus propios subordinados y la efectividad de su área, sino también por la imagen de su empresa en el mundo de los negocios y en la comunidad. También está consciente de que su imagen personal frente a sus subordinados y colegas depende de su contribución al éxito de la empresa.

Consciente del costo que representan los cursos para la empresa, se siente privilegiado por tener la oportunidad de recibir capacitación por fuera y sabe que tendrá que poner sus conocimientos nuevos en práctica.

Capacitación de los trabajadores

Ya que son pocos los trabajadores que ingresan a la empresa con las actitudes y habilidades requeridas para una alta competitividad, el dirigente sabe que su éxito depende en gran parte de su habilidad para desarrollar y capacitar a sus trabajadores. Considera a su gente como su recurso más importante y, por consiguiente, acepta la responsabilidad de desarrollarlos a su más alto potencial, tanto para beneficio de la empresa como para la auto-realización de los trabajadores de acuerdo con el concepto de "calidad total".

El dirigente está plenamente convencido de que, cuando se planea y se lleva a cabo apropiadamente, la capacitación es una inversión que se multiplicará muchas veces en calidad y productividad. Por un lado, esto se deberá al mejoramiento de las habilidades del trabajador; por el otro, al mejoramiento en el ambiente laboral que le aportará satisfacción laboral al empleado y una oportunidad para desarrollar todo su potencial.

Responsabilidades interdepartamentales

El dirigente está acostumbrado a trabajar como miembro de un equipo administrativo. Como tal, está plenamente consiente de que una estrecha coordinación y cooperación entre los departamentos son factores que contribuyen al éxito de una empresa y a la satisfacción laboral tanto del dirigente como del personal. Procura trabajar con un mínimo de personas que ha entrenado y desarrollado para que tengan suficientes conocimientos y sean flexibles en sus relaciones con otros departamentos. Comparten su convicción en la importancia del contacto estrecho y de las buenas relaciones con otras áreas que se ven afectadas por su trabajo.

Relación con el superior

Como miembro del equipo administrativo, del cual también su jefe es miembro, el dirigente subordinado está muy contento con la confianza que les muestra su jefe a su persona, su trabajo, su juicio y su habilidad para tomar decisiones acertadas. Sin embargo, esta confianza también implica una responsabilidad total por todo lo que sucede en su área. Siente, no obstante, que esto hace su trabajo desafiante y le proporciona la libertad de usar sus habilidades al máximo. Acoge la libertad que tiene dentro del equipo para expresar sus opiniones y para que tanto su superior y los demás miembros del

equipo lo tomen en serio. Juntos definen planes de acción realistas con los cuales se comprometen todos.

Si se presenta un error en su área, confía en el apoyo de su superior y está seguro que el primer interés de su jefe es resolver el problema y darle cualquier apoyo que sea necesario para evitar que se presente de nuevo. También sabe que es sumamente importante mantener a su jefe informado acerca del progreso en su área y también de problemas potenciales que se pueden prever.

El dirigente se esfuerza por lograr sus objetivos y por participar activamente con su equipo para ayudar a resolver problemas de la empresa, en los cuales sus conocimientos y experiencias pueden ser de gran valor. Sabe que se le reconocerá esta contribución por la empresa y que su jefe tomará en cuenta su participación en su evaluación y decisiones referente a su promoción.

El dirigente en una empresa moderna espera cualidades sobresalientes de liderazgo. Del jefe espera tener una amplia perspectiva del potencial de la empresa y cómo puede contribuir personalmente. También recibe inspiración y un ejemplo a seguir. Espera que el jefe cuide de la capacitación y desarrollo, apoyo y reconocimiento, no sólo para él, sino para todo el equipo administrativo. Como resultado, el dirigente espera mucho de sus subordinados y de sí mismo.

Actitud del dirigente subordinado – Varios

Actitud hacia su puesto

El dirigente subordinado, disfruta el desafío de las responsabilidades, el servicio y la participación en el equipo administrativo. Confía en su habilidad para resolver problemas y encuentra esta experiencia muy estimulante. Está consciente de que el éxito de su personal depende en gran medida de la capacitación y desarrollo que le pueda proporcionar y considera la capacitación como una de sus responsabilidades más importantes. El dirigente está convencido que su trabajo se va facilitando en la medida que sus subordinados aprendan a fungir efectivamente en equipos, a pensar por sí mismos y a tomar muchas decisiones propias.

El dirigente moderno no quiere que sus subordinados lo vean como un ser que goza de más privilegios por su puesto, como, menos horas de trabajo, más tiempo para la comida, etc. Por el contrario, generalmente, trabaja más horas y

es más estricto con la puntualidad que sus subordinados. Para él, el privilegio estriba en tener la oportunidad de desarrollarse y crecer con la empresa.

Actitud hacia las relaciones con los empleados

Los empleados se valoran por sus habilidades y experiencia; y el dirigente toma en serio sus opiniones e ideas. Juntos, como un equipo, definen planes para lograr sus objetivos y si se presenta algún problema, deciden cómo resolverlo.

Actitud hacia los compromisos

El dirigente toma todo compromiso en serio y asegura que se cumplirá. Por consiguiente, sólo se compromete con lo que puede cumplir. Considera que buscar excusa es una explicación débil y poco profesional para no cumplir con una obligación.

Actitud hacia el cambio

Junto con su equipo, el dirigente moderno, constantemente está buscando mejores maneras de hacer las cosas, así que el cambio se ve como una forma de vida. Disfruta el reto que representa el hecho de fijar metas flexibles para luego intentar lograrlas a pesar de un ambiente cambiante.

Actitud hacia el conflicto

El dirigente considera que, a veces, el conflicto es inevitable, no siempre podemos estar de acuerdo. Sin embargo, lo toma como una oportunidad para llegar al fondo del problema, así que escucha cuidadosamente las ideas y oportunidades de cada parte. Entonces, juntos evalúan los méritos de las partes, determinan dónde se presenta la discordia e intentan llegar a una solución que satisfaga a ambas partes y progrese hacia las metas de la empresa. Generalmente esto funciona. El dirigente ha aprendido que la mayoría de los subordinados respetan al dirigente que se esfuerza sinceramente por escuchar y comprender todos los puntos de vista y tomar seriamente sus opiniones cuando existe algún conflicto. Una vez que haya pasado la crisis, la mayoría de los conflictos se pueden resolver satisfactoriamente para beneficio de todos.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo no es fácil para el mexicano. Parece contraponerse la cultura individualista en la situación laboral tradicional. Sin embargo, en las empresas modernas que han experimentado de primera mano su introducción y su uso, se ha notado que el trabajo en equipo es de gran beneficio para la calidad y productividad y que contribuye bastante al cumplimiento del trabajo y al ánimo de los empleados.

Trabajo en equipo – desde el punto de vista del director general

El director general piensa que un equipo bien desarrollado trabaja como una familia y combina muy bien con la asociación mexicana de lazos familiares y de amistad. Esto crea un sentido de relación interpersonal estrecha, de responsabilidad y de interdependencia. De esta manera, también sirve como un medio de autodisciplina dentro del equipo, reduciendo así el ausentismo y mejorando la calidad del trabajo. Los miembros del grupo también tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades, creatividad, innovación e ingenio y han mostrado una aceptación muy positiva del reconocimiento grupal, en vez del individual. También ha tenido un efecto positivo en las actitudes y perspectivas de los miembros de un equipo: respeto por los compromisos, orgullo de un trabajo bien hecho y sentir que el trabajo en común es digno y valioso. Estas actitudes, con el tiempo, pueden generalizarse en beneficio de toda la sociedad.

Trabajo en equipo – desde el punto de vista del trabajador

Hasta ahora, el trabajador mexicano puede haber visto su trabajo como un mal necesario que se requiere para mantener a su familia. En gran parte el trabajo no aportaba mucho sentido de satisfacción y nadie dentro de la empresa reconocía que el trabajo tuviera mucho valor, así que no lo desempeñaba por más tiempo que el estrictamente necesario.

El trabajo en equipo, por otro lado, ha creado una situación de estrecho compañerismo entre los miembros del equipo. El trabajador siente la importancia de su trabajo y piensa que, por primera vez, la empresa reconoce sus habilidades y se le permite utilizarlas. Disfruta de la libertad y confianza al participar en la toma de decisiones y planeación y recibe mucha satisfacción al ver los buenos resultados. No quiere llegar tarde al trabajo porque no sería justo que sus compañeros tuvieran que trabajar más duro por su causa.

En general, siente que tiene un ambiente familiar donde todos hacen su mejor esfuerzo.

En casa siente que ha ayudado a su familia porque ahora sus hijos empiezan a comprender la importancia de los buenos hábitos de trabajo, y los hijos imitan a sus padres y están aprendiendo a ser más responsables en lo que dicen y hacen. Así que la vida familiar ha mejorado y los miembros de la familia trabajan más duro pero con mayor satisfacción. No le gustaría regresar al viejo modo de hacer las cosas. (Simonsen de kras.1991).

2.6 EL PROCESO DEL CAMBIO EN MEXICO

El proceso del cambio ha sido tema de mucha investigación a través de los años. En la actual situación administrativa mexicana está presente una dimensión adicional que complica aún más el proceso. Un componente cultural está sobrepuesto en el proceso básico del cambio administrativo. Esta situación crea mayores responsabilidades al director general y a su equipo administrativo, al cambiar una empresa de un estilo administrativo tradicional a uno moderno.

La transición que México está experimentando actualmente es dolorosa debido a la necesidad de cambiar, en primer lugar, comportamiento, actitudes y perspectivas culturalmente orientados, y enseguida, tener formas de hacer las cosas.

En México, los cambios requeridos son radicales, ya que incluyen tanto cambios culturales como cambios en el estilo administrativo. Dichos cambios afectan no sólo la situación laboral sino también la perspectiva entera hacia la vida.

Unas cuantas empresas han intentado introducir algunos aspectos de administración moderna, sobreponiéndolos a comportamientos culturales tradicionales. Los resultados han sido consistentemente frustrantes, tanto desde el punto de vista de la calidad y productividad.

Por otro lado, otras empresas han hecho cambios culturales fundamentales junto con los cambios en estilo administrativo. Dichas empresas han tenido un éxito notable y están reconocidas como modelos para la administración moderna en México.

La experiencia ha demostrado claramente que, uno no puede imponer con éxito nuevas técnicas administrativas sobre valores culturales tradicionales. Existe un paso adicional: primero debe haber un cambio en las costumbres y los hábitos culturales tradicionales. Estos se modifican o sustituyen con nuevos hábitos orientados hacia un desarrollo total del potencial de los recursos humanos; estos aspectos culturales no incluyen los profundos valores culturales (que deberán conservarse), pero sí un rango entero de costumbres y hábitos tradicionales que impiden la incorporación exitosa de un estilo administrativo verdaderamente moderno.

2.7 HABILDADES DIRECTIVAS

Durante años muchas personas han sostenido que la capacidad para dirigir es algo inherente en ciertos individuos elegidos. Hablamos de “dirigentes natos “. Es innegablemente cierto que algunas personas, de manera natural o innata, poseen una mayor aptitud o habilidad para ciertas capacidades. Pero las investigaciones psicológicas y fisiológicas también indicarían, primero, que quienes tienen marcadas aptitudes o habilidades pueden mejorar su capacidad mediante la práctica y la capacitación, y después, que incluso aquellos que no tienen la habilidad natural pueden mejorar su rendimiento y efectividad en general. El concepto habilidad directiva sugiere que podemos esperar mejorar nuestra efectividad directiva y formar mejores dirigentes para el futuro. Este concepto de habilidad implica “aprendizaje mediante la acción”. Diferentes personas aprenden de diferentes maneras, pero las habilidades se desarrollan mediante la práctica y mediante la relación del aprendizaje con la propia experiencia personal y formación. La habilidad implica una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innato, y que se manifiesta en el rendimiento, no sencillamente en el potencial. Así que el criterio fundamental de la habilidad debe ser la actividad efectiva bajo diferentes condiciones. La dirección efectiva descansa en tres habilidades básicas que pueden desarrollarse, lo cual evidencia la necesidad de identificar rasgos específicos y que pueden proporcionar un modo útil de mirar y de entender el proceso directivo.

El Sr. Robert L. Katz dirige una empresa de consultoría especializada en la estrategia empresarial y es director de varias empresas de propiedad pública. El destaco tres habilidades básicas: **conceptuales, técnicas y humanas**, que todo dirigente con éxito debe tener en diferentes grados, según el nivel administrativo en el que se encuentre operando. (como lo muestra el siguiente cuadro).

Alto Nivel	Nivel Medio	Primer Nivel
Conceptuales	Conceptuales	Conceptuales
Técnicas	Técnicas	Técnicas
Humanas	Humanas	Humanas

Habilidades Conceptuales

Esta habilidad implica la capacidad de ver a la empresa como un todo, comprende el reconocimiento de como las diferentes funciones de la organización dependen unas de las otras, y como los cambios en alguna parte afectan a las demás y se extiende a la visualización de la relación entre el negocio individual y la industria, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas del país en general. Debido a que el éxito global de la compañía depende de la habilidad conceptual de sus dirigentes para establecer y llevar a cabo las decisiones de políticas, esta habilidad es el ingrediente unificador y coordinador del proceso directivo y tiene una innegable importancia global. La habilidad conceptual, resulta cada vez más importante en los puestos directivos de mayor importancia donde sus efectos están al máximo y se pueden observar con mayor facilidad. En el nivel superior de una organización la habilidad conceptual se convierte en la habilidad más importante de todas para administrar con éxito. Un dirigente puede no tener habilidades técnicas o humanísticas y aun así resulta efectivo si cuenta con subordinados que tengan marcadas habilidades en este sentido. Pero, si su habilidad conceptual resulta débil, el éxito de toda la organización puede ponerse en peligro.

Habilidades Técnicas

Implica el entendimiento, y aprovechamiento, de un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a métodos, procesos, procedimientos o técnicas. La habilidad técnica comprende conocimientos especializados, capacidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad para el uso de herramientas y técnicas de cada disciplina específica. Es la base de muchos de los grandes adelantos de la industria moderna. Es indispensable para una operación eficiente. Empero, tiene mayor importancia en los niveles inferiores de la administración. Conforme el dirigente se aleja más y más de la operación física de hecho, esta necesidad de habilidad adquiere menor importancia, siempre y cuando este cuente con subordinados hábiles y pueda ayudarles a resolver sus propios problemas. El desarrollo de la habilidad técnica ha recibido gran atención durante muchos años por parte de la industria y las instituciones educativas y se han logrado grandes adelantos. La fundamentación sólida de los principios, estructuras y procesos de la especialidad individual, junto con la práctica y experiencia real durante las cuales el individuo es observado y ayudado por un supervisor parecen ser sumamente efectivas.

Habilidades Humanas

Es la capacidad del dirigente para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la cooperación dentro del equipo que dirige, se relaciona fundamentalmente con el funcionamiento con la gente. Esta habilidad se demuestra en la manera en que el individuo percibe (y reconoce las percepciones de) sus superiores, colegas y subordinados y en la manera en que se comporta consiguientemente. La persona que tiene esa sensibilidad sumamente desarrollada está consciente de sus propias actitudes, suposiciones y conceptos acerca de otros individuos y grupos; puede ver la utilidad y las limitaciones de estos sentimientos. Con la aceptación de la existencia de puntos de vista, percepciones y creencias diferentes de los propios, tiene habilidad para entender lo que otros realmente quieren decir con sus palabras y conducta. Es igualmente hábil para comunicar a otros, dentro de sus propios contextos, lo que él quiere decir con su conducta. Tal persona lucha por crear un ambiente de aprobación y seguridad en el que los subordinados se sientan

en libertad para expresarse sin temor a la censura o al ridículo, alentándolos a participar en la planificación y ejecución de aquellos asuntos que les afecta directamente. Es lo suficientemente sensible a las necesidades y motivaciones de otros dentro de una organización para juzgar las posibles reacciones y resultados de, diferentes cursos de acontecimientos que pueda emprender. Con tal sensibilidad puede, y está dispuesto a comportarse de manera en que toma en cuenta estas percepciones de otros. La habilidad humana es la capacidad de trabajar con otros, es esencial para la administración efectiva en todos los niveles. Es de vital importancia en el ámbito de capataces, destacando que la función principal del capataz como administrador es lograr la colaboración de las personas del grupo laboral, parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde la cantidad de contactos directos entre dirigentes y subordinados es mayor, Conforme nos elevamos más y más en la jerarquía administrativa, la cantidad y frecuencia de estos contactos directos disminuye y la necesidad de habilidad humana es, aunque probablemente no de manera absoluta, menor en proporción.

El dirigente necesita: suficiente habilidad conceptual para reconocer las interrelaciones de los diferentes factores involucrados en su situación, que lo llevaran a tomar esa acción que probablemente logre el beneficio máximo para toda organización; suficiente habilidad técnica para cumplir con la mecánica de la tarea específica que es responsabilidad suya; suficiente habilidad humana para trabajar con otros, para ser un miembro efectivo del grupo y para poder lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.(Katz, L. Robert. Enciclopedia biblioteca Harvard).

El identificar las habilidades que más se necesitan en los diferentes niveles de responsabilidad puede resultar útil para la selección, capacitación y promoción de dirigentes.

Esto destaca que los buenos dirigentes no necesariamente nacen, pueden hacerse.

CAPITULO 3

Habilidades Conceptuales

CAPITULO 3

HABILIDADES CONCEPTUALES

3.1 PLANEACION ESTRATEGICA

Consiste en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos del futuro, los que,

Combinados con datos reales del presente, sirvan de base para la toma de decisiones de calidad, diseñando un futuro deseado y las formas o medios para lograrlo.

Esencia de la planeación estratégica

Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que podrán surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros.

Hay que tomar en consideración cuatro puntos, cada uno de ellos necesarios para entenderla.

1)**Proceso.** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para el logro de las metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién los llevara a cabo y qué se hará con los resultados.

2)**Porvenir de las decisiones actuales.** Observar la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real. Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

3)**Filosofía.** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental; para lograr mejores resultados los dirigentes y el personal de una organización deben creer en el

valor de la planeación estratégica y desempeñar sus actividades lo mejor posible.

4) Estructura. El concepto de una estructura de planes también se expresa de la siguiente manera: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Beneficios de la planeación estratégica

Formula y contesta preguntas claves para la empresa tales como:

¿Cuál es la filosofía y propósitos fundamentales del negocio?

¿Cuáles son los objetivos a largo y corto plazo?

¿Dónde están y cuáles son nuestros mercados?

¿Quiénes son nuestros competidores?

¿Cuáles son los cambios más importantes dentro del medio ambiente que pueden afectar?

¿Cuáles serán las oportunidades y riesgos que habrá que explotar y evitar respectivamente?

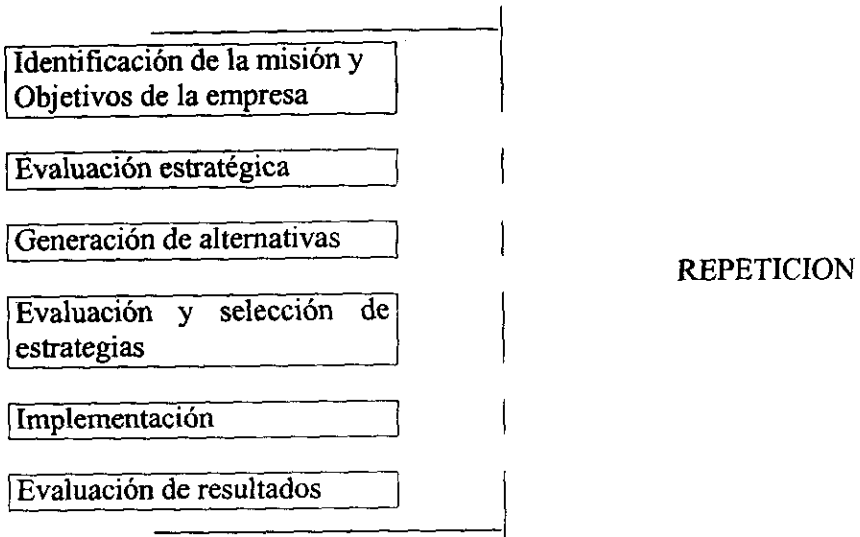
- ✓ Exige el establecimiento de objetivos
- ✓ Se considera a la empresa como un sistema.
- ✓ Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- ✓ Simula el futuro.
- ✓ Estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.
- ✓ Sirve de base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- ✓ Ayuda a cumplir con responsabilidades en forma eficiente.

Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica implica un proceso para la determinación de objetivos, elaboración de estrategias que permitan cumplir con estos objetivos, la evaluación de estrategias, así como un procedimiento para mantener un control de los resultados.

Existen varios criterios que definen las etapas del proceso de planeación estratégica, dependiendo del autor que se trate, coincidiendo algunos en los mismos conceptos.

Un proceso que a nuestra consideración abarca más elementos, es elaborado por Hatten J. Kanneth. (como se muestra en el siguiente cuadro.)



Los modelos del proceso de planeación que distintos autores han realizado, son básicamente guías que deben ajustarse a las necesidades y requerimientos específicos de cada organización, verificando continuamente los hechos y las tendencias internas y externas de la misma.

Todos y cada uno de los elementos que conforman el proceso de planeación estratégica son esenciales para un adecuado desarrollo y ejecución de los planes. Quizá habrá elementos que requieran de mayor atención que otros, pero eso no les restará importancia a los demás, ya que su adecuada coordinación e interacción conlleva a resultados exitosos.

Fases del proceso de planeación estratégica

1.- Identificación de la misión y objetivos de la empresa

Definir la misión será el punto de partida. El establecimiento de la misión será el concepto básico de la organización. Es la esencia de la empresa; del punto de identificación del propósito de la organización, de la razón de su existencia. Para alcanzar cualquier destino, se requiere conocer en donde se está para tener un punto de partida. La identificación de la misión y de los objetivos en forma precisa darán este punto de partida.

Hay que identificar los objetivos de las organizaciones, qué se quiere ser, a dónde desea dirigirse y cómo podrá llegar a ese punto.

El establecimiento de la misión incluye:

Filosofía organizacional: Establecimiento de valores, creencias y los lineamientos para saber la manera en la que la organización va a conducir todas sus acciones.

Propósitos: Definición de las actividades que habrán de realizarse de la mejor manera para la organización y lo que intenta ser.

Para definir la misión habrá que responder a una serie de preguntas tales como:

- ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
- ¿Quiénes son nuestros clientes? Quiénes deberían serlo?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿De que ventajas competitivas disfrutamos?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades?

2.- Evaluación estratégica

Una vez identificados los objetivos, habrá que realizar una evaluación para determinar que cambios pueden realizarse.

Las estrategias son evaluadas examinando los aspectos presentes, los resultados esperados en las decisiones tomadas por la organización, el medio ambiente en que se desarrolla así como los intereses de los propietarios.

La evaluación, en primer lugar, implica hacer una comparación de los recursos utilizados con los resultados obtenidos ¿son los recursos aplicables congruentes con los objetivos? ¿En qué periodo de tiempo los resultados

podrán satisfactoriamente retornar los recursos invertidos? ¿De qué manera pueden repercutir a futuro en los resultados los recursos utilizables?

En segundo lugar, la evaluación requiere de un análisis de los posibles resultados idóneos de la estrategia en el medio ambiente futuro en que habrá de desarrollarse la organización ¿Podrá la estrategia funcionar en el futuro?

Finalmente, hay que determinar que los resultados que se obtengan estén acordes con los intereses de los accionistas.

3.- *Generación de alternativas*

Identificar alternativas estratégicas responde a contar con opciones viables que podrá ejecutar la organización.

En la generación de alternativas se debe saber cuáles opciones requieren cambios, entre análisis y síntesis o ambas cosas. Una forma útil para la generación de alternativas es eliminar lo que es innecesario a través de un análisis continuo de los recursos utilizables, medio ambiente y objetivos de dirigentes, y determinar de esta forma las acciones que si podrán realizarse.

Otra forma para desarrollar alternativas es sugerir un sin número de ideas que ayuden a plantear soluciones.

4.- *Evaluación y selección de estrategias*

Es posible empezar la evaluación de las opciones una vez que se tiene un número adecuado de estrategias. Esto requiere un procedimiento mediante el cual cada plan opcional se analiza y juzga por sus capacidades para cumplir los objetivos de la organización.

Se debe tomar en cuenta lo bien que funciona una estrategia dentro de la situación más probable. Pero también deberá examinarse lo bien que funcionaria en caso de presentarse otro tipo de situaciones.

Es conveniente seleccionar las alternativas que se adapten mejor a las capacidades de la organización. Los planes estratégicos con mayor éxito aprovechan las ventajas de la empresa, explorándolas y aprovechándolas al máximo.

La fase de la evaluación termina con la selección de una estrategia que la empresa intenta establecer.

5.- *Implementación*

Una vez que se haya terminado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas, de la empresa. Esta fase puede denominarse la etapa de acción, que significa la movilización, participación y cooperación del personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

La ejecución exitosa de estrategias requiere que la organización:

- Fije metas en todos los niveles.
- Fije políticas.
- Asigne recursos de acuerdo a lo establecido.

Es posible que la ejecución gire en torno a la capacidad gerencial para motivar a los empleados logrando su participación y apoyo para la implementación estratégica.

6.- *Evaluación de resultados*

El proceso de evaluación comprende la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión si es necesario.

El sistema de control deberán dar lugar a acciones correctivas, Para lograr éstos, es preciso medir de manera sistemática, aspectos tales como:

- Cambio en el medio ambiente
- Cambio en las capacidades de la organización
- Acciones ejercidas por la organización
- Acciones de la competencia
- Resultados.

Cualquier cambio que surja en algunos de estos puntos puede ser razón suficiente para modificar estrategias. El sistema de control deberá señalar el momento en que sea necesario considerar una modificación.(Manriquez, G. y Vejar, G. 1991,UNAM).

El desarrollo de los Dirigentes

En el acto de PLANIFICAR intervienen altos niveles de actividad intelectual. Los que elaboran planes deben tener la capacidad de enfrentarse con ideas e información abstractas e inciertas y pensar sistemáticamente en el presente y el futuro. Por medio de la PLANIFICACION, la condición de la organización en el futuro puede mejorar si los dirigentes toman un papel activo hacia el porvenir; por lo tanto, la planificación indica que la gerencia debe ser activa y hacer que las cosas sucedan más que reactiva y dejar que las cosas pasen. Por medio del acto de la PLANIFICACION, los dirigentes no sólo desarrollan su HABILIDAD de pensar con respecto al futuro sino que, en la medida en que sus planes son eficaces, su motivación para planificar se refuerza. El acto de planificar perfecciona la capacidad de los dirigentes para pensar, ya que toman en cuenta ideas abstractas y las posibilidades para el futuro, y de esta manera el resultado y el acto de PLANIFICAR benefician a la organización y a la Dirección.(Donelly,Gibson,Ivancevich. 1995).

3.2 ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue previamente fijado en la fase de planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. Así se proporciona una base para los esfuerzos del organismo y los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo de trabajo. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da arreglo a los recursos humanos.

La organización es una función preejecutiva; relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone “quién” debe desempeñarlas, es decir, une al personal en tareas interrelacionadas para hacer que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de los planes y objetivos específicos.

DEFINICIONES

El hombre desde la antigüedad ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo puede ser a través del orden y la coordinación de los recursos de operación de un organismo social.

A continuación, se presentan definiciones de varios autores para tener un concepto amplio de la organización.

“Es el trabajo que realiza un dirigente para ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución muy eficaz de las mismas” (Lovis Allen).

“La coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue” (Isaac Guzmán Valdivia).

“El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (George R. Terry).

“El proceso de estructurar o arreglar las partes que componen un organismo” (Mario Sverdlick).

Los resultados de la organización consisten en dos elementos esenciales: las partes y las relaciones:

LAS PARTES. Pueden considerarse como unidades trabajo-personas, cada una de las cuales se forma con las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.

LAS RELACIONES. Tienen lugar como el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

El objeto de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca que actividades son las que va a ejecutar.

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo, dado que es la función por la cual los dirigentes darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo. La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos indicando que recursos serán usados para actividades específicas. Y cuándo, dónde, y cómo se usaran estos recursos.

La organización se refiere a un método de disposición de recursos humanos y materiales que representan una forma eficaz de hacer las cosas eficientemente.

La organización es una red definida de líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales y comunicaciones entre personas, asignando a cada uno los medios e instrumentos (conceptuales y materiales) para mantener su posición y realizar su cometido. Así como también dotar a los grupos humanos de los medios estructurales que le hacen capaz de hacer frente al ambiente en que se desenvuelve y crecer y evolucionar dinámicamente.

El propósito del sistema de organización consiste en facilitar el logro de las metas, proporcionando un enfoque racional, para el uso de los recursos organizacionales.

El proceso de la organización

Radica en que implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo tanto de estabilidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros estabilidad y confiabilidad que se necesitan para que una organización pueda avanzar de manera coherente hacia los objetivos y planes. Por otro, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir cambios, o puede ser fuente de resistencia al cambio. Este proceso consiste en cinco pasos:

1.- *División y especialización del trabajo.* Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. La división del trabajo requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlas al personal. Y es necesario que se establezcan normas de actuación para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad en las decisiones. En todo organismo existen actividades fundamentales que deben realizarse, el término especialización se aplica comúnmente a cada una de estas funciones operables. Consiste en dividir la producción en varios pasos y la responsabilidad de la terminación es asignada a individuos específicos. Los individuos se especializan a realizar parte de la tarea en lugar de hacer toda la tarea. La especialización es el resultado de la división del trabajo. La especialización es necesaria por que se logra un mayor rendimiento del

personal, es importante también que la especialización no lleve al personal a la ignorancia del conjunto del trabajo que se realiza y así, que el individuo no se encierre en su función y desconozca totalmente los demás o lo que es peor, que desconozca la importancia de su función en la totalidad del trabajo del organismo del que se trate.

2.- *Jerarquización.* Las relaciones jerárquicas se refieren a una cadena de mando, el individuo que se encuentra en la parte superior posee la mayor cantidad de autoridad y entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama menor será la autoridad que posee. Para Munch y García la jerarquización es “la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

3.- *Departamentalización.* Se logra mediante una división orgánica que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Se entiende por departamentalización la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud. El proceso de departamentalizar sigue una secuencia de acciones que son listar todas las funciones del organismo social, clasificar las funciones, agrupar las funciones según un orden jerárquico, asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, especificar las relaciones de autoridad responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos, establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos y el tamaño la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo, y de las funciones involucradas.

4.- *Descripción de funciones.* Es necesario definir con toda claridad las actividades y deberes que habrán de desarrollarse. Las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines. Podemos definir a la función como una actividad necesaria para conducir, guiar, dirigir, o desarrollar una organización

hacia el cumplimiento de actividades afines. La descripción de funciones se realiza básicamente, a través de las técnicas de análisis de puestos, carta de actividades, cuadro de distribución de actividades entre otros. La estructura por funciones departamentaliza a los trabajadores y a otros recursos conforme los tipos de actividades que están siendo ejecutadas.

5.- *Coordinación del trabajo.* Si las actividades del trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los jefes las coordinen a fin de alcanzar los objetivos generales. Deben comunicar a cada unidad los objetivos de la organización, traducidas en objetivos adecuados para cada subunidad, y deben mantenerla informada acerca de las actividades de las demás, de tal manera que las diversas partes de la empresa funcionen sincronizadamente. Para J. Stoner la coordinación es: el proceso de integrar los objetivos de actividades de las diversas unidades funcionales a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales. Sin coordinación los individuos y los departamentos perderían de vista su papel dentro de la empresa y empezarían a buscar sus propios intereses especializados, con frecuencia en perjuicio de los planes y objetivos del organismo. La coordinación es el resultado del ingenio y voluntad humanas. La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de una adecuada estructura organizacional, una planeación y un proceso de toma de decisiones eficiente y sistemas de comunicación y de información. Si lo anterior existe la coordinación se facilitará grandemente.

Técnicas de organización

La organización reúne recursos de manera ordenada y da arreglo a los recursos humanos, en un modelo aceptado para que puedan desempeñar actividades requeridas. Por tanto un dirigente debe apoyarse en técnicas para diseñar en forma sistemática una organización. Podemos definir a las técnicas como “ las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional”. Las técnicas son indispensables durante el proceso de organización de acuerdo con las necesidades de cada organismo.

A continuación explicaremos algunas de ellas:

I.- Organigramas. Tienen por objeto proporcionar elementos útiles para ayudar a visualizar la estructura organizacional de un organismo. Es más fácil y rápido entender una gráfica que toda una explicación.

Gómez Ceja la define como “una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.

Para representar gráficamente las partes esenciales de una organización se utilizan los organigramas, esta gráfica para su elaboración, debe seguir estos pasos: Hacer una lista de funciones y subfunciones, realizar una comparación de funciones, preparar los cuadros o plantillas y confeccionar el organigrama.

Contenido del organigrama: debe contener los siguientes datos: títulos o descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre del funcionamiento o del analista que lo elaboró, aprobación (dirección superior) y explicación de líneas y símbolos especiales.

El arreglo común de un organigrama es mostrar las funciones en la parte superior, con sucesivas subfunciones en la parte inferior. Y es costumbre hablar de niveles jerárquicos.

Los organigramas los podemos clasificar en tres grupos, por su contenido, por su ámbito de aplicación y por su presentación.

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	DESCRIPCION
Por su contenido	Estructurales	Muestran solo la estructura administrativa del organismo social
	Integración de puestos	Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.
	Funciones	Indican además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
Por su ámbito de aplicación	Generales	Presenta toda la organización y sus interrelaciones, se llama también carta maestra.
	Específicas	Representa la organización de un departamento o sección de una empresa.
Por su presentación	Verticales	Presenta a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando él título en el nivel superior.
	Horizontales	Representa a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando él título al extremo izquierdo.
	Mixtos	Representa a la estructura utilizando combinaciones verticales y horizontales.
	De bloque	Son una variante de las verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacio.

II.- Manual de organización. Exponen con detalle los objetivos, antecedentes, base legal en su caso, organigrama y explica la estructura funcional entre otros.

Puede clasificarse de dos maneras:

1). *Manual general de organización.* Es aquel que abarca todas las funciones operacionales de un organismo social. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para antecedentes históricos.

2). *Manual específico de organización.* Es aquel que se ocupa de una función operacional (un departamento en particular o en secciones).

El contenido de este manual varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más detallados:

- *Identificación.* Deberá indicar los datos siguientes: nombre del organismo o unidad administrativa, título y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de publicación, unidad responsable o asesor que lo elaboró.
- *Índice.* Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión detallada de un esquema, añadiendo números o letras al formato de referencia.
- *Introducción.* Contiene una explicación acerca de lo que es el documento. Los aspectos que se deben considerar son: objetivos del manual, ámbito de aplicación, autorización, cómo usar el manual.
- *Directorio.* Consiste en una relación de los funcionarios principales, así como los respectivos cargos que ocupa.
- *Antecedentes.* Se refiere a una breve descripción del desarrollo histórico del organismo o de la unidad de que se trate.
- *Organigrama.* Consiste en representar gráficamente la estructura organizacional.
- *Estructura funcional.* Consiste en llevar a cabo una descripción de las

actividades inherentes a cada una de las unidades con los puestos contenidos en la estructura organizacional que le permitan cumplir con sus responsabilidades, deberes y relaciones.

III.- Carta de actividades. Es una técnica relativamente reciente y sirve para mostrar mejor las relaciones de las funciones y las obligaciones integradas a una estructura organizacional. Describe las acciones así como las obligaciones de cada uno de los subordinados que participa en el logro de un objetivo específico. El objetivo se describe en la parte superior e inmediatamente debajo en el lado izquierdo, las acciones principales y secundarias para alcanzarlo. En la parte derecha se hace indicación de las obligaciones correspondiente a cada unidad orgánica.

La carta de actividades puede ser de gran alcance e incluir personal de diversas unidades administrativas, o bien limitarse a una sola unidad orgánica dependiendo de los objetivos a lograr.

IV.- Análisis de puestos. Los principales usos del análisis de puestos, de acuerdo con Ortueta, son los siguientes:

- Definición de los cuadros de necesidades por departamentos y número de empleados.
- Planeación de la organización en cuanto a especialidades, categorías, etc.
- Relatamiento, distribución y orientación.
- Niveles de tareas y clasificación.
- Fijación de responsabilidades, deberes y autoridad.
- Estimación de remuneración.
- Traslados y promociones, etc.

Para R. Amaro Guzmán el análisis de puestos es: “el proceso de estudio e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria”.

La información necesaria se obtiene por medio de un cuestionario o entrevista con los siguientes datos:

Identificación y naturaleza del puesto. Localizar su ubicación departamental, deberá definir la naturaleza del trabajo si corresponde a trabajo calificado, trabajo semicalificado o no calificado. Se determinará si hay congruencia entre denominación del puesto y la función específica.

Descripción del trabajo. Consiste en obtener información sobre que trabajo específico tiene asignado el puesto, el esfuerzo intelectual o físico requerido para realizar el trabajo. Para esto hay que elaborar una descripción narrativa de las tareas principales atribuidas al puesto.

Requerimientos de capacidad. Al llevar a cabo la valoración de las diferentes labores y determinar el nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesaria para el desempeño eficaz del puesto. Aquí el supervisor esta en las mejores condiciones para señalar las aptitudes y experiencia que debe reunir un empleado.

Otros requerimientos. Captar otra información adicional de importancia tal como supervisión ejercida o recibida, grado de discrecionalidad para tomar decisiones, responsabilidad del puesto, condiciones de trabajo, riesgos de trabajo, capacitación necesaria y relaciones. (Rodriguez, V. 1993).

3.3 CONTROL

El control incluye, todas las actividades que el dirigente lleva a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados. El control de la dirección es eficaz cuando se han establecido estándares para las variables que deben controlarse, cuando hay información disponible para evaluar los estándares establecidos, y cuando los dirigentes pueden tomar medidas correctivas al desviarse estas variables de su estado deseable o de su estándar.

Los estándares se derivan de los objetivos y tienen muchas de sus características, por lo que podemos considerarlos como metas; para ser eficaces deben establecerse claramente y tener una relación lógica con los objetivos de la unidad; son también el criterio con el que se comparan las actividades futuras, presentes o pasadas, y se evalúan de diversas maneras: en términos físicos, monetarios, cuantitativos y cualitativos.

Los dirigentes deben proporcionar información sobre el rendimiento real que permita la comparación de éste con los estándares. Tal información puede obtenerse fácilmente para las actividades que producen resultados específicos y concretos.

Las actividades de la dirección para corregir las desviaciones dependen del descubrimiento de la necesidad de acción y de la habilidad para aplicar las acciones deseadas. El personal responsable de las medidas correctivas debe saber que ésa es una de sus obligaciones y que tiene la autoridad necesaria para aplicarlas; la función de control es insuficiente para su objetivo, a menos que el trabajo de los dirigentes y la descripción del puesto impliquen declaraciones específicas que delimiten claramente estos dos requisitos.

El control incluye la aplicación de métodos que proporcionan respuestas a tres preguntas básicas: ¿cuáles son los resultados proyectados y esperados? ¿Por qué medio pueden compararse los resultados reales y los proyectados? ¿Qué medidas correctivas son adecuadas y para qué persona autorizada?. Toda la planificación del mundo tendrá poco valor si la dirección no establece algún tipo de sistema de control; la planificación y el control son funciones de la dirección estrechamente relacionadas.

Tres tipos de control

Control preliminar. Se enfoca en la prevención de las desviaciones de la calidad y cantidad de los recursos utilizados en la organización (humanos, materiales y financieros). Los procedimientos de control preliminar incluyen todos los intentos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto, es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de planificación, mientras que su realización corresponde a la función de control. Las descripciones del trabajo son aspectos de la función de control, debido a que predeterminan la actividad de los empleados; sin embargo, al mismo tiempo es necesario distinguir entre la definición y la

formación de equipos de trabajo para la estructura de la tarea. La definición de los trabajos forma parte de la función de organizar y la formación de equipos de trabajo corresponde a la función de control.

La función de organizar define los requerimientos del trabajo y predetermina los requerimientos de las habilidades de los empleados. Estos requerimientos varían en su grado de especificidad, dependiendo de la naturaleza de la tarea. En el nivel de taller, los requerimientos de las habilidades pueden especificarse tomando en cuenta los atributos físicos y la destreza manual; por otro lado, los requerimientos para las tareas del personal de la dirección y de los equipos de trabajo son más difíciles de definir en términos concretos.

El control preliminar se logra a través de procedimientos que incluyen la selección y colocación del personal que se encuentra dentro de la dirección y el que está fuera de ella. Debemos distinguir entre los procedimientos diseñados para obtener dirigentes subordinados calificados (formación de equipos de trabajo) y los diseñados para obtener personal competente operativo y ajeno a la dirección (selección y colocación). Aunque los procedimientos y objetivos básicos son en esencia los mismos, la distinción es importante, ya que la capacidad de la dirección es un determinante fundamental del éxito de la organización.

Los candidatos para los puestos deben ser reclutados del interior o exterior de la empresa y los solicitantes más prometedores deben seleccionarse de la lista de contendientes, basándose entre la correspondencia de habilidades y características personales del solicitante y los requerimientos del trabajo; posteriormente, el candidato elegido debe ser capacitado en los métodos y procedimientos adecuados para el trabajo. La mayoría de las Organizaciones elaboran procedimientos para proporcionar capacitación continua.

Recursos humanos. Deben poseer los requerimientos para el trabajo, definidos por la organización: los empleados deben poseer las capacidades físicas e intelectuales para realizar las tareas asignadas.

Recursos materiales. El control preliminar de los materiales ilustra un sistema de control que es muy rutinario. El estándar puede medirse fácilmente y la información (la muestra) está disponible de inmediato. La duda de aceptar o

rechazar materiales surge con bastante frecuencia y deben tomarse las decisiones con un fundamento justo e uniforme. La decisión para aceptar, rechazar o tomar otra muestra se basa en instrucciones directas; al tener los resultados de la muestra, la decisión es automática.

Recursos financieros. Los recursos financieros adecuados deben estar disponibles para asegurar el pago de las obligaciones que surgen de las operaciones actuales. Deben comprarse materiales y pagarse los sueldos, los intereses y los vencimientos; el medio principal para controlar la disponibilidad y el costo de los recursos financieros es el presupuesto, particularmente el de efectivo y de capital de trabajo.

El control preliminar de efectivo requiere que éste se encuentre disponible durante el periodo en que se acumula el inventario y que se use adecuadamente en los periodos de abundancia; esto demanda una cuidadosa consideración de las fuentes alternativas de financiamiento a corto plazo durante la acumulación de inventario, y de oportunidades de inversión a corto plazo durante los periodos en que se agota el inventario.

Control concurrente. Vigila las operaciones en funcionamiento para asegurar que los objetivos se están alcanzando. Los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación. El control concurrente se efectúa principalmente por medio de las actividades de supervisión de la dirección mediante la observación personal y sobre la marcha para determinar si los demás trabajan de la manera definida por las políticas y los procedimientos. La delegación de autoridad proporciona a la dirección el poder para utilizar incentivos financieros o no financieros para modificar el control concurrente.

El control concurrente consiste en las acciones de supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del dirigente cuando (1) instruye a sus subordinados sobre los métodos y procedimientos adecuados y (2) supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

La dirección sigue la cadena de mando formal, pues la supervisión de cada superior es interpretar para sus subordinados las ordenas recibidas de los

niveles más altos. La dirección dada se guía por las metas declaradas y las políticas de la organización tal y como se han determinado durante la planificación.

Control de retroalimentación. Se centran en los resultados finales. Las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones en sí. Este tipo de control toma su nombre del hecho de que los resultados históricos guían a las acciones futuras.

Presentamos cuatro métodos de control retroalimentativo muy utilizado en las empresas:

1.- Análisis de estados financieros

El sistema de contabilidad de una empresa es la fuente de información principal para que los dirigentes evalúen los resultados históricos, pues deben recibir en forma periódica los estados financieros que suelen incluir el balance general, el informe de ingresos, el informe de fuentes y usos de los fondos, los cuales sintetizan y clasifican los efectos de las transacciones sobre el activo, el pasivo, los fondos propios, los ingresos y los gastos, es decir, los componentes fundamentales de las estructuras financieras de la empresa.

2.- Análisis de costos estándar

Los sistemas de contabilidad de los costos estándar se consideran una contribución fundamental de la era de la dirección científica. Un sistema de costo estándar proporciona información que permite a la dirección comparar los costos reales con los predeterminados (estándar), de manera que puedan tomarse las medidas correctivas necesarias o asignar a otros la autoridad para llevarlas a cabo. El primer uso de los costos estándar tenía como finalidad el control de los costos de manufactura.

3.- Análisis del control de calidad

Utiliza la información concerniente a los atributos y características del producto para cerciorarse de que el proceso manufacturero esté bajo control. Para tomar esta determinación el dirigente debe especificar las características principales del producto como pueden ser el peso, la longitud, la consistencia o los defectos. La dirección debe preocuparse de que haya correspondencia entre cantidad y calidad.

4.- La evaluación del rendimiento de los empleados

Sin duda alguna, la técnica del control de retroalimentación más importante y difícil es la evaluación del rendimiento. Es tan importante por que las personas son el recurso principal de cualquier organización, por lo que a menudo se dice "las personas son lo que cuenta". Un objetivo básico de cualquier sistema de evaluación del rendimiento es mantener o mejorar el rendimiento en el trabajo. La evaluación de las personas es difícil debido a que los estándares de rendimiento raras veces son objetivos y confiables y muchos trabajos que se llevan a cabo dentro y fuera de la dirección no producen resultados que puedan ser contabilizados, medidos y evaluados en términos objetivos.(Donnelly, Gibson, Ivancevich. 1995).

CAPITULO 4

Habilidades Técnicas

CAPITULO 4

HABILIDADES TECNICAS

4.1 GESTION DE LA PRODUCCION Y DE LAS OPERACIONES.

La gestión de la producción y de las operaciones, como un campo teórico y práctico, utiliza los conceptos y principios de la dirección científica. Cualquier sistema que genere productos tangibles o servicios intangibles forman parte del campo de acción de la gestión de la producción y de las operaciones.

Los dirigentes que practican la **GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES (GPO)**, consideran a las organizaciones en términos de sistemas (conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción e interdependencia); Las organizaciones son sistemas que interactúan y el subsistema de la GPO se centra en la transformación de entradas en resultados o el aspecto de la provisión de la empresa. No importa lo grande que sea la demanda de un producto o servicio, siempre deben haber existencias disponibles, ya que la producción de bienes y servicios para cumplir con la demanda es el objetivo principal de las organizaciones, según el punto de vista de la GPO.

Los dirigentes dedicados a la GPO prestan atención especial a cuatro funciones específicas: diseño, programación, operación y control de la transformación.

1. *Diseño.* Incluye la toma de decisión en la selección del equipo, el tipo de procesos de producción y los patrones de flujo de trabajo. Los procesos de transformación son generalmente proyectos continuos, intermitentes o únicos. Los procesos continuos son muy especializados y elaboran un tipo de producto o servicio. Los procesos intermitentes son más generales y utilizan una gran variedad de equipo. El proyecto único se encuentra en la construcción de edificios, puentes y carreteras. Los dirigentes deben decidir el proceso que utilizaran basándose en consideraciones económicas, el volumen requerido y los recursos de la mano de obra, así como las destrezas disponibles.

2. **Programación.** Una vez que se ha diseñado el proceso óptimo, debe ser programado para producir el producto o servicio deseado en el momento preciso. La programación debe ser a corto y largo plazo.
3. **Operación.** Implica la implantación real de los procedimientos de la GPO. La planificación, la organización y el control de las operaciones afectan directamente el resultado de un sistema productivo. La función operativa también incluye actividades como los requisitos de pronóstico, la adquisición y el rediseño de procesos si éste es necesario.
4. **Control.** Requiere algún método para evaluar el producto o servicio antes de que se venda o utilice.

Para que la empresa realice una transformación eficaz de sus entradas en bienes y servicios la dirección necesita contar con las siguientes características:

- a) Reunir a los grupos de trabajo en una sola unidad desde la idea inicial hasta finalizar el producto (bien o servicio).
- b) Habilidad para crear condiciones de trabajo que permitan a los empleados producir bienes o servicios de alta calidad
- c) Las empresas dirigidas en forma excelente ayudan a que sus empleados comprendan que su enemigo es la competencia y no la gerencia; no obstante se encuentran con quejas y problemas con los empleados. Sin embargo, se puede decir que los dirigentes de estas organizaciones realizan un mejor trabajo al sustituir la rivalidad y la confrontación por la confianza y la comunicación.

Importancia de la calidad en la GPO.

La calidad es importante ya que los productos de alta calidad obtienen la preferencia del cliente y le proporcionan satisfacción, que se manifiesta con el aumento en las ventas y la lealtad de los clientes.

La calidad se ha definido con frecuencia como la “totalidad de rasgos y

características de un producto o servicio respecto de su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”. Aunque muchas personas pueden evaluar la calidad los clientes son los que perciben la calidad debido a que sus decisiones determinan el éxito del producto o servicio de la organización y con frecuencia, el destino de la organización misma.

La percepción de un cliente sobre la excelencia de un producto o servicio se basa generalmente en el grado al cual el producto o servicio satisface las especificaciones y los requisitos de las personas. Específicamente, un cliente percibe la excelencia evaluando uno o más aspectos de la calidad.

Existen dos puntos importantes en relación con la percepción de un cliente sobre la calidad: primero, los clientes toman en cuenta diferentes aspectos de la calidad cuando valoran un producto o servicio, segundo la percepción de la excelencia puede ser muy subjetiva pues depende de los gustos personales del cliente.

La calidad depende de varios factores:

- ✓ *Políticas.* La dirección establece las políticas en relación con la calidad de los productos. Estas especifican los estándares o niveles de calidad que deben lograrse en un producto o servicio.
- ✓ *Información.* Desempeña un papel importante en el establecimiento de las políticas y en asegurar que se logren los estándares de calidad. En relación con las políticas, debe obtenerse la información exacta sobre las preferencias y expectativas de los clientes.
- ✓ *Diseño.* Una vez que la dirección ha establecido una política en relación con la calidad, los diseños deben traducir la política en un producto o servicio real. Deben crear un producto que agrade a los clientes.
- ✓ *Materiales.* Un producto terminado puede ser solamente tan bueno como los materiales utilizados para producirlo, una estrategia para el control preventivo incluye a los proveedores de materiales, fortaleciendo las relaciones con los mejores proveedores.
- ✓ *Equipo.* Es importante la utilidad del equipo para producir los resultados

deseados con exactitud y confiabilidad, si el equipo posee características aceptables una organización tiene la oportunidad de competir en el mercado.

- ✓ *Personal.* Los materiales, el diseño y el equipo son ingredientes importantes para los productos de calidad, pero las personas son los contribuyentes vitales. Por medio del trabajo individual o en equipos, los empleados convierten los ingredientes y el proceso en el producto o servicio final; por lo tanto, los dirigentes no solo deben proporcionar la capacitación apropiada para producir productos de calidad, sino también fomentar en el personal el desarrollo de actitudes que valoren la calidad.
- ✓ *Apoyo de campo.* Determina la imagen de calidad de un producto.

Desarrollo de un sistema de control de calidad

Un sistema para reducir los riesgos de que el cliente compre productos de baja calidad incluye los siguientes cinco pasos:

1.-*Desarrollo de las características de calidad.* Primero definir las características que ésta debe tener de acuerdo con los deseos de los clientes, es particularmente importante ya que tienen gran influencia en los aspectos de la calidad que una empresa desea destacar, así como el nivel de calidad que quiere obtener en cada uno de dichos aspectos

2.-*Establecer los estándares de calidad.* Consiste en determinar los estándares que la calidad debe tener, ya que por medio de ellos se cuantifican los requerimientos específicos de la calidad para los resultados de la organización, los estándares de calidad sirven como punto de referencia para comparar lo ideal con lo real.

3.-*Desarrollar un programa de inspección de calidad.* La dirección debe establecer métodos para la inspección de calidad y decidir donde deben llevarse a cabo las inspecciones, quién debe hacerlas, cuándo deben hacerse, cómo deben reportarse a los dirigentes y cómo deben éstos analizarlas.

4.-Fomento de un compromiso con la calidad. Un compromiso con la calidad entre todos los empleados es esencial para un sistema de control de calidad eficaz. La dirección puede fomentar este compromiso a través de acciones específicas como: comunicar la importancia de la calidad, capacitar a los empleados en las destrezas y conocimientos necesarios para lograr la calidad, asegurar la participación de los empleados en las decisiones sobre la calidad y recompensar por la calidad.

5.-Diseño y uso de un sistema de medición y registro de la calidad. Para controlar y mejorar la calidad del producto o servicio, la dirección requiere información en la forma de mediciones de la calidad y registros de progreso. Las mediciones de las entradas al proceso son indicadores importantes de lo buenas, lo dudosas o lo deficientes que son las entradas. La medición de las entradas prepara a la dirección para procesos posibles y problemas de resultados; la medición de la calidad en el punto de proceso es también de mucho valor, el control concurrente de la información puede indicar la necesidad de cambiar, regular o detener el proceso; al hacer estos cambios y tomar estas decisiones se puede prevenir que el cliente reciba resultados deficientes. Los resultados finales deben revisarse y registrarse. Sin un sistema de medición y registro, los problemas críticos de la calidad pueden descuidar y como consecuencia de un control defectuoso, puede perderse clientes.(Donnelly, Gibson, Ivancevich. 1995).

4.2 SISTEMA DE APOYO DE DECISIONES

Con el aumento en complejidad de las organizaciones, los dirigentes dependen más de varias fuentes de información internas y externas. El aumento de la complejidad también aumenta el número de situaciones en las cuales deben tomarse decisiones, desde individuales en los niveles operativos, hasta la toma de decisiones estratégicas en la alta gerencia.

La calidad de una decisión depende en gran parte de la comprensión de las circunstancias que rodean a una situación y de la selección de la estrategia apropiada para dicha situación. Cuanto mejor sea la información, mejor será la decisión que se tome, debido a que existe menor riesgo de incertidumbre.

Los sistemas de apoyo de decisiones son muy importantes para la toma de decisiones en todos los aspectos de la dirección. La planificación estratégica, el diseño de los trabajos y las organizaciones, así como la selección, asignación y evaluación del personal se facilitan con el desarrollo del sistema de apoyo de decisiones eficaces, los cuales integran la toma de decisiones en toda la organización y proporcionan un medio para manejar la rivalidad entre los departamentos que la forman.

La información es en realidad el combustible que hace funcionar a las organizaciones y el propósito principal de un dirigente es convertir la información en acción por medio del proceso de toma de decisiones, por lo tanto, un dirigente y una organización funcionan como un sistema de información y toma de decisiones.

La habilidad de las organizaciones para generar información no es en realidad un problema, ya que la mayoría son capaces de producir cantidades masivas de datos e información, hoy día los dirigentes se sienten agobiados frecuentemente por la gran cantidad de información y datos que llegan a sus escritorios. Este exceso de información la mayor parte poco útil, ha dado como resultado el manejo inadecuado de la información corriente. Si la dirección convierte la información en acción, la eficacia de la acción depende de lo completa, apropiada y confiable que sea la información; por lo tanto, la eficiencia de una organización depende con frecuencia de la información que este disponible para sus dirigentes.

Los sistemas de apoyo de decisiones tienen un propósito principal: proporcionar a los dirigentes la información necesaria para tomar decisiones inteligentes. Aquí el asunto crítico es que no toda la información puede lograr esto, por lo que el sistema debe convertir los datos iniciales en información que la dirección pueda utilizar en realidad.

Los tipos de problemas que se afrontan y los procedimientos que utilizan para seleccionar varían según el nivel del dirigente en la organización. Los mismos factores (el nivel en la organización y el tipo de decisiones que se toma) también afecta las necesidades de información de la dirección y, para estar seguros de que los tipos de información concuerdan con los tipos de decisiones que se toman, la información correcta debe orientarse hacia las decisiones adecuadas.

Los TIPOS de información necesarios se clasifican según las decisiones que se tomen, es decir, las decisiones para la planificación, el control y las operaciones. Los sistemas de apoyo de decisiones deben generar la información correcta para los tipos particulares de decisiones.

- *Decisiones para la planificación.* Incluyen el establecimiento de objetivos para la organización, las cantidades y tipos de recursos necesarios para lograr estos objetivos y las políticas que dirigen el uso de esos recursos. La mayor parte de la información para la planificación proviene de fuentes externas. La planificación de la información constituye la entrada para las decisiones que se toman en el nivel alto de una organización. Con frecuencia, la decisión para la planificación se dificulta por el tamaño considerable y la complejidad de la organización.
- *Las decisiones para el control.* La dirección media lleva a cabo las decisiones para el control con el fin de asegurar que el rendimiento de la organización este de acuerdo con sus objetivos. El control de la información procede principalmente de fuentes internas, con frecuencia interdepartamentales.
- *Las decisiones para las operaciones.* Se enfocan en las actividades diarias de la organización y en la eficacia para utilizar sus recursos. La información sobre las operaciones proviene de recursos comunes y necesarios. Esta información se genera internamente y puesto que generalmente se relaciona con tareas específicas, con frecuencia procede de un departamento designado. Los supervisores de primera línea son los usuarios principales.

Diseño de un sistema de apoyo de decisiones

El primer paso para diseñar un sistema de apoyo de decisiones es desarrollar una clara comprensión de los diferentes flujos de información dentro del sistema.

Una organización debe tratar con dos flujos principales de información:

- 1) *Flujos de información externa.* Fluye de la organización a su entorno y del entorno a la organización. El flujo hacia el interior se refiere a la información confidencial y el flujo hacia el exterior alude a las comunicaciones de la organización.
- 2) *Flujos dentro de la organización.* Consiste en la información que fluye dentro de una organización. Para ser útil, la información confidencial debe llegar al dirigente adecuado en el momento correcto, junto con la información generada dentro de la organización.

Un sistema de apoyo de decisiones eficaz debe ofrecer a los dirigentes tres funciones principales:

- Determinación de las necesidades de información.
- Obtención y procesamiento de la información.
- Utilización de la información.

Aunque el proceso del concepto del sistema de apoyo de decisiones es relativamente nuevo, se ha visto que es una realidad en organizaciones pequeñas y grandes. Una de las razones principales del aumento en el interés por el desarrollo de los sistemas de apoyo de decisiones ha sido el crecimiento de la tecnología para la información; sin embargo, el desarrollo de un sistema de apoyo de decisiones es algo más que la tecnología, ya que su propósito es lograr que la dirección tome decisiones de una manera más eficaz. (Donnelly, Gibson, Ivancevich. 1995).

4.3 PLANIFICACION DE LA PRODUCCION

La planificación de la producción es un asunto clave común en la gestión de la producción y de las operaciones. La planificación de la producción requiere que los dirigentes decidan que productos y servicios deben fabricar, así como cuándo, dónde y cómo producirlos. La planificación de la producción se presenta en el contexto de dos situaciones: la primera es la de una empresa de manufacturación una serie relativamente estable de productos, que son solicitados por un gran número de clientes que desean comprarlos a precios establecidos. La toma de decisiones para la planificación de la producción requiere que los dirigentes determinen el número específico de cada producto

tomando en cuenta las limitaciones de los recursos de la empresa y la rentabilidad relativa de cada producto.

La segunda situación es la empresa que lleva a cabo pocos proyectos de construcción o de desarrollo de productos, pero a gran escala. Estos proyectos son generalmente de un solo tipo y la empresa nunca producirá nuevamente un producto idéntico ni similar. La toma de decisión para la planificación de la producción requiere que los dirigentes determinen la combinación y secuencia de actividades para realizar el proyecto, tomando en cuenta las limitaciones en los costos y tiempos para llevar a cabo cada actividad.

A continuación describimos dos de las técnicas utilizadas con más frecuencia, las cuales representan a la amplia gama de técnicas disponibles para los dirigentes que deben llevar a cabo la planificación de la producción y de las operaciones.

PROGRAMACIÓN LINEAL

Determina la combinación específica de productos para manufacturar durante un periodo de tiempo determinado.

Desde la segunda guerra mundial, los modelos de programación lineal se han utilizado para resolver los problemas de dirección. El modelo se llama lineal debido a que las ecuaciones matemáticas utilizadas para describir el sistema particular en estudio y los objetivos que deben lograrse se encuentran en forma de relaciones lineales entre las variables y una relación lineal entre dos o más variables es directamente proporcional.

El modelo de programación lineal permite a los dirigentes maximizar un objetivo o minimizarlo mediante la determinación del valor futuro de ciertas variables que afectan el resultado. Depende de la valoración exacta de los recursos disponibles, los requerimientos de productos para esos recursos y la capacidad para cada recurso.

El valor de la Programación Lineal

Los modelos de programación lineal proporcionan a los dirigentes tres beneficios específicos:

1. *Mejoramiento de la planificación:* La programación lineal puede aumentar la habilidad analítica y, por lo tanto, la habilidad para planificar de un dirigente, ya que permite buscar exhaustiva y sistemáticamente muchas soluciones alternativas, encontrando la solución óptima.
La toma de decisiones para la planificación de la producción es muy importante en la manufactura, pues el resultado de la decisión determina cómo serán distribuidos los recursos limitados para los productos alternativos.
2. *Mejora de las decisiones:* También pueden mejorar las decisiones de la gerencia, ya que encuentran rápidamente la solución óptima para un problema en diferentes condiciones; por ejemplo, después de que se seleccionó una solución utilizando un modelo de PL, el dirigente puede modificar o aumentar un límite o cambiar el objetivo.
3. *Mejora de la comprensión de problemas:* Los modelos de programación lineal son formas muy eficientes para analizar problemas muy complejos, también mejoran la comprensión y apreciación de un dirigente sobre estos problemas, ya que por medio del planteamiento de un problema, los modelos de programación lineal permiten que el dirigente comprenda con mayor facilidad los efectos de supuestos alternativos; los modelos de programación lineal no solamente proporcionan una solución, sino también permiten que el dirigente entienda el problema.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PROGRAMAS

Las técnicas utilizadas para combinar los recursos o controlar las actividades de tal manera que se lleven a cabo los planes como fueron establecidos se llaman modelos de red. Estos modelos se utilizan especialmente para proyectos que no son de naturaleza rutinaria o repetitiva, son ayudas valiosas para la planificación y el control de la gerencia.

LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PROGRAMAS (PERT) es un modelo de red que minimiza los conflictos, retrasos e interrupciones en un proyecto coordinando las diferentes partes de todo el trabajo. El objetivo del

PERT es terminar el trabajo programado y, aunque no resuelve los problemas de un dirigente, si ayuda a identificar y a prevenir los problemas, así como a encontrar soluciones realistas.

El PERT es especialmente útil para proyectos no repetitivos, que el dirigente nunca ha realizado y probablemente no realizará otra vez.

Estos proyectos poseen dos características: primero, son extremadamente complejos debido a que deben realizarse ciento o miles de actividades interdependientes; segundo, la mayoría de las actividades se llevan a cabo una sola vez y no se repiten.

La gerencia también debe planificar y controlar las operaciones no rutinarias. El PERT es muy útil en una situación de este tipo debido a que permite que el dirigente considere al proyecto en su totalidad y, de esta manera, generalmente da como resultado una utilización óptima de los recursos.

El PERT se desarrolló mediante la cooperación de la Marina de Estados Unidos en 1958, se ha difundido rápidamente en las industrias de la defensa y el espacio y, hoy día, casi todas las principales dependencias gubernamentales que intervienen en el programa espacial utilizan el PERT.

El PERT proporciona ayuda directa para los Dirigentes en dos áreas importantes:

Mejora de la planificación

Los modelos de red ayudan a los dirigentes a resolver las dudas que surgen en los proyectos cuando no se hallan disponibles costos estándares ni datos acerca del tiempo. Dado que muestra al dirigente las interconexiones de las tareas y le proporciona estimaciones de los tiempos, el PERT aumenta la habilidad del dirigente para elaborar un programa optimo antes de empezar el trabajo, en otras palabras, aunque un proyecto se encuentre aún en la etapa de planificación, el dirigente puede realizar varios pasos para disminuir el tiempo total necesario para terminar el proyecto.

Mejora del control

La planificación necesaria para construir la red contribuye significativamente a la definición y al control concurrente definitivo del proyecto. En el caso del PERT, la elaboración de la red es una tarea bastante ardua que obliga a la persona que planifica a visualizar el número, las diferentes clases y secuencias de todas las actividades necesarias; este tipo de pensamiento no solamente

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ayuda, sino que es un buen beneficio en sí mismo en la mayoría de los casos.(Donnelly, Gibson, Ivancevich. 1995).

4.4 LA PLANIFICACION Y EL CONTROL DEL INVENTARIO

Un factor clave para la gestión de la producción y de las operaciones es el control de inventarios, implica asegurar y mantener las cantidades óptimas y los tipos de recursos físicos requeridos por el plan estratégico de la organización, por lo tanto el control del inventario es la actividad fundamental para el control de la producción.

Tipos de inventario

Los inventarios específicos que deben gestionarse dependen de la naturaleza de la empresa en particular. Los siguientes tipos de inventarios se encuentran generalmente en todas las empresas.

- *Materias primas.* Son los ingredientes que forman el producto final. La forma exacta depende del proceso de manufactura. Algunas empresas de manufactura obtienen sus propios recursos naturales y los convierten en producto; otras empresas de manufactura ensamblan partes componentes para producir un producto final y su inventario de materias primas está formado de muchos componentes distintos surtidos por otras manufactureras.
- *Suministros.* Toda empresa requiere materiales que no forman parte del producto final y que se denominan artículos para mantenimiento, reparación y operación, los cuales generalmente son menores en número y costo, en comparación con otros inventarios, sin embargo, son importantes para el funcionamiento de la planta.
- *Trabajo en proceso.* Las materias primas que avanzan a lo largo de las etapas del proceso de producción se denominan trabajo en proceso. El inventario del trabajo en proceso puede ser grande o pequeño, dependiendo de la extensión y complejidad del proceso de producción. El control del

inventario del trabajo en proceso es un elemento importante en la programación de los productos a través de las diferentes etapas de producción, lo más rápidamente posible y en orden de prioridad.

- *Productos terminados.* Está formado por los productos finales que no se han vendido. Los productos terminados se almacenan en las instalaciones de manufactura o en algún lugar del canal de distribución. El tamaño relativo del inventario depende de la certeza de la demanda del cliente. Las empresas que se encuentran en la posición privilegiada de tener una demanda excesiva que no pueden satisfacer, no cuentan con inventario de productos terminados, con excepción de los que se están transportando a los clientes.

El propósito de los inventarios

De una forma u otra, el inventario existe en todas las organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas. El inventario es costoso, por lo que la organización debe almacenarlo, cambiarlo de un lugar a otro y cuidarlo. La organización también incurre en el costo de oportunidad, teniendo sus fondos invertidos en el inventario y, por lo tanto, no puede utilizarlos en otras inversiones rentables.

Debido a que los costos de mantenimiento de los inventarios son significativos, presentamos algunos de los propósitos más importantes:

- *Promover el servicio al cliente.* Disponer de inventario significa que el producto está disponible cuando los clientes están dispuestos a comprarlo. Obviamente, si no está disponible, los clientes no reciben el servicio y la empresa pierde esa venta y también otras ventas en el futuro. Las empresas de manufactura, los mayoristas y los minoristas afrontan el problema de decidir la cantidad y el tipo de productos que tendrán disponibles. El inventario contribuye con el servicio al cliente proporcionando el servicio de entrega, es decir, el producto está disponible cuando es solicitado; por lo tanto, tener inventario es vital para mantener a los clientes.
- *Promover la flexibilidad en la manufactura.* La mayoría de las empresas de manufactura fabrican más de un producto con la misma maquinaria y en las mismas instalaciones. La flexibilidad para cambiar de un producto a otro es posible sólo gracias al inventario, el cual fomenta la manufactura de

muchos productos de dos maneras diferentes. En primer lugar, el inventario de materias primas permite que la empresa fabrique el producto específico programado; en segundo lugar, cualquier demanda del producto que en ese momento no se está produciendo, puede satisfacerse por medio de la venta del inventario de productos terminados. El aumento en la productividad puede lograrse en la medida en que los dirigentes puedan utilizar el equipo de manufactura de manera flexible.

- *Promover la certeza en la producción y en las operaciones.* Los inventarios sirven como una protección en contra de los efectos de la incertidumbre; cuando mayor sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de protegerse contra sus efectos. Las empresas mantienen una reserva de materias primas, componentes y otros inventarios disponibles como existencias de seguridad. Las existencias de seguridad protegen a la empresa contra las pérdidas en la producción o en las ventas debidas a escasez no prevista y errores de pronóstico.
- *Promover una producción consistente.* La producción consistente permite que la empresa mantenga una fuerza de trabajo estable y capacitada, evitando también los costos de una inactividad sostenida o lo contrario, que son los costos de la sobre capacidad de producción, incluye la nivelación de la manufactura durante las fluctuaciones estacionales; por lo tanto, el propósito del inventario es satisfacer la demanda durante los periodos de aumento en las ventas sin tener que aumentar la tasa de producción.
- *El fomento de los beneficios por medio de la especulación de los precios.* Un propósito secundario y final del inventario es que, durante periodos de inflación, una empresa puede obtener beneficios comprando inventarios al precio más bajo, almacenándolo hasta que los precios aumenten y vendiéndolo para obtener beneficios. En la mayoría de los casos las empresas consideran al inventario como una fuente importante de costos y los dirigentes de esas compañías buscan enfoques para controlar el costo de los inventarios.

El enfoque de las ciencias de la dirección ha reconocido la importancia del control del inventario, a continuación se mencionan los métodos utilizados con mayor frecuencia.

El método de la **CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (CEP)** es adecuado para controlar los inventarios con demanda independiente, cuya demanda es relativamente constante con el paso del tiempo y se conoce con certeza. La CEP controla el costo del inventario determinando el tamaño de un pedido (o el tamaño del lote, si se manufactura en vez de comprarse) que minimiza el costo total del inventario.

La CEP se basa en la idea de que la cantidad óptima de un pedido iguala los costos de almacenaje y los costos de pedido. La lógica es que, al aumentar el tamaño del pedido, aumentan los costos de almacenaje (aumenta el inventario promedio) y disminuyen los costos de pedido (el número de pedidos disminuye). Pero en cierto momento, el aumento de los costos de almacenaje iguala a la disminución de los costos de pedido, sin poder obtenerse una mayor disminución de los costos al aumentar el tamaño del pedido.

La CEP se aplica más en una organización cuyo producto o servicio se consume a una tasa constante y tiene relativamente pocos productos con demanda dependiente en las cuentas de materiales.

La limitación obvia del modelo de la CEP es que las condiciones de certeza existen raramente en la vida real. El cálculo de la demanda es otro problema, la demanda para cualquier producto en la vida real puede calcularse de manera aproximada en el mejor de los casos, pues muchas variables como los precios de los competidores, las condiciones económicas y sociales, así como los artículos sustitutivos, pueden influir en la demanda.

Una limitación final del modelo de la CEP es que es más útil en el control del inventario que tiene demanda independiente, es decir, que la demanda no se relaciona con la venta o uso de otros productos. Los productos terminados y los suministros son ejemplos de inventarios que tienen demanda independiente. El modelo de la CEP puede aplicarse a estos inventarios, aceptando sus limitaciones inherentes.

Los inventarios de materias primas, componentes, subunidades armadas para montaje y trabajo en proceso tienen una demanda dependiente, la cual depende de la demanda de los productos terminados.

En años recientes, se desarrolló un método para el control del inventario con *demandas dependientes* denominado **PLANIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE MATERIALES (PRM)**, el cual utiliza avanzado software de cómputo para la planificación y el control de los costos del inventario. Este método permite a la dirección combinar un vasto número de decisiones entrelazadas en relación con el pedido, programación, manejo y uso de inventarios de partes y

suministros que son los componentes del producto final. La PRM, técnica contemporánea para la planificación de la producción y de las operaciones, aplica los últimos adelantos en los sistemas de apoyo de decisiones, la tecnología para el manejo de materiales y la toma de decisiones para el difícil problema de la planificación y el control.

Las empresas que han adoptado más rápidamente la PRM se encuentran en las industrias del transporte de equipos, instrumentos y maquinaria eléctrica; generalmente, la PRM se aplica con más frecuencia en empresas que fabrican por pedido y cuyo proceso de producción incluye tanto el montaje como la fabricación.

Las bases de la PRM

La planificación de los requerimientos de materiales implica destinar un producto en sus componentes y subunidades para montaje, con lo cual la dirección puede coordinar los pedidos y entregas de los componentes y la fecha de inicio para la producción de todas las subunidades.

La PRM se aplica en una gran variedad de problemas relacionados con la producción de un producto final con numerosos componentes.

Las herramientas básicas de la PRM son: el programa maestro para la producción, las cuentas de materiales y los registros de inventario. Aunque la mayoría de las empresas de manufactura tienen alguna forma de estos programas y registros, la PRM requiere mayor detalle y sofisticación que los que presenta el sistema manual.

- 1) *El programa maestro para la producción.* Detalla las cantidades planificadas de los productos terminados que deben producirse durante ciertos periodos de tiempo. El programa maestro para la producción se basa en (1) el plan estratégico de la compañía y (2) el plan de producción. El plan estratégico identifica las estrategias del mercado de productos que impulsan a la empresa hacia sus objetivos a largo plazo. El plan de producción detalla el volumen de producción de cada producto o clase de productos. La mezcla óptima de productos debe reflejar la demanda de los productos, los recursos y la rentabilidad total. La programación lineal o los modelos más complejos de programación pueden ayudar a los dirigentes a determinar la óptima combinación de productos. El programa maestro depende de la determinación previa de un plan de producción. El programa maestro toma la información del programa de producción y agrega el elemento del tiempo, detallando qué y cuándo se producirá; por

lo tanto, el programa maestro proporciona las bases para el control de la cantidad y el tipo de inventario de trabajo en proceso durante un periodo específico.

- 2) *La cuenta de materiales.* Define los componentes requeridos, aquellos artículos del inventario que tienen una demanda dependiente, para cada subunidad armada para montaje y producto terminado. La cantidad, calidad y el tiempo de programación requeridos para los componentes dependen del programa de producción de los productos finales.
- 3) *El registro del inventario.* El estado real de cada subunidad y producto terminado debe estar disponible. Este requerimiento de información necesita desarrollar y mantener registros actualizados que reflejen el uso y aprovisionamiento frecuentes; por lo tanto los registros de inventario que son perdurables en lugar de ser periódicos, forman parte de un sistema de PRM.

El sistema de PRM incluye cálculos complejos y rutinas administrativas, siendo su propósito coordinar todas las actividades necesarias para fabricar el producto o servicio final que sostiene a la organización. A continuación se describen las decisiones básicas que los dirigentes deben tomar para utilizar la PRM.

Determinación de los requerimientos totales

Los dirigentes deben determinar los requerimientos totales para todos los productos con demanda dependiente, basándose en un plan de producción que especifique el número de productos finales que deben producirse. Los requerimientos totales deben determinarse tanto para las cantidades requeridas como para las fechas de entrega. La clave para una PRM exitosa es tener la cantidad exacta de inventario disponible en el momento preciso.

Determinación de los requerimientos netos

El cálculo de los requerimientos netos se realiza sumando el inventario disponible con la cantidad de pedido y restando las existencias de seguridad. La diferencia, los requerimientos netos, deben solicitarse a los proveedores o deben producirse si la empresa hace más que comprar el producto. El propósito de cálculo de los requerimientos netos es poner en marcha el proceso de aprovechamiento.

Determinación de las existencias de seguridad y los tiempos de espera hasta la entrega

Las existencias de seguridad permiten a los dirigentes satisfacer las demandas inesperadas del producto; son una protección contra los costos de productos agotados, la pérdida de una venta y el cliente defraudado. El cálculo del tiempo de espera hasta la entrega permite a los dirigentes obtener los componentes en el momento en que se necesitan. La idea es mantener la cantidad mínima de productos componentes almacenados para reducir el costo de almacenaje. Por medio de la coordinación del tiempo requerido y del tiempo de espera hasta la entrega, los dirigentes pueden mantener el tamaño del inventario de componentes a un nivel bajo.

Determinación de las cantidades del pedido

Al determinar los requerimientos netos es necesario decidir el número de componentes que deben solicitarse en cada ocasión, es decir, la cantidad de pedido. Generalmente los pedidos se planifican en cantidades exactas, determinando el tiempo de programación en el cálculo neto.

Determinación del tiempo de salida del pedido

El tiempo de salida de un pedido, cuando éste se solicita a un proveedor, se calcula restando el tiempo de espera hasta la entrega de la fecha en que el artículo se requiere para producción. Los cálculos del tiempo de salida del pedido se vuelven más complejos, al igual que las redes de PERT, cuando el producto terminado presenta una cuenta larga de materiales que requieren muchas unidades y subunidades de ensamblaje.

Determinación de los requerimientos agregados

Los pedidos planificados y las fechas de salida para todos los componentes se agregan a un programa maestro. La complejidad del programa está directamente relacionada con el número de productos y los componentes necesarios para esos productos.

Para poner a éste completamente en marcha se requiere del compromiso de la dirección, sistemas de apoyo de decisiones adecuados e instalaciones computarizadas.

Una versión avanzada de la PRM es el control del **INVENTARIO JUSTO A TIEMPO (JAT)**. Como su nombre lo indica, el JAT proporciona la materia prima o la parte componente en el mismo día o incluso en la misma hora en

que se necesita. El JAT intenta eliminar la necesidad del inventario modificando algunas de las condiciones básicas de manufactura. El enfoque del JAT se originó en Japón, y es uno de los elementos clave para el éxito de la manufactura en ese país.

El JAT es una herramienta clave para disminuir los costos y la inversión en inventario, reducir los costos de mano de obra y aumentar la calidad de los productos, así como la capacidad y productividad de la planta pues, por medio de la eliminación de retrasos en el proceso de producción, el JAT hace más flexible la producción de una compañía y, debido a que el proceso es más rápido, la compañía puede responder con mayor rapidez a la demanda del cliente de cambios en los productos. El JAT funciona mejor en compañías donde el inventario y la demanda de productos puedan pronosticarse con exactitud, los procesos de producción sean repetitivos y haya proveedores de alta calidad localizados cerca de la empresa.

Quienes han aplicado el JAT con éxito generalmente siguen tres pasos para desarrollar las relaciones con los proveedores: primero comunican los beneficios de la técnica, tanto para ellos como para los proveedores (que se benefician de una relación de compra y venta estable y a largo plazo); segundo, capacitan al proveedor en los conceptos del JAT y, en muchos casos, las empresas convencen a los proveedores de que adopten el JAT en sus propias operaciones y los ayuden a aplicar el concepto para cosechar el mismo beneficio en productividad, costo y calidad; tercero, ayudan a los proveedores a encontrar maneras de simplificar su propio proceso de producción para llevar a cabo las entregas frecuentes de manera más fácil.

Algunos problemas y limitaciones del JAT

No todas las organizaciones pueden aplicar el JAT con eficiencia, pues para lograrlo la dirección debe salvar numerosos obstáculos. Una encuesta realizada con empresas que utilizan el JAT informó que los cuatro problemas más difíciles de solucionar son: (1) coordinar los requerimientos de entrega del comprador con los programas de tiempos de producción del proveedor; (2) asegurar y mantener los niveles de calidad acordados con los proveedores; (3) convencer a los proveedores de los beneficios del JAT y (4) coordinar el flujo de información entre el comprador y el proveedor. Un análisis cuidadoso de estas áreas problemáticas indica que son la esencia misma del JAT y las

preguntas más importantes se refieren a las causas subyacentes que los problemas presentan.

La aplicación exitosa del JAT lleva el peligro intrínseco de invitar realmente a nuevos competidores: el JAT reduce los costos y aumenta los beneficios, y este potencial de beneficios atrae la competencia de empresas que no se encuentran en el ramo.

Finalmente, la naturaleza del JAT consiste en aumentar la dependencia que tiene el comprador de sus proveedores por envíos de productos de calidad en tiempos determinados; los proveedores pueden ejercer el poder que deriva de esta dependencia insistiendo en que el comprador comparta el aumento en los costos de pequeños envíos y de los lotes menos económicos.

Los dirigentes que deseen implantar el JAT por algunos de sus beneficios deberían reconocerle estas limitaciones, pues podrían contrarrestar algunas de ellas tomando en cuenta la necesidad de un nivel de existencias de seguridad dirigido hacia la estrategia de inventarios. También deben reconocer que el JAT no es un sustituto de la gerencia ni una solución para todos los problemas de inventario, sino que solamente es una forma de controlar los costos del inventario y que, si no funciona para ese propósito, no es un sistema adecuado para la estrategia de inventarios.(Donnelly, Gibson, Ivancevich. 1995).

CAPITULO 5

Habilidades Humanas

CAPITULO 5

HABILIDADES HUMANAS

5.1. MOTIVACION EN EL TRABAJO

La motivación en el trabajo es el proceso mediante el cual se moviliza y mantiene la conducta en el interés de satisfacer las necesidades individuales y lograr los objetivos organizacionales.

Una de las preguntas más obvias, y quizá por ello de más difícil contestación, es la que cuestiona los motivos que mueven al hombre a trabajar. Evidentemente, la respuesta más inmediata es la de que lo hace para satisfacer sus necesidades; Está comúnmente aceptado que el hombre trabaja sobre todo con el fin de cubrir sus necesidades. La motivación es, por lo general, un proceso bastante complejo. Las necesidades de un individuo se determinan en parte debido a ciertos desequilibrios fisiológicos que reinan en su interior, en parte por sus experiencias previas y en parte por la interacción de ambos factores.

A través del tiempo se han propuesto varias explicaciones de la motivación, como teorías todavía están abiertas a discusión y no pasan de ser suposiciones verosímiles. Cuentan con un acervo de datos empíricos que las respalda, pero también hay impugnadores que las rechazan con pruebas definitivas. Las tareas favorecen el movimiento de ideas e intercambio de opiniones, son plausibles y la investigación producida por ellas ha suscitado nuevos enfoques sobre las motivaciones de la conducta laboral.

Puesto que es vital satisfacer las necesidades del ser humano es de importancia hacer mención de las teorías que pueden ayudar a explicar la conducta humana dentro de las empresas; para así poder estimular a los trabajadores en forma adecuada y obtener un beneficio mutuo (empresa-trabajador), para que de este modo se siga manteniendo una relación positiva entre ambas partes.

Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

El ciclo de motivación como un proceso se compone de tres partes distintas:

1. *Necesidad o motivo*: Un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.
2. *Respuesta de conducta motivada*: Una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.
3. *Meta*: Lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio, el objeto de la conducta motivada.

Los psicólogos interesados en la motivación han invertido una gran cantidad de tiempo en el análisis de diferentes clases de necesidades. En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influye en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. Sugirió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

1. *Necesidades fisiológicas*: Estas son las necesidades básicas del organismo, tales como alimento, agua, oxígeno y sueño. Incluyen también otras necesidades menos básicas, como el sexo y la actividad.
2. *Necesidades de seguridad*: En este caso, Maslow se refiere a la necesidad de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable que este relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad de la existencia de dicha persona.

3. *Necesidades de pertenencia*: Estas son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos y la necesidad de contar con un lugar reconocido como miembro de un grupo la necesidad de ser aceptado por sus semejantes.
4. *Necesidades de estimación*: La necesidad de una autoevaluación estable y bien basada. La necesidad de respeto propio, la autoestima y la estimación de los demás.
5. *Necesidades de autorrealización*: La necesidad de autoexpresión. La necesidad de lograr plenamente la capacidad personal para actuar. (Betanzos, R. y Rivera, Z. 19959).

Teoría bifactorial de Frederick Herzberg

En 1959 Herzberg propuso un modelo dual de la motivación. En una extensa investigación relacionada con las actitudes de los individuos en lo que se refiere a su trabajo concluyó que la motivación se deriva de dos factores:

- a) *Higiénicos o factores de mantenimiento*: Son los que se dan en el ambiente laboral como métodos administrativos, políticas de la empresa, condiciones de trabajo, salario, supervisión así como relaciones interpersonales. Herzberg y colaboradores determinaron que estos factores son solo insatisfactores y no motivadores. Es decir, su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen habrá insatisfacción. Herzberg señala que añadir más de estos factores de higiene (como el salario) al puesto, es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien ya que las necesidades de nivel primario quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona. Estos factores constituyen un prerrequisito para la motivación efectiva, pero por sí solos son incapaces de impulsar la conducta, forman una plataforma que evita una insatisfacción seria o un descenso en la productividad, pero en nada contribuye a elevar el deseo de una persona a ser bien su trabajo.

b) *Motivadores*: Incluye elementos que están en relación al contenido del puesto y la satisfacción con el mismo, como: la realización, el reconocimiento, promoción, responsabilidad y empleos con más retos. Su existencia según Herzberg, producirá sentimientos de satisfacción o no-satisfacción, pero no insatisfacción, es decir puede motivar al empleado a dar su máximo rendimiento. A diferencia de los factores higiénicos, los motivadores nunca quedan completamente satisfechos.

Es importante destacar que no necesariamente tiene que satisfacerse en su totalidad una necesidad para que otra emerja. Simplemente debe existir cierto grado de satisfacción. La mayoría de las personas se encuentra parcialmente satisfechas en sus necesidades básicas y parcialmente insatisfechas al mismo tiempo; cabe señalar que estas necesidades no deben considerarse como determinantes exclusivos de ciertas conductas, cualquier conducta puede ser un canal por medio del cual fluyan diferentes motivos. La mayoría de la conducta es multimotivada.(Oliver, B. 1986,UNAM).

Teoría X y Y de Douglas Mcgregor

Este autor realizó estudios sobre las actitudes y posiciones de la gerencia respecto a los trabajadores. Desarrolló dos teorías:

Teoría X

Considera la forma negativa de ver a la gente.

Postula:

- Que la mayoría de las personas no asumen sus responsabilidades, como resultado de su poca ambición y creatividad escasa, ambas consecuencias de una mala motivación por ello el trabajo se vive y se siente como una actividad desagradable, por lo que no se participa en los problemas y toma de decisiones. Todo esto obliga a establecer una serie de medidas y controles para lograr resultados adecuados.
- La mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan, por lo tanto, en asumir responsabilidades y lo que desean es adquirir seguridad antes que otra cosa, esta filosofía va acompañada por la creencia de que las

personas están motivadas por el dinero las prestaciones y la amenaza al castigo.

- El ser humano ordinario siente una repugnancia hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda.
- La mayor parte de las personas tienden a ser obligadas a trabajar por la fuerza, controlados, dirigidos y amenazados para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El hombre común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.
- La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.

Teoría Y

Propone como base para que el hombre pueda desarrollarse completamente los siguientes postulados:

- Un planteamiento que implica la necesidad de una comprensión profunda del hombre, su comportamiento y sus motivaciones. El hombre es capaz de establecer sus propias directrices y seguirlas, ser creativo y ser responsable, si se es motivado de una manera adecuada. Con esto el trabajador puede lograr sus propias metas conjuntamente con las de la organización, esto implica que el hombre tiene menos controles externos, permitiéndole más iniciativa, que controlará el mismo.
- Pone en relieve que no son por naturaleza perezosos o indignos de confianza y, además señala que el hombre puede seguir una dirección propia, manifestándose creativo en el trabajo en el caso de que se le motive adecuadamente, por lo tanto, una tarea especial del dirigente es liberar ese potencial del hombre; dado que el trabajador convenientemente motivado logra mejor sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

- El desarrollo del esfuerzo mental y físico es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y las amenazas de castigo son los únicos medios de alcanzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a los cuales se compromete.
- El ser humano ordinario se habitúa no solo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creativa para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.(Alvarez, L. 1989,UNAM).

Teoría de las expectativas de Victor H.Vroom

Esta teoría formulada por Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañaran a determinada conducta. En el campo del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso. La importancia de los resultados que se desean depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado depende su fuerza motivadora. El grado de expectativa es lo que decide si el sujeto pondrá empeño por alcanzarlas.

La teoría de expectativas parece coincidir con la experiencia personal y con el sentido común: cuanto más confiamos en recibir un premio, más nos esforzamos por conseguirlo. Su interpretación se basa en tres conceptos: valencia, instrumentalidad y expectativa.

- *Valencia*: Es el valor psicológico o importancia que le da una persona a un resultado específico; es decir es el deseo de obtener cierto resultado.

- *Instrumentalidad*: Representa la percepción que un individuo tiene de la relación entre un resultado de primer nivel y un resultado de segundo nivel.
- *Expectativa*: Es el grado en que una persona cree que sus esfuerzos lo llevarán al resultado de primer nivel; es decir, es lo que decide el empeño que se hará para alcanzar el resultado de primer nivel.

Koontz y Weihrich (1990) señalan que uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg, además se ajusta a la creencia de que los individuos y la organización tienen metas diferentes pero pueden armonizarse.

(Oliver, B.1986,UNAM).

Incentivos financieros como fuerza de motivación

En vista de la complejidad de la motivación del hombre, se puede afirmar definitivamente que la industria a exagerado la importancia de los incentivos financieros. Algunas personas creen que el dinero es el único incentivo de la industria y muchos opinan que es el más importante. Una de las revisiones más extensas de los planes de incentivo de salarios es la que presentó Lytle (1938) de acuerdo con él los pagos de incentivos tienen dos ventajas: a) un incremento en la producción por unidad, y b) un aumento en las ganancias del empleado. Lytle también afirmaba que las ventajas de un plan de incentivos debidamente seleccionado, bien aplicado y administrado de un modo capaz, beneficiaba anualmente tanto a patrones como a empleados.

Casi todos los salarios se pagan por hora y la profesión de ventas es quizá el único trabajo que queda en el que se utiliza consistentemente el incentivo de pago. En la industria moderna, el énfasis ha cambiado de las recompensas financieras a sistemas de recompensa basados en otros valores. Es indudable que los empleados y los jefes necesitan dinero, sino por otra razón, por lo menos debido a que es el medio reconocido de intercambio, no obstante, la cantidad que una persona pueda necesitar es un tema propenso a la especulación. El dinero es algo necesario, pero solo en algunos casos funciona como incentivo.

Opsahl y Dunette (1966) formularon 5 teorías que intentan explicar el efecto que ejerce el dinero sobre el desempeño en el trabajo.

1.-*El dinero como reforzador condicionado generalizado.* Indica que el dinero, debido a que se asocia con reforzadores más básicos (satisfactores de necesidades), adquiere una categoría de reforzador secundario.

2.-*El dinero como incentivo condicionado.* El dinero adquiere un valor de incentivo debido a la continua equiparación con otros incentivos de naturaleza más básica.

3.-*El dinero como reductor de ansiedades.* La idea aquí es que la ausencia de dinero se relaciona casi siempre con reacciones de ansiedad dentro de la sociedad y por tanto, la falta de éste se convierte en un estímulo condicionado para una respuesta de ansiedad. A su vez, el dinero sirve entonces como reductor de ansiedades.

4.-*El dinero como factor higiénico.* El dinero constituye un factor higiénico que sirve principalmente como insatisfactor, es decir, que produce insatisfacción cuando se carece de él, pero que contribuye con muy poca satisfacción cuando se tiene.

5.-*El dinero como medio de "instrumentalidad":* En el modelo de Vroom, el dinero adquiere valencia debido a su instrumentalidad evidente para obtener otros resultados deseados.

El papel que desempeña el dinero como recompensa en la industria moderna se sigue comprendiendo en forma muy deficiente, a pesar de que nuestra economía parece estar basada en un sistema de recompensas monetarias. Aunque el uso de sistemas formales de incentivos monetarios a disminuido en años recientes para favorecer otros incentivos no financieros, las unidades monetarias se intercambiaran muy probablemente por unidades de trabajo. En consecuencia, es absolutamente necesario obtener mayores conocimientos de la dinámica de este proceso de intercambio.(Blum, L. y Naylor, C.1990).

La conducta humana en el trabajo esta influenciada por muchas otras necesidades, además de las mencionadas, los dirigentes tienen otras necesidades específicas de acuerdo a las funciones que desempeña en la organización. Por ejemplo:

- *Necesidad de logro.* Es un interés por vencer desafíos, avanzar y crecer. Las personas adoptan un papel realista ante los riesgos, difícilmente participan en juegos de azar, más bien prefieren analizar los problemas. Desean también recibir retroalimentación rápida y concreta de cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, se interesan en situaciones que pueden asumir responsabilidad. Se busca el dinero como una medida del éxito y no solamente debido a su valor de cambio.
- *Necesidad de poder.* Es definida en términos del grado en que una persona dedica tiempo pensando en influenciar y controlar a otras personas y obtener una posición de autoridad y estatus. Los individuos motivados por el poder que tienen poca necesidad de relaciones personales cálidas y altos valores autoritarios, se convierten con frecuencia en líderes autocráticos. Por otra parte, las personas motivadas por el poder, que en otras circunstancias mostrarían un profundo respeto por los derechos y las necesidades de los demás, pueden comportarse de manera muy diferente en una situación de liderazgo.
- *Necesidad de autonomía.* Las personas con una fuerte necesidad de autonomía le dan mucho valor a la libertad, a la independencia, y el control sobre su propio destino. La autonomía puede alcanzarse a través del poder; por otro lado, los dirigentes que buscan el poder con frecuencia deben sacrificar su autonomía. Aún un empresario que busca la autonomía implícita en las actividades empresariales puede que no encuentre satisfacción a la necesidad de autonomía que motivó inicialmente esas actividades.
- *Necesidad de afiliación.* Es un deseo por mantener amistades estrechas y recibir afecto de los demás; tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.
- *Necesidad de reconocimiento.* Los dirigentes en ejercicio han reconocido que la mayor parte de los empleados tienen una necesidad de reconocimiento que puede ser usada para motivarlos. El reconocimiento concedido a los empleados por el trabajo bien hecho ejerce una poderosa influencia sobre la productividad.(Brown, B. y Moberg, J.1990).

5.2. LA COMUNICACION

La comunicación es una actividad siempre presente por ser el medio a través del cual las personas se relacionan entre sí. La comunicación es tan indispensable para una organización como la corriente sanguínea para el hombre. Si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los dirigentes no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se tornaría imposible por que la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Para la dirección eficaz del personal, la comunicación es un factor decisivo, por lo tanto, es una de las principales habilidades que necesita un dirigente ya que en ella participan las características emocionales, psicológicas y mentales de los individuos, así como los aspectos técnicos del medio que se utiliza para comunicar. Todo lo que hace un dirigente o en muchos casos lo que no hace, comunica algo a alguna persona o grupo.

Ya nadie duda que cada vez es más difícil que una empresa se desarrolle sin implicar de una u otra manera a los individuos que la integran y que incluso es necesario motivarlos para lograr una actitud responsable y activa. Entre los distintos medios que existen para lograrlo la comunicación destaca en primer lugar. La comunicación permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre con ella considerándose elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta más solidario hacia los demás, a fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección. Es fácil comprender que si la comunicación desempeña tal papel en la empresa no basta una comunicación de plaza de pueblo por gratificante que sea, debe hacerse operativa para que ocupe su lugar entre los instrumentos de la empresa.

La comunicación operativa tiende hacia un objetivo, la que permite obtener un resultado gracias a la modificación de la actitud del o de los interlocutores. Ampliando la definición anterior, podría decirse que la comunicación en la empresa es la transmisión directa (jerárquica) o mediante distintos soportes de mensajes e ideas con el propósito de inducir determinadas transformaciones y la actitud de los interesados.

Esta definición abarca los dos primeros aspectos de la definición anterior: la relación entre personas y grupos es la transmisión de una información pero a ella se añade el objetivo de convencer a fin de modificar determinada actitud.

Proceso de comunicación

La comunicación en dos direcciones es el método en virtud del cual un emisor llega a un receptor con un mensaje. Se requieren ocho pasos sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación. Los pasos son los siguientes:

- 1) *Desarrollar una idea.* Consiste en desarrollar una idea o pensamiento que el emisor desea transmitir.
- 2) *Codificación.* Consiste en codificar o cifrar el mensaje en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión. En este punto el emisor escoge el método de transmisión, a fin de organizar las palabras y símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.
- 3) *Transmisión.* Una vez desarrollado el mensaje, se transmite con el método escogido. Los emisores pueden seleccionar también ciertos canales y comunicarse en el momento oportuno. Los emisores también tratan de que su canal de comunicación no tenga barreras ni interferencias, de este modo su mensaje tendrá mayores probabilidades de llegar a los receptores y captar su atención.
- 4) *Recepción.* La transmisión permite a otra persona recibir un mensaje, en éste la iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje. Si el receptor no funciona bien, el mensaje se pierde.
- 5) *Descifrado de codificación.* Se decodifica el mensaje para que sea entendido. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido. La comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor. Es el receptor quien decide si comprende o no, la comunicación no se realiza sin la comprensión.
- 6) *Aceptación.* Una vez que los receptores han recibido y decodificado un mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación

depende de una decisión personal y admite grados de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él. Algunos factores que influyen en la decisión de aceptación giran en torno a las percepciones de la exactitud del mensaje, la autoridad del emisor y las implicaciones que tiene en el comportamiento del receptor.

- 7) *Uso*. Es el uso de la información por parte del receptor, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa. Se trata de un paso decisivo de acción, y en gran medida el receptor puede determinar que hacer.
- 8) *Retroalimentación*. Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar, ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo a aquél.

Barreras de la comunicación

Aún 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 anularla, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto. Hay tres tipos de barreras:

- a) *Barreras personales*. Proviene de las emociones, los valores y los malos hábitos del escucha. Nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas y estas situaciones ocurren en el trabajo, lo mismo que en la vida privada. Las barreras personales con frecuencia incluyen una distancia psicológica (la sensación de estar separado emocionalmente) entre dos personas, que es semejante a la distancia física.

Las emociones actúan como filtros en casi todas nuestras comunicaciones, vemos y oímos lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y oír, de modo que la comunicación no puede ser separada de nuestra personalidad. Transmitimos nuestra interpretación de la realidad y no la realidad propiamente dicha.

b) *Barreras físicas.* Son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Una barrera física es un ruido repentino, otras son las distancias entre personas, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos.

Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas por medio del control ambiental, en donde éste puede ser modificado por el emisor para que influya en los sentimientos y en el comportamiento del receptor.

c) *Barreras semánticas.* La semántica es la ciencia del significado de las palabras; casi toda comunicación es simbólica, es decir, se realiza por medio de símbolos (palabras, imágenes y acciones) que sugieren determinados significados. Estos símbolos son simplemente un mapa que describe un territorio pero no son el territorio real; de ahí que deban ser decodificados e interpretados por el receptor.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener varios significados y hemos de elegir uno de ellos. Algunas veces escogemos el significado erróneo y entonces se producen los malos entendidos.

Cada vez que interpretamos un símbolo basándonos en nuestras suposiciones y no en los hechos, estamos haciendo una inferencia. Las inferencias pueden dar una conclusión equivocada, siempre es preciso que estemos conscientes de ellas y las evaluemos con mucho cuidado.

Tipos de comunicación

Comunicación descendente. En una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. En general, esto significa que se lleva a cabo de la dirección como grupo a empleado de primer nivel, pero gran parte de ella también se efectúa en los diversos niveles de la dirección.

La clave de una mejor comunicación no es el color, acción ni los medios electrónicos sino los dirigentes con una mayor orientación humana que además sean sensibles a las necesidades del hombre, que se preparen cuidadosamente y que prevean los problemas.

Hay cuatro aspectos fundamentales que son requisitos necesarios para lograr una buena comunicación. Primero, los dirigentes necesitan adquirir una actitud positiva ante la comunicación. Han de convencerse a sí mismos de que la comunicación es parte importante de su trabajo. Segundo, los dirigentes deben procurar constantemente obtener información. Necesitan buscar información de interés para los subalternos, compartirlo con ellos y ayudarles a sentirse informados. Tercero, necesitan planear la comunicación en forma consciente y hacerlo al iniciar cualquier actividad. Por último, en toda comunicación es importante crear confianza en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes de ellos.

Comunicación ascendente. Los dirigentes necesitan "sintonizarse" con los empleados, para ello se requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante las señales débiles y adaptabilidad a los diversos canales de información proveniente de los empleados.

Hay varios problemas que afectan a la comunicación ascendente, especialmente en las organizaciones más grandes y complejas. El primero es la demora o retraso que es el movimiento demasiado lento de información hacia los niveles superiores. El segundo factor, es la filtración; se trata de una supresión parcial de información que ocurre por la tendencia natural del empleado a decirle al superior únicamente lo que piensa que éste desea escuchar.

Algunas veces, con el propósito de evitar la filtración los subordinados se pasan por alto los niveles jerárquicos, lo cual significa que omiten uno o más pasos en la jerarquía de la comunicación. Otro problema se refiere a la legítima necesidad de respuesta por parte del empleado. Dado que son ellos quienes inician la comunicación ascendente, ahora son los emisores y tiene grandes expectativas de que se produzca la retroalimentación.

Algunas prácticas para mejorar la comunicación ascendente es saber escuchar, reuniones de empleados, política de puertas abiertas, participación en grupos sociales, entre otras.

Comunicación horizontal. No toda la comunicación se realiza hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía organizacional, tampoco toda ella esta establecida formalmente por la organización y no todo se realiza en el trabajo o a través de la interacción personal. Llamada también comunicación cruzada es una

comunicación a través de las cadenas de mando. Es necesario para coordinar el trabajo con miembros de otros departamentos.

Alternativas para lograr una comunicación eficaz

Comunicación cara a cara. Permite que el individuo vea a la persona y observe como reacciona al mensaje. Una de las ventajas más sobresalientes de ésta es que permite una retroalimentación inmediata.

Simplicidad y repetición. Sea cual sea el medio de comunicación, los mensajes se deben expresar en un lenguaje sencillo y comprensible. La repetición del mensaje es necesaria en todas las transmisiones excepto las más sencillas. Mientras más datos se comuniquen, es tanto más probable que el escucha sufra una sobre carga de información.

Empatía. La empatía es el proceso mediante el cual una persona se pone figurativamente en el lugar de otra, al grado de que puedan suponer los puntos de vista y las emociones del receptor. Esta habilidad reduce enormemente las barreras de comunicación.

Escucha efectiva. Uno de los hábitos malos más comunes del que escucha es la de fingir de estar prestando atención. Otro más es rehuir presentaciones difíciles o técnicas. Otro más es permitir que palabras emocionales interrumpen el proceso de escucha y un cuarto hábito es desperdiciar la potencia del pensamiento.

(Keith, D. y Newstrom, W. 1991).

5.3. EL LIDERAZGO

El liderazgo es lograr que las cosas se hagan cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita mas de una persona para hacerlo. todos los dirigentes por definición son lideres dado que solo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo al cual deben inspirar o persuadir para que lo sigan. trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización, es decir, la identificación de sus miembros con la

misma, y por tanto con su propósito implica la capacidad de percibir las necesidades reales de las personas. evalúan la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de esas necesidades. Se preocupa pues, del valor real de las acciones y no tan solo de su valor desde el punto de vista de la eficiencia. La dimensión del liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo dependen del propio individuo.

Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo. Podemos decir con mayor exactitud, que el liderazgo se aprende y se gana con el tiempo, dependiendo de la percepción que los demás tengan de los atributos personales de un líder, su visión respecto al futuro y el trato que le brinde a los demás.(Pincus, J. y Debonis, J. 1995).

Definición:

El liderazgo es la *influencia interpersonal*, ejercida en *situación* y orientada a través del proceso de *comunicación*, hacia el *logro de una meta o metas especificadas*.

Habiendo efectuado observaciones generales acerca de la definición, examinaremos detalladamente sus principales componentes.

1. Influencia interpersonal. La esencia del liderazgo es la influencia interpersonal que compromete al influyente en un intento de afectar la conducta del influido. La base común para deducir que hay influencia es una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo que logra en otro el cambio de conducta que se había propuesto. Acto de influencia es cualquier conducta que produzca un efecto sobre otra conducta, estado psicológico o cualquier otra condición. Los conceptos que hacen hincapié en ciertos rasgos distintivos que hay entre los actos de influencia son: control, poder y autoridad.

Control. Incluye la distinción entre intentos de influencia que tuvieron éxito e intentos que fracasaron (negativos o de cero en sus consecuencias, o que produjeron una respuesta en la dirección deseada, pero inadecuada por su

fuerza); control: significa lograr que las personas o cosas hagan lo que deseamos o pedimos.

Poder. Es el potencial para influir, generalmente apoyado en medios que obligan a la obediencia. Se trata de la capacidad para ejercer influencia.

Autoridad. Es el poder legitimo; poder que viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada; por consiguiente se trata de un poder legal y socialmente aceptado. Incluye prácticamente cualquier transacción interpersonal que ejerza efectos psicológicos o conductuales.

2. *Situación.* El concepto de situación aparece en gran parte en los escritos recientes sobre el liderazgo, el termino ha sido utilizado en forma diversa para denotar una actividad o un conjunto particular de actividades a que se entrega un grupo, situación se refiere por lo general, a los aspectos del medio ambiente que afectan al individuo. Estos aspectos pueden ser objetos fisicos, como los muebles de la oficina o pueden ser relaciones sociales con los clientes, con los compañeros de trabajo con el jefe o con los subordinados. Finalmente la situación puede referirse a aquellas actitudes o percepciones que se tienen habitualmente en una organización.

3. *Comunicación.* La comunicación es el proceso a través del cual un líder como tal puede funcionar. El objetivo de un comunicante es transmitir un mensaje de sí mismo al comunicado. El comunicante debe transmitir sus deseos e ideas en forma clara. Los intereses del líder van mas allá de la simple transmisión de ideas por las ideas mismas. Con raras excepciones, el objetivo final del líder no es únicamente el logro de cambio de actitudes. Mas bien se vale de la comunicación como el medio a través del cual trata de afectar las actitudes del seguidor de modo que este dispuesto a obrar u obre efectivamente en la dirección de la meta especificada.

Un líder para ser eficaz, debe escoger de su repertorio las conductas de comunicación que tengan posibilidades de "dar en la tecla" en el conjunto de la personalidad del seguidor, para obtener de las actitudes y conducta modificadas de acuerdo con la meta deseada

4. *Hacia el logro de una meta o metas especificas.* Todos los actos de liderazgo están orientados hacia metas. esas metas hacia las cuales ejercen su influencia las personas, se agrupan en cuatro categorías:

Metas de la organización. En las organizaciones formales, los dirigentes son los responsables ante sus superiores de influir sobre los otros (subordinados) para el logro de las metas de la organización.

Metas del grupo. En grupos pequeños, informales, son metas pertinentes las que se desarrollan gracias a la interacción de los miembros del grupo. Reflejan (aunque no necesariamente en forma unanime) "lo que el grupo desee hacer". En una situación semejante, el líder es quienquiera que utilice su influencia para facilitar al grupo el logro de sus propios objetivos. El logro de una posición de influencia eficaz en esos grupos depende de la sensibilidad del individuo respecto de los objetivos del grupo y de su habilidad para encauzar su realización.

Metas personales del seguidor. En actividades como la enseñanza, el adiestramiento, el asesoramiento, la teoría y la consulta, el líder suele valerse de su influencia para ayudar al seguidor a que este logre sus propias metas personales.

Metas personales del líder. Los líderes utilizan también su influencia principalmente para satisfacer sus propias necesidades. A veces esos motivos personales se encuentran en el nivel consciente y pueden ser explícitos, pero a menudo subyacen en el nivel inconsciente del líder. (Tannenbaum, Weschler, Masserik. 1971).

Tipos de poder

Existe una gran relación entre el concepto de poder y de liderazgo, debido al uso del poder que hace el líder al influir sobre el comportamiento de sus seguidores.

Así que el líder debe juzgar el por que del poder que posee y sobre todo revisar la forma en que lo utiliza.

Hersey (1979) define al liderazgo como "cualquier intento por influir en otros", y al poder como " el potencial de influencia de un líder" y la autoridad como una especie particular de poder que tiene su origen en él puesto que ocupa un líder.

De esta manera, podemos decir que la autoridad es el poder legitimizado por la posición formal de una organización y el poder pasa a ser un recurso que permite al líder influir en sus seguidores.

El poder puede dividirse en dos clasificaciones básicas:

El poder de posición, es aquel que se deriva de la autoridad que da el puesto que se ocupa en la organización.

Poder personal, es el grado en que los subordinados se interesan, confían y respetan a su líder, compartiendo con él sus aspiraciones y sus metas.

Así que la mejor situación de un líder es poseer tanto el poder personal como el poder de posición.

Existe también otra clasificación del poder realizada por Hersey y Goldsmith (1979) con siete bases identificadas como fuentes potenciales para influir en comportamiento de otros. Estas son:

El poder coercitivo. Se basa en el modo en que el líder logra el cumplimiento de sus deseos por medio de las reprimendas, castigos o la destitución.

El poder legítimo. Está relacionado con el puesto que ocupa el líder o el título que posee. Aquí se influye sobre el comportamiento de los seguidores porque piensan que este tiene el derecho o el poder de decidir por el puesto que ocupa en la organización.

El poder de recompensa. Basado en la percepción que tiene el seguidor como medio para obtener un reforzador que pueda ir desde el reconocimiento hasta un aumento de sueldo, por lo que el líder logra el cumplimiento de sus deseos.

El poder de conexión o de relación. Se basa en la relación que tiene el líder con personas poderosas o importantes que hacen al seguidor que realice sus deseos con la intención de lograr un beneficio de esos conocimientos.

Las anteriores bases de poder, están relacionadas con el poder de posición y las siguientes bases de poder se encuentran relacionadas con el poder personal y estas son:

El poder de capacidad o del experto. Se basa en los conocimientos, experiencias y habilidades del líder para inspirar respeto y por consiguiente el cumplimiento de sus deseos.

El poder de información. Se refiere al acceso o conocimiento que tiene el líder a informaciones valiosas para otras personas, en quienes se logra una influencia que lleva al logro de los deseos del líder.

El poder de referencia. Es el resultado de las virtudes personales del líder, por cariño, admiración o identificación con su tipo de comportamiento, lo que hace que sus seguidores cumplan sus deseos con el objeto de continuar la relación.

Liderazgo situacional

El liderazgo situacional más que una teoría es un modelo o patrón de eventos que existe y podemos aprender y como consecuencia repetir, lo cual lo hace práctico y eficaz para identificar las estrategias requeridas al resolver problemas constantes en situaciones de liderazgo.

Este modelo fue desarrollado con la intención de que todos aquellos que se dedican a la dirección de personal tengan más éxito en sus interacciones diarias con otras personas y a entender el nivel de madurez de sus seguidores, los cuales son el factor más importante en cualquier situación directiva.

La base del modelo de liderazgo situacional está en la interrelación de tres variables:

- a) El grado de dirección y guía que proporciona el líder (comportamiento de tarea).
- b) El grado de apoyo socioemocional que da el líder a sus seguidores (comportamiento de relación)
- c) El nivel de disponibilidad que muestran los seguidores al llevar a cabo tareas específicas (madurez).

Las dos primeras variables, fueron graficadas en un eje vertical y otro horizontal, divididos en dos partes iguales cada uno, dando como resultado cuatro cuadrantes que representan los cuatro estilos básicos de liderazgo; así que es posible describir la conducta del liderazgo de cuatro maneras diferentes:

1) Estilo de liderazgo con alta conducta de tarea y baja conducta de relación. Caracteriza a los líderes por ser directivos es decir, indican a los seguidores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde realizarlo. La comunicación va en un solo sentido, de líder hacia el seguidor.

2) Alta conducta de tarea y alta conducta de relación. Aquí se proporciona los lineamientos para el logro de los objetivos y al mismo tiempo, el líder proporciona explicaciones otorgando a sus seguidores posibilidades de aclaración.

3) Alta conducta de relación y baja conducta de tarea. El líder proporciona a sus seguidores el apoyo socioemocional, promoviendo él dialogo para que los seguidores hagan sus contribuciones para la toma de decisiones, sin que el líder indique a sus seguidores los lineamientos a seguir.

4) Baja conducta de relación y baja conducta de tarea. El líder da poca dirección y pequeñas cantidades de apoyo emocional a sus seguidores, dando casi la total libertad en la toma de decisiones.

ESTILOS BASICOS DEL LIDER

ALTA RELACION / BAJA TAREA	ALTA TAREA / ALTA RELACION
BAJA ESTRUCTURA Y BAJA CONSIDERACION	ALTA ESTRUCTURA Y BAJA CONSIDERACION

El modelo del liderazgo situacional pone principal énfasis en el comportamiento del líder en relación con sus seguidores considerando que los seguidores son el factor crucial en cualquier situación directiva es por esto que los estilos de liderazgo, tienen que concordar con los niveles de madurez de los seguidores.

La madurez es definida por Lanchard y Hersey (1977) como "la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento".

Así que podemos hablar de dos dimensiones: la habilidad (madurez en el trabajo); y la voluntad (madurez sociológica).

La habilidad tiene que ver con los conocimientos, experiencia y destreza necesarios para realizar ciertas tareas.

La voluntad o deseo de hacer las cosas se refiere a la confianza, compromiso y motivación de los seguidores, para cumplir con una tarea determinada.

La madurez de los seguidores es gradual, dependiendo de la combinación entre la habilidad y la voluntad para realizar una tarea específica.

La escala de madurez se encuentra dividida en cuatro niveles:

1) Nivel de madurez bajo. El seguidor es incapaz y carece de voluntad o confianza en sí mismo, es decir, no tiene la suficiente habilidad ni el deseo de realizar un trabajo determinado.

2) Nivel de madurez entre bajo y moderado. Las personas tienen el deseo y la confianza, pero no la habilidad para hacerse responsables de su trabajo.

3) Nivel de madurez entre moderado y alto. Los seguidores tienen la capacidad para desempeñar la tarea pero no están dispuestos a usar dicha habilidad.

4) Nivel de madurez alto. Las personas tienen la capacidad y la disponibilidad o deseo de tomar responsabilidades, además de que tienen la confianza en sí mismos, para realizar una tarea específica.

Los estilos básicos tienen que coincidir con los niveles de disponibilidad de los seguidores, dando origen así a los cuatro estilos de liderazgo: (como se muestra en la siguiente figura).

1.- *Ordenar*. Es también llamado dirigir en el cual existe un nivel bajo de madurez, ya que las personas no pueden o no quieren hacerse responsables de realizar un trabajo posiblemente debido a su falta de habilidad o a la inseguridad de ellos mismos. Por lo tanto, el líder debe usar el ordenar, dirigiendo y supervisando específicamente a los seguidores, indicándoles lo que deben hacer, como, cuando y donde realizarlo. Sin embargo, es importante aquí no caer en lo permisivo ya que puede interpretarse como liberal o como un premio a la falta de desempeño, por lo cual debe presentarse una baja conducta de relación y alta conducta de tarea.

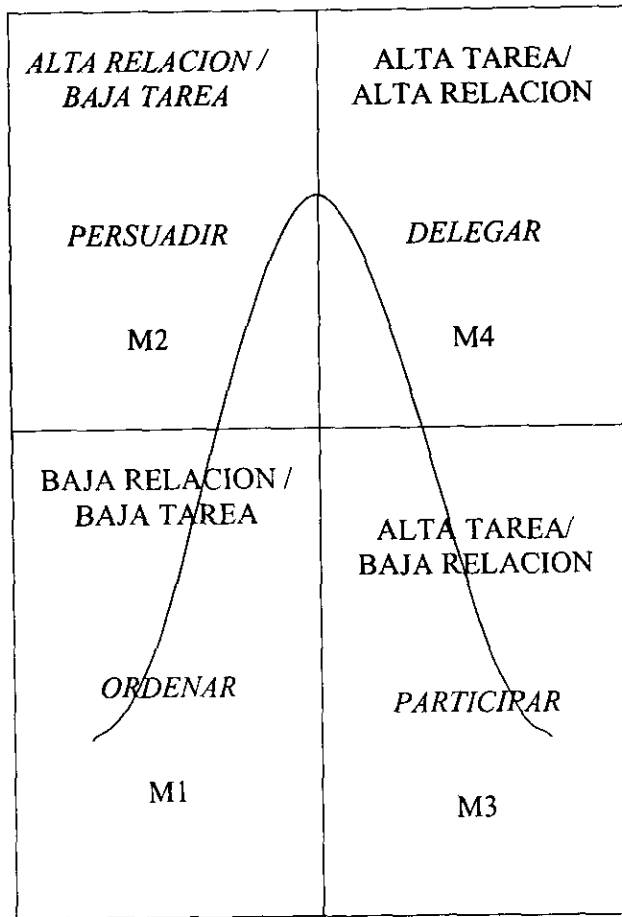
2.- *Persuadir*; corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado, donde el subordinado carece de la habilidad para hacerse responsable de su trabajo, sin embargo, tiene la confianza en sí mismo y el deseo de hacerlas, por lo cual el líder debe proporcionar una alta conducta de tarea dirigiendo y guiando al subordinado, combinando con una alta conducta de relación reforzando su voluntad y entusiasmo a través de la comunicación.

3.- *Participar*; corresponde a un nivel de madurez entre moderado y alto; Aquí se encuentran los subordinados con la habilidad o los conocimientos necesarios pero con poca disponibilidad para realizar las tareas que el líder les pide. En algunas ocasiones se debe a la falta de seguridad en sí mismos, esto nos indica que existe una falta de motivación y que el líder necesita utilizar una baja conducta de tarea y una alta conducta de relación, apoyando y alentando la participación de los seguidores.

4.- *Delegar*; el nivel de madurez es alto debido a la capacidad y disponibilidad que poseen los seguidores, esto los hace responsables en la toma de decisiones y por lo tanto requieren de poca dirección y de un apoyo no mayor al normal, por lo cual el líder debe mostrar una baja conducta de tarea y una baja conducta de relación, y se limita a observar y vigilar el cumplimiento de las tareas que delega a sus subordinados.

(Muñoz, H. 1993, UNAM).

LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO



ALTA	MODERADA	BAJA
M4	M3	M1

5.4. EQUIPO DE TRABAJO

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza. Además implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados a una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

La etimología de la palabra equipo proviene del escandinavo *skip* que significa barco y del francés *equipage*, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación. Esta idea da la imagen de un equipo de trabajadores que realizan una obra en común, e implica un vínculo, un objetivo común y una organización.

Para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo y se busca componer los equipos con personas que dispongan de una formación adecuada para encarar y resolver los problemas del trabajo colectivo para evitar que sucedan conflictos en el interior del equipo.

Características de un equipo

Un equipo dedica más tiempo a clarificar, mediante una discusión libre, los objetivos comunes, con el fin de que sean formulados de tal manera que los miembros los acepten y se comprometan a su consecución.

El compromiso hacia el logro de las metas comunes permite que los directivos y supervisores puedan manejar de una forma más adecuada las ansiedades, los temores y las presiones emocionales. Esto hace verdaderamente posible implementar el principio administrativo de que “la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte”.

Una vez definidas las tareas requeridas para obtener los objetivos comunes, los miembros del equipo manifiestan una “conformidad constructiva” en su

disposición por desarrollar todas las actividades sin menoscabo de su jerarquía, su preparación profesional o sus cualidades personales.

Entenderemos el proceso de integración como un esfuerzo institucional deliberado y permanente para transformar un grupo en un verdadero equipo de trabajo.

Como toda manifestación de la dinámica social, la integración de un equipo lleva consigo una serie de dificultades, características de la resistencia al cambio, las cuales se presentan tanto en personas como en instituciones. Estas dificultades no han sido tratadas en forma adecuada.

En primer lugar, con el fin de clarificar la situación es conveniente distinguir los términos “construcción de equipos” e “integración de equipos de trabajo”. Si bien es cierto que estas denominaciones no son excluyentes, sugieren distintos niveles de compromiso.

La construcción de equipos ha sido entendida solo como una reunión con duración de 4 a 5 días, en donde un grupo de trabajo se dedica a resolver problemas de tareas o de relación en un ambiente diferente al laboral. En cambio, la integración de un equipo significa un compromiso de alcanzar mayores proporciones, con inversión de tiempo y dinero, para obtener resultados mejores y más duraderos.

Un taller para la construcción de equipos, con unos cuantos días de duración representa sólo un paso en el camino de la integración de un equipo de trabajo. Este camino no tiene final y para ser recorrido siempre requiere del esfuerzo de los dirigentes y de los miembros de un grupo.

En segundo lugar, resulta pertinente aclarar que la construcción de equipos puede seguir dos orientaciones; la integración por la relación, o sea, por la vía de estrechar los vínculos socioafectivos de los participantes; y la integración por la tarea, es decir, la cohesión del grupo a través de la solución de aquellos problemas técnicos que impiden el logro de las metas comunes. Ambas orientaciones pueden ser complementarias.

Entre los programas orientados a la integración por la vía de la relación, probablemente el más conocido es el grupo T, cuyas características principales son su corta duración, el manejo de la información relacionada con el aquí y

ahora, un ambiente abierto a la retroinformación y la confrontación, el énfasis en la manifestación de los sentimientos de los participantes y la carencia de una estructura de actividades.

Los motivos para contraindicar el uso de este tipo de entrenamiento en la integración de grupos de trabajo, son que en éstos ya existe toda una historia de interacciones, bien o mal conocida por las personas; que los participantes manejan información relacionada con el pasado y futuro, no con el aquí y ahora; que los diferentes niveles jerárquicos, status y responsabilidad dificultan la retroinformación y la confrontación abiertas; que la manifestación de ideas y pensamientos es muy importante para la tarea del grupo, y que se da la necesidad de una estructura para que las personas manejen adecuadamente su ansiedad y su participación.

A partir de las ventajas y desventajas que ofrecen las diferentes alternativas, en la actualidad se considera que los programas para la construcción de equipos de trabajo deben encaminarse tanto a la tarea como al proceso socioafectivo, a través de la actualización de los conocimientos, el incremento de las habilidades y la modificación de las actitudes de los participantes, de acuerdo con una estrategia formativa para que éstos sean capaces de continuar con el esfuerzo permanente de integración.

Hasta ahora se ha ignorado la trascendencia de una tecnología apropiada para trabajar en equipo, apoyando y fortaleciendo el esfuerzo de integración. Más aún, estrategias que han contado con todo el apoyo normativo de quien tiene el poder de decisión y con el impulso formativo de habilidades específicas en los participantes, se han visto disminuidas por procedimientos diseñados para el trabajo individual o colectivo, para el trabajo en equipo.

Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo

La dinámica de un grupo es el conjunto de fenómenos psicosociales que se generan entre los miembros en forma natural. Un grupo evolucionará hasta constituir un equipo en la medida en que los participantes cubran las etapas de un proceso de maduración que se inicia en la dependencia, continúa en la contradependencia, conduce a las personas a la independencia y las integra, finalmente, a través de la interdependencia

1.- Etapa de Dependencia

La primer etapa a emprender por los miembros de un grupo que han decidido transformarse en equipo es la aceptación de su vivencia de ser dependientes de la autoridad formal, como lo manifiesta la denominación "dependencia jerárquica", utilizada tradicionalmente en las organizaciones.

El estado de dependencia se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas ante el desconocimiento de los objetivos del dirigente formal, a quien asume, por su investidura de poder, la organización y la dirección de la vida del grupo.

En esta etapa el comportamiento del grupo se orienta a demandar instrucciones precisas de qué hacer, cómo realizarlo y aun con qué instrumentos, sin considerar él para qué. Trabajar sin un sentido claro genera gran porcentaje de actividades desorientadas y de interrogantes no manifiestas sobre qué es lo que se espera de cada uno.

Las consecuencias de una situación como la descrita no se hacen esperar, a saber: la falta de colaboración y la insatisfacción, que inciden sobre la productividad. Si el dirigente formal tiene la sensibilidad necesaria para identificar los efectos negativos que producirá este estado de cosas en los resultados de la institución, buscará un cambio.

Sin embargo, la experiencia indica que la transformación interna rara vez se produce sin la intervención de un factor externo que apoye y regule con objetividad los esfuerzos del grupo. Este factor es conocido como agente de cambio, facilitador o consultor de procesos de desarrollo, denominación que connota a un especialista en la aplicación de las ciencias del comportamiento en la administración.

En esta instancia los participantes buscan la plenitud consoladora de una reunión de información, mediante un aprendizaje tradicional de una serie de recetas y técnicas. Debido a la ausencia de dirección por parte del consultor, se sienten decepcionados ante el vacío angustioso de la situación creada por una atmósfera no directiva y ante las insólitas reglas provocadas por la ansiedad que dicha situación precisamente libera.

Conicionados por experiencias anteriores, los miembros del grupo esperan que el consultor se comporte como un jefe autocrático convencional y tradicional. Para huir de la ansiedad el grupo se encara con él, le hostiga con preguntas y, si se niega a entrar en el juego, intenta manipularlo, obligarlo a aprobar o a rechazar.

Algunas personas optan por asirse desesperadamente al consultor para obtener un juicio de valor o una evaluación. Este es el primer paso hacia la contradependencia.

2.- Etapa de Contradependencia

Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requieren por parte de dirigentes y supervisores, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán su estado de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menor temor.

En esta etapa el dirigente deberá utilizar su habilidad para escuchar los puntos de vista de los demás, dialogar con ellos con el fin de clarificar las divergencias posibles y negociar los términos de un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre necesidades y deseos, tanto de la institución como de los individuos.

Algunos directivos manifiestan temor de enfrentar esta etapa por que no tienen idea clara de su importancia y perciben las demandas que implica un hecho de tal naturaleza.

Por lo anterior, conviene destacar que la etapa de contradependencia representa para los grupos lo que la adolescencia para el individuo en un proceso de maduración. Un niño no llega a ser adulto si no vive su adolescencia. En la misma forma, un grupo no llega a constituirse jamás en equipo si no pasa por la contradependencia.

Esta etapa está caracterizada por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la institución. Así se favorece la gestión del sentido de la responsabilidad social

En la contradependencia el consultor actúa como un catalizador de las emociones de los participantes. Algunos consideran que las intervenciones de éste

constituyen intentos de interrupción y que sus silencios son una manipulación; otros creen que sus observaciones carecen de valor y están fuera de lugar. No obstante, en esta dinámica se crean entre los miembros ciertos vínculos que contribuyen a disminuir la ansiedad inicial; los participantes se sienten menos aislados y se preocupan menos por buscar la aprobación de otros.

Como en esta etapa se produce una lucha por una nueva distribución de poder, el consultor externo brinda, en diversas ocasiones, apoyo y seguridad del líder formal para preservar la jerarquía indispensable del dirigente, así como en otros casos, protege a los subordinados de un eventual uso inadecuado de la autoridad.

Si se sostiene un esfuerzo de comprensión y definición en esta etapa, los miembros impulsarán al grupo a la etapa de independencia, paso inmediatamente anterior a su integración formal como equipo de trabajo.

3.- Etapa de Independencia

Durante esta etapa, el grupo se siente distendido y aparentemente cohesionado. Es síntoma de esta distensión una búsqueda típica de la unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pusiese nuevamente en tela de juicio el pacto básico de independencia.

La aparente cohesión se evidencia en una sensación gozosa de pertenencia al grupo, en un acuerdo tácito de olvidar o negar los conflictos aún no resueltos.

Los miembros se consideran un buen grupo que funciona adecuadamente. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo las alusiones hostiles se hacen cada vez más frecuentes. Poco a poco los participantes se enfrentan al dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla para asegurar a cualquier precio la cohesión del grupo y el buen entendimiento que tanto ha costado adquirir. Determinados miembros proponen entonces no llevar más lejos el compromiso personal; otros por el contrario, piden ir más lejos en la exploración interpersonal.

En esta etapa del proceso de maduración los miembros del grupo se interrogan sobre las aplicaciones de su integración.

Una vez más el grupo busca, en medio de la confusión y de opciones opuestas, cuál es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando esto se hace posible, el grupo ha logrado una comunicación más completa.

El consultor, en esta etapa, tiene la responsabilidad de animar al grupo a tomar conciencia de la situación, de los condicionantes que le impone la tarea, del margen de libertad que las personas pueden tener con realismo y de la naturaleza e intensidad de las relaciones existentes.

4.- Etapa de Interdependencia

Poco a poco se siente la necesidad de realizar determinada evaluación de los roles desempeñados por los distintos participantes en función de la tarea. Algunos miembros continuarán imponiéndose a ello por que lo consideran como una invasión de su vida privada o por que una evaluación implica una diferencia entre los miembros. Este conflicto se soluciona cuando todos aceptan exponer en público su propia apreciación y comprensión de la conducta humana.

El enfrentamiento con la realidad y la confrontación exige un esfuerzo de los participantes, pero paulatinamente el miedo a la evaluación desaparece para dar paso a una verdadera toma de conciencia: cada miembro comprende mejor la forma de pensar, sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos.

En esta etapa el grupo se convierte en un equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus debilidades y limitaciones.

La distribución de tareas puede efectuarse entonces de una manera funcional mediante una diferenciación, o a través de una aceptación por parte de los miembros de determinados roles claves que favorecen el progreso del equipo hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Ante los obstáculos, el equipo ya no concede excesiva confianza a los procedimientos rutinarios, ni espera que la institución actúe como elemento

esclarecedor de la situación, sino que intenta salir adelante a través de su propia creatividad y de la generación de una nueva tecnología para el trabajo en equipo. Se avanza lentamente, pero la solidaridad entre los miembros se consolida más a cada paso.

Dada su interdependencia, el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y de expresar de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no sea satisfactoria o productiva.

Tarea

Se sabe que la *realización de una tarea* es el factor fundamental en una organización para la consecución de sus objetivos. Sin embargo, su ejecución adopta características diferentes si se trata de un trabajo individual, colectivo o en equipo.

En las instituciones en las cuales el trabajo se lleva a cabo en forma marcadamente individual, la tarea se inicia a partir de la emisión de órdenes e instrucciones por parte del superior jerárquico inmediato; mientras que en el trabajo colectivo se requiere la coordinación de los esfuerzos a través de juntas o reuniones de trabajo. En el caso especial de los equipos de trabajo, dado el involucramiento, la participación activa y la interdependencia que se requieren, el inicio y la ejecución de la tarea deben ser hechos de manera diferente.

La incorporación del equipo de trabajo a la realización de una actividad exige un mejor planteamiento del problema que origina la tarea por parte del dirigente formal para incrementar la involucración; la conducción de una decisión sobre las condiciones y metas de la tarea asumida para propiciar y mantener la participación; finalmente, la ejecución de un taller de trabajo donde, a través del aprovechamiento de los recursos, se pone de manifiesto la interdependencia de los miembros del equipo, sin menos cabo de las funciones típicas de la dirección.

Hay que hacer notar que bajo esta modalidad el dirigente formal debe complementar sus habilidades tradicionales de dirección con las cuales

únicamente señalaba dónde debía llegar el grupo, con nuevas habilidades de *conducción para acompañar al equipo a la consecución de las metas comunes* y con habilidades de capacitación para favorecer la formación equilibrada de todos los miembros de un equipo.

La misión del dirigente del equipo es ayudar a los miembros a hacerse más permeables a las nuevas ideas y a los nuevos métodos, reconocer mayores responsabilidades, comprender mejor los problemas nuevos, conseguir una mentalidad más abierta y organizar el propio pensamiento del grupo.

El éxito o el fracaso del trabajo en equipo dependen en gran parte del planteamiento del problema, por parte de los dirigentes. Esta presentación podrá tener distintas modalidades que no garantizan necesariamente su resolución, *sobre todo si carecen de orientaciones adecuadas a la tarea con metas específicas, y de indicadores de éxito.*

Por tal motivo, al plantear un problema a un equipo se pueden usar como guía cinco principios para que la tarea se realice eficazmente. Estos principios, expuestos brevemente, son los siguientes:

1. Los problemas deben plantearse en términos situacionales y no en términos conductuales.
2. El planteamiento de un problema debe estimular la libertad del pensamiento. *Insinuar una solución o sugerir alternativas es una manera de restringir la libertad.*
3. Cuando se plantea el problema deberá quedar claro que hay interés mutuo.
4. El planteamiento del problema deberá ser breve.
5. Se deberá compartir la información esencial.

Conviene señalar que estos principios se pueden aplicar en términos situacionales, de tal manera que se estimule el interés de los participantes y no se retrase la realización de la tarea.

Una vez planteado el problema que origina la tarea, el dirigente debe tener habilidad suficiente para conducir una discusión entre las personas involucradas, con el propósito de analizar las condiciones en las cuales se realizará el trabajo y fijar las metas específicas y evaluables a que se abocará el equipo.

La discusión en pequeños grupos propicia la participación y el intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes del equipo; permite además el máximo de acción y de estímulo recíproco entre las personas, quienes aprenden a pensar como equipo y a desarrollar un sentido de igualdad y responsabilidad.

El dirigente debe preocuparse por establecer un clima de confianza y respeto que brinde a cada participante la oportunidad de ampliar sus puntos de vista, así como ser comprendido por los demás.

La discusión de un problema es útil también para proporcionar y difundir información, y al mismo tiempo motivar al equipo a formar una opinión y llegar a un consenso que cristalice sus ideas y pensamientos.

Taller de trabajo

Una vez identificado el problema, analizadas las condiciones y fijadas las metas de la tarea, surge, en función de la existencia de un equipo de trabajo, la posibilidad de realizar la tarea por medio de lo que se denomina *taller de trabajo*.

El taller de trabajo es un conjunto de actividades programadas con alta estructura, encaminadas a la obtención de un producto que da cumplimiento a las metas establecidas, en el menor tiempo posible, con el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y la concentración de los esfuerzos individuales. La duración de este tipo de etapa fluctúa entre dos y tres días, de acuerdo con el tipo de tarea a realizar.

Independientemente de la naturaleza del taller de trabajo considerado, es necesario desarrollar una serie de actividades encaminadas a lograr que los participantes se incorporen en el proceso que implica el trabajo en equipo, así como introducirlos paulatinamente al conocimiento teórico-práctico de los conceptos que se utilizarán para desarrollar la tarea a lo largo del taller.

A continuación se describen las principales actividades comprendidas en un taller de trabajo:

1. *Apertura del taller.* Consiste en la presentación del problema que generó la tarea, así como la importancia y beneficios que se obtendrán para la institución.
2. *Presentación de los objetivos del taller.* Los objetivos son la descripción específica de los productos que deberán obtener los participantes al término del taller. Deben ser congruentes con las metas del equipo, para lo cual es necesario que cumplan las siguientes condiciones: especificar quién realiza la acción, aclarar cuál es el comportamiento observado y presentar un criterio de evaluación.
3. *Presentación del programa de actividades.* Es la lista de actividades que habrán de desarrollarse durante el taller. Se hace para que los integrantes tengan la mayor información previa de lo que habrá de realizarse.
4. *Clarificación de expectativas.* Es la actividad que permite a los participantes expresar sus dudas, temores y expectativas sobre el taller. Es una parte esencial para la integración grupal, ya que permite centrar a las personas concernidas por la tarea propuesta. Se relaciona con el compromiso de los participantes en el trabajo, la definición de funciones, la estabilidad y la productividad.
5. *Metodología.* Es la exposición de los pasos a seguir para el logro de los objetivos del taller. Para asimilar el conocimiento es necesario que las experiencias se compartan y analicen, con el objeto de que cada uno de los participantes las exponga y conozca las de los demás. Este proceso deberá tener como fin último alguna aplicación, es decir, deberá reflejarse en acciones concretas.
6. *Sensibilización y revisión de actitudes.* Es una etapa que permite revisar y expresar sentimientos y actitudes, que prepara a los participantes en el área afectiva para tener una mayor apertura y disposición entre ellos mismos y hacia el trabajo por realizar.

Las actividades hasta aquí descritas tienen como finalidad introducir, orientar y sensibilizar a los participantes de un equipo de trabajo para que se cumplan los objetivos del taller. Todas estas actividades deben ser consideradas para el desarrollo de un taller, independientemente de la naturaleza del taller.

7. *Realización de las actividades encomendadas al logro de los objetivos.* Se refiere a aquéllas que por su contenido se relacionan con la consecución de los objetivos del taller.
8. *Evaluación de los objetivos del taller.* Una vez terminado el taller se procede a analizar en qué medida se obtuvo el producto final, basándose en los compromisos establecidos por el equipo.
9. *Cierre del taller.* Es importante señalar que esta actividad tiene como propósito clarificar y concretar algunos aspectos que en otra forma pudieran quedar confusos y dispersos. A la vez se da por terminado formalmente el taller.

Aparentemente la conducción de los equipos a través de las diferentes etapas que van desde el planteamiento y la discusión del problema hasta el taller de trabajo consume muchas energías y tiempo. Sin embargo, la experiencia al respecto ha demostrado que esta nueva modalidad es capaz, por ella misma, de enriquecer el trabajo y darle un carácter creativo y placentero. (García, D. 1983).

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES :

En base al estudio realizado y en respuesta de nuestra pregunta hecha en un principio ¿Cuáles son las habilidades con que debe de contar un dirigente para llevar a cabo su función con éxito en un mundo de constante cambio y con una fuerte competitividad?. Podemos decir que tan importante es el tema en nuestro tiempo debido a los cambios rápidos y radicales que sufre el país; cambios que presentan oportunidades y riesgos para los cuales, los dirigentes modernos deben de ser capaces de enfrentarlos através del desarrollo de habilidades más completo y eficiente que lo lleve al éxito en sus funciones y compromisos de competencia que tenga en el interior como exterior del país.

La definición de dirección es básica para el análisis de nuestro estudio por lo que la definimos de la siguiente manera: "La dirección se refiere al conjunto de habilidades (conceptuales, técnicas y humanas), necesarias para llevar a cabo el buen funcionamiento de la organización. Y Es por está razón que presentamos la división de habilidades más completa y eficiente que hace referencia nuestra definición. Por que en ella se resumen las tareas fundamentales para la realización del trabajo de la dirección, como también hace más comprensible las funciones que todo dirigente debe tener en los niveles jerárquicos comúnmente utilizados en la organización y por que esta división trata de proporcionar un modo útil de mirar y entender el proceso directivo.

Se hace referencia a los dos enfoques representativos del estudio de la dirección los cuales, se tomaron como base para nuestra división de habilidades planteadas. Debido a las diferentes áreas que se manejan en cada uno de ellos dentro de la organización como son: El enfoque clásico dividido en dos áreas la administración científica, la cuál se centra en el aspecto de la tarea. El análisis general de la administración se centra en los aspectos de la administración del trabajo y la organización y el enfoque humanístico, que se centra en los aspectos de la dirección de personal; los cuales persiguen los mismos fines que son lograr una mayor productividad y eficiencia.

Las habilidades conceptuales son más requeridas en el alto nivel o estratégico por que implica la capacidad de ver a la empresa como un todo, comprenden todas las actividades e intereses de la organización y la manera como todo

ello sé interrelaciona. Para esto debe de desarrollar las habilidades de planificar, organizar y controlar.

Las habilidades técnicas consisten en saber utilizar conocimientos, procedimientos y recursos específicos para desempeñar el trabajo por lo que son más indispensables en el nivel medio o técnico. En nuestro trabajo incluimos solo algunas herramientas que pueden apoyar al dirigente en cualquier nivel jerárquico en que se encuentre.

El primer nivel operativo se relaciona fundamentalmente con el funcionamiento con la gente, por lo tanto aquí las habilidades humanas son importantes. Estas se concentran en las habilidades de motivación, comunicación, liderazgo y equipos de trabajo. Que sirven de apoyo a los dirigentes en los diferentes aspectos humanos en el trabajo.

La habilidad de motivar consiste en comprender que es lo que mueve al individuo para que presente ciertas conductas; para esto se han realizado una serie de estudios que muestran un conjunto de conocimientos que horientan al dirigente a entender las conductas en el ambiente de trabajo.de todos los empleados para guiarlas hacia el cumplimiento de los objetivos tanto de la organización como del trabajador.

Otra de las habilidades humanas de importancia para el dirigente es la comunicación ya que es el medio más efectivo para mantener continuamente informados a los empleados en todos los niveles sobre los desarrollos relevantes de su área y de la empresa. También atravez de ella conocemos las diferentes necesidades y expectativas de cada uno de los miembros para hacerlas compatibles a las metas de la organización.

Las habilidades del liderazgo son muy complejas ya que a lo largo de su evolución se ha encasillado la conducta del líder a una solo forma de actuar; con respecto a esta posición retomamos el modelo de liderazgo situacional por que esté permite mayor movilidad al líder ya que toma en cuenta: El grado de dirección y guía que proporciona el líder, el grado de apoyo socioemocional que da el líder a sus seguidores, el nivel de disponibilidad que muestran los seguidores al llevar a cabo tareas específicas para el desarrollo de su función.

El trabajo en equipo con sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre departamentos y secciones casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; por lo que el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo con su superior; y todo el trabajo se organiza y delega con base en una estructura estrictamente jerárquica en donde la delegación consiste en tareas asignadas a los individuos.

Como parte de la cultura mexicana, existe una tendencia natural al trabajo colectivo que se ha venido destruyendo con la introducción de la industrialización masiva. Recuperar esta característica cultural es, un trabajo importante para el dirigente.

Un equipo bien desarrollado trabaja como una familia y combina muy bien con la asociación mexicana de lazos familiares y de amistad por lo tanto esto crea sentido de relación interpersonal, de responsabilidad y de interdependencia; También va a servir como un medio de autodisciplina dentro del equipo, reduciendo así el ausentismo y mejorando la calidad del trabajo.

El trabajo en equipo es de gran beneficio para la calidad y productividad y, contribuye bastante al cumplimiento del trabajo y al ánimo de los empleados.

En nuestra investigación retomamos el estudio "Los dirigentes mexicanos ¿están en condiciones de competir?", que llevó a cabo la Lic. Eva Simonsen de Kras, realizado en 1987, en donde identifica los problemas más importantes que presenta la dirección en México; el primero se refiere a la técnica administrativa y el segundo, aún más importante, se refiere a la actitud del dirigente hacia su trabajo y las relaciones interpersonales.

También incluimos un segundo estudio de la misma autora llamado "La administración mexicana en transición", elaborado en 1991; donde presenta los aspectos más significativos del estilo administrativo tradicional comparándolo directamente con lo que se considera un paradigma de la administración moderna mexicana.

Consideramos estos dos estudios de importancia para el desarrollo de nuestro trabajo, ya que como no tuvimos contacto directo con dirigentes mexicanos, recurrimos a éstos, que nos muestran un panorama general y actual acerca de

cómo es la dirección en México. De estos estudios hacemos inferencia de cuales son las habilidades necesarias que requiere un dirigente para llevar a cabo su función con éxito.

Estas habilidades que destacamos en nuestro trabajo (conceptuales, técnicas y humanas), deben de estar integradas totalmente en la conducta del dirigente para que éste pueda enfrentar todas las situaciones que se presenten en la organización, de lo contrario el dirigente se movería en un solo sentido, limitándose a una parte de su función trayendo como consecuencia problemas como los que se mencionan en los estudios presentados.

De tal forma que nuestro estudio lo consideramos como una herramienta indispensable para que el dirigente mexicano sea un dirigente de calidad.

Debido a que creemos que los "dirigentes no nacen sino se hacen", como Psicólogos decimos que tenemos los conocimientos para orientar a los dirigentes a desarrollar sus habilidades en el aspecto humano dentro de la organización como son: motivación, comunicación, liderazgo y formación de equipos de trabajo.

Como psicólogos estamos enfocados a una sola área, por lo que debemos tener en cuenta que necesitamos de los distintos conocimientos de otras profesiones. Conocimientos que deben de integrarse en nuestro repertorio para transformarnos en dirigentes completos que cuente con todas las habilidades que exige la situación actual.

LIMITACIONES
Y
SUGERENCIAS

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

En los últimos años muchos dirigentes se han enfrentado al problema de oportunidades limitadas para avanzar debido a que la reestructuración ha reducido el número de puestos en los niveles medio y alto de la jerarquía de las organizaciones.

Las organizaciones enfrentan numerosos retos ya que de ellas depende el desarrollo del país, por lo que se requiere que los dirigentes estén mejor preparados.

La mayor limitación a la que nos enfrentamos desde el inicio de esta investigación, fue el acceso restringido que se tiene para abordar en forma directa a las personas que ocupan los niveles directivos en las organizaciones de nuestro país. A pesar de esto, la experiencia nos ha llevado a darnos cuenta de la importancia que tiene el desarrollo de las habilidades en los dirigentes, sobre todo en aquellas instituciones donde no se tiene el control del perfil requerido en el puesto, y en algunas ocasiones estos son ocupados por gente recomendada, por antigüedad que tengan en la empresa, etc., sin embargo, ha estas personas que cuentan con conocimientos y (o) experiencia no garantiza que sea suficiente para el buen desempeño de su puesto. Se necesitaría complementar dichos conocimientos con el desarrollo de las habilidades a través de la capacitación especializada de acuerdo al nivel de dirección que tenga designado.

Los cambios que se van dando en la organización surgen debido a las exigencias que se presentan dentro de ésta. Con lo cual también cambia las características de un dirigente como hemos visto a través de la historia. El hombre es un ser que por naturaleza esta en constante cambio, uno de los mayores avances es la tecnología, la cual esta al servicio de las organizaciones como herramienta indispensable para el logro de sus objetivos; por lo que el dirigente debe estar en constante actualización tanto de conocimientos y habilidades.

Esta investigación desea formar parte importante de apoyo a futuras investigaciones, considerando que es solo parte de un conjunto de ideas que han evolucionado y que forma parte de un todo que esta en constante cambio.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, L.. (1989), Detección de factores motivacionales. UNAM, México.
- ALBERS, H. (1984), Principios de organización y dirección. Ed. Limusa, México.
- BETANZOS, R. Y RIVERA, Z. (1995), La motivación como función de la dirección. UNAM, México.
- BLUM, L. M. Y NAYLOR, C. (1990), Psicología industrial. Ed.Trillas, México.
- BOLMAN, L. G. Y DEAL, T. (1995), Organización y liderazgo. Ed.Iberoamericana, México.
- BROWN, B. W. Y MOBER, J. (1990), Teoría de la organización y administración. Ed. Limusa, México.
- BURTK, K. (1978), Principios de la dirección y conducta organizacional. Ed. Limusa, México.
- CALVILLO, R. (1993), Marco teórico ideal para la eficiencia de una empresa. UNAM, México.
- CHIAVENATO, I. (1988), Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, México.
- CHIAVENATO, I. (1989), Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill, México.
- CUMMINGS, L. L.. (1985), Recursos humanos. Ed.Trillas, México.
- DONELLY, GIBSON, IVANCEVICH. (1995), Fundamentos de dirección y administración de empresas. Ed.Irwin, México.

DUANE, P. (1985), Psicología industrial. Ed. Mc Graw Hill, México.

FERNANDEZ, A. (1991), El proceso administrativo. Ed. Diana, México.

FIEDLER, E. (1989), Liderazgo y administración efectiva. Ed. Trillas, México.

FIGUEROA, R. (1992), Motivación, comunicación y liderazgo. UNAM, México.

FLEISHMAN, A. (1976). Estudios de psicología industrial y de personal. Ed. Trillas, México.

GALVAN, E. (1990), Tratado de administración general. Ed. Trillas, México.

GARCIA, D. (1983), El trabajo en equipo. Ed. Fondo educativo Interamericano, México.

GOLDHABER, M. (1977), Comunicación organizacional. Ed. Logos consorcio S.A. México.

GÓMEZ, R. (1997), Análisis de las estrategias motivacionales utilizadas en el ámbito laboral. UNAM, México.

HENRY, H. (1980), Principios de organización y dirección. Ed. Limusa, México.

HUSE, F. Y BOWDITCH, L. (1980), El comportamiento humano en la organización. Ed. Fondo educativo Interamericano, México.

JAAP, T. (1991), Desarrollo de liderazgo. Ed. Legis, México.

KATZ, D. Y KAHN, L. (1979), Psicología social de las organizaciones. Ed. Trillas, México.

KATZ, L. Robert. (1975), "El arte de un administrador efectivo". Enciclopedia Biblioteca Harvard de administración de empresas. Tomo 4 Art. 61

KEITH, D. Y NEWSTROW, W. (1991), El comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill, México.

MANRIQUEZ, G. Y VEJAR, G. (1991), Planeación estratégica. UNAM, México.

MASCARVA, O. (1990), Liderazgo como una necesidad de las organizaciones. UNAM, México.

MONROY, S. (1990), El ejecutivo de los 90s. Rev. expansión vol.22 No.547, México.

MORALES, J. (1994), Psicología social. Ed. Mc Graw Hill, México.

MUÑOZ, H. (1993), Modelo de liderazgo situacional, un sistema práctico para el entrenamiento de lides. UNAM, México.

OLIVER, B. (1986), Como motivar a los empleados. UNAM, México.

PEREZ, F. (1992), Motivación de logro y satisfacción laboral. UNAM, México.

PEREZ, O. (1992), Estilos de mando y supervisión. UNAM, México.

PEREZ, S. (1990), Los recursos humanos como factor primordial en la productividad. UNAM, México.

PERLMAN, D. COSBY. (1985), Psicología social. Ed. Interamericana, México.

PINCUS, J. (1995), El gran jefe. Ed. Mc Graw Hill, México.

PROSHANSKY, H. Y SEIDENBERY, B. (1973), Estudio básico de psicología social. Ed. Tecnos, Madrid.

REDDIN, W. (1990), Efectividad gerencial. Ed. Diana, México.

RIOS, R. (1994), El liderazgo situacional en la organización. UNAM, México.

RODRIGUEZ, A. (1976), Psicología social. Ed. Trillas, México.

RODRIGUEZ, C. (1991), La motivación en una empresa de la industria de las artes gráficas en el D. F. UNAM, México.

RODRIGUEZ, E. (1985), Liderazgo "desarrollo de habilidades directivas" Ed.Manual Moderno, México.

RODRIGUEZ, V. (1993), Introducción a la administración con enfoque de sistema. Ed.Ecasa, México.

ROMERO, B. (1989), Principios fundamentales de la administración de empresas. Ed.Limusa, México.

ROMERO, C. (1992), Las habilidades gerenciales en la organización. UNAM, México.

SCHEIN, E. (1982), Psicología de la organización. Ed.Preintice Hall Hispanoamericana.

SIMONSEN, DE K. (1987), La dirección en México. Rev.ejecutivos de finanzas vol.16 No.8 México.

SIMONSEN, DE K. (1991), La administración mexicana en transición. Ed.Iberoamericana, México.

TANNENBAUM, WESCHLER, MASSERIK. (1971), Liderazgo y organización. Ed.Troquel, Buenos Aires.

TERRY, G. (1985), Principios de administración. Ed.Continental, México.

URAGA, P. (1990), Un proyecto de desarrollo organizacional en una empresa editorial. UNAM, México.

WHITTAKER, J. (1990), La psicología social en el mundo de hoy. Ed.Trillas, México.