



UNIVERSIDAD LATINA
Incorporada a la UNAM

308402

3

UNILA

Visión Académica sin
Fronteras

**“PATOLOGÍA EN EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO Y SUS
REPERCUSIONES EN EL PERSONAL DENTRO DE LA
EMPRESA FAMILIAR”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

290908

P R E S E N T A

ABIGAIL RAMIREZ PEREZ DE LA VEGA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Agradecimientos

*Antes que nada quiero agradecer a **DIOS**, por haberme dado las fuerzas y los recursos para cumplir con una de las metas en mi vida.*

A MI MADRE:

La cual desde niña siempre creyó en mí e hizo un gran esfuerzo por ayudarme, al proporcionarme todos los recursos a su alcance para que terminará. ¡Gracias Mamita!

A MI PADRE:

*Quién con sus consejos, confianza y apoyo logró hoy día que cumpliera con uno de sus sueños y el mío. (La Preparación).
¡Gracias Pa!*

**A MIS HERMANOS, CUÑADO Y
SOBRINA:**

Que también siempre confiaron en que no fallaría a lo que ellos pensaban, y brindaron su comprensión y apoyo para cumplir con ello. ¡Gracias Licha, Carlos, Nancy, Jose y Miri!. Los quiero y deseo que sepan que cuando alguien se propone algo; con el valor y ganas, puede ser posible realizarlo.

A MIS AMIGAS MAGO Y JANET:

Quienes con sus consejos y ayuda en muchos sentidos, lograron que diera fin a este trabajo de investigación. Y MAGO, realmente no se que hubiera hecho sin ti, te lo agradezco profundamente. ¡Siempre las recordaré!

**A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS
DE TRABAJO:**

De quienes estoy agradecida ya que siempre estuvieron conmigo para extenderme la mano cuando lo necesitaba, gracias Adrián y en especial ¡Gracias Ricardo por apoyarme con aspectos importantes para poder seguir adelante Te quiero!

¡Gracias sinceramente al SR. JOSE LUIS H. M. Por creerme y ayudarme cuando me encontraba en situaciones difíciles. ¡Director de ISU! (No lo olvidaré)

A LAS PERSONAS QUE EN DETERMINADO MOMENTO NO CONFIARON EN QUE PODRIA TERMINAR:

Les agradezco ya que para mí es un gusto demostrar que el reto que me impusieron, fue cumplido satisfactoriamente. (Tías, Primos y parientes políticos).

¡Gracias también a la UNIVERSIDAD LATINA y a su personal docente por haberme permitido formar parte de ella y por haberme brindado una oportunidad más para dar término al trabajo de investigación y creer en mí, así como facilitarme los recursos y el tiempo necesario para llevarlo a cabo.

¡ G R A C I A S !

POR ULTIMO QUIERO AGRADECER A MI PROFESOR Y ASESOR DE TESIS:

EL L.A. CESAR MARQUEZ QUE SIN SU AYUDA, CONFIANZA, ESMERO, PACIENCIA, TIEMPO Y SU PROFESIONALISMO; REALMENTE HUBIESE SIDO MUY COMPLICADO LLEGAR AL TERMINO DE APENAS UN PRIMER COMIENZO.

¡TE AGRADEZCO TODO LO QUE HICISTE POR MI CESAR!

“PATOLOGIA EN EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO Y SUS REPERCUSIONES EN EL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR”

INDICE

	Pág.
Agradecimientos	
Introducción	I
Justificación	III
Objetivos	IV
Problemática	V
Hipótesis	VI

CAPITULO 1 LA PSICOLOGIA APLICADA A LA ADMINISTRACION

1.1.	Conceptos Básicos De Administración	1
	1.1.1 Concepto de Administración.....	1
	1.1.2 Concepto de Dirección.....	4
	1.1.3 Concepto de Autoridad y Poder en las Organizaciones.....	5
	1.1.4 Concepto de Liderazgo.....	6
	1.1.5 Cambio Organizacional.....	6
	1.1.6 La Toma de Decisiones.....	6
	1.1.7 Coordinación.....	7
	1.1.8 Concepto de Reorganización.....	7
	1.1.9 Integración Organizacional.....	8
1.2	Conceptos Básicos De Psicología	8
	1.2.1 Concepto de Psicología.....	8
	1.2.2 Concepto de Motivación.....	10
	1.2.3 Concepto de Personalidad.....	10
	1.2.4 Adaptación a lo largo del ciclo de vida.....	11
	1.2.5 Conflicto.....	12
	1.2.6 El Olvido.....	13
	1.2.7 El Comportamiento.....	13
	1.2.8 Creatividad.....	14
1.3	La Psicología Como Herramienta Administrativa	14
	1.3.1 El Comportamiento Organizacional.....	14
	1.3.2 Comunicación Formal e Informal.....	14

1.3.3	Cultura Organizacional.....	15
1.3.4	El Medio Ambiente Social.....	15
1.3.5	Teorías “X y Y “.....	16
1.3.6	Teorías de Motivación en la Administración.....	17

CAPITULO 2 LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 El Principio : La Planeación del Negocio.....	20
2.1.1 Familia y empresa.....	20
2.1.2 El Comienzo del negocio.....	22
2.1.3 La Organización en la empresa.....	22
2.1.4 Pasos para empezar un negocio.....	23
2.1.5 Sistemas de Familia y Empresa.....	24
2.1.6 Tipos de familias.....	24
2.1.7 Las Empresas Familiares.....	26
2.1.8 Las Jerarquías.....	27
2.2 La Operación e Integración de La Empresa Familiar.....	28
2.2.1 Código de ética.....	28
2.2.2 La Cultura en la empresa familiar.....	29
2.2.3 Nepotismo.....	31
2.2.4 Factores que influyen en el éxito de una Empresa Familiar.....	32
2.2.5 Consejos de Administración.....	33
I. Importancia	
II. Operación	
2.2.6 Consejos de Administración Familiar.....	36
2.3 Consejos para ser mejores Empresas Familiares.....	36
2.3.1 ¿Cómo manejar su operación y dinámica familiar?.....	36
2.3.2 Reglas de supervivencia.....	37
2.3.3 Tiempo de Reorganización.....	38
2.3.4 Cambios para el siglo XXI.....	39

CAPITULO 3. LA PROBLEMÁTICA Y SUS REPERCUSIONES POR LA ACTITUD Y COMPORTAMIENTO PATOLÓGICOS DEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA

3.1 Vicios del Directivo.....	41
3.1.1 El estilo de dirección.....	41
3.1.2 La actitud.....	42
I. Cambio de actitudes	
3.1.3 Técnicas psicológicas para modificar la conducta de los demás.....	43
3.1.4 Ser inflexible en la aplicación de las políticas.....	44
3.1.5 Criticar sin hacer reconocimientos.....	44
I. No conocer ni tratar directamente con su personal	
II. Lo que implica la crítica	

3.1.6	Falta de motivadores para una satisfacción más completa.....	45
	I. Inmotivadores	
	II. Motivación por temor	
3.1.7	Satisfacción e insatisfacción en el trabajo.....	46
	1. I. Lo que puede o no satisfacer a los empleados	
3.1.8	El tener una estructura de sueldos injusta.....	48
3.1.9	Inequidad y equivocación en la asignación de roles.....	50
	2. I. Los roles	
3.1.10	Las preferencias.....	50
	I. Los favoritismos entre el personal	
	II. Los favoritismos en los departamentos	
3.1.11	No reconocer que el R.H. es el factor más importante de la empresa.	51
3.1.12	Contar con sistemas de comunicación basados en el rumor.....	51
	I. Cómo evitar la deformación de la información	
	II. Cómo obtener una buena comunicación	
	III. Medios o canales adecuados y prácticos para la comunicación	
	IV. Limitaciones o problemas de la comunicación	
3.1.13	Tomar la capacitación no como algo productivo sino como un gasto innecesario que por ende impide el desarrollo de los empleados.....	53
	I. Qué implica no facultar al personal	

3.2 Repercusiones Inherentes al Personal de La Empresa..... 55

3.2.1	La Satisfacción.....	55
3.2.2	Centralización de la Información.....	56
3.2.3	Sistemas no considerados que pueden repercutir en los empleados..	56
	I. Sistemas de Sugerencias	
	II. Sistemas de Quejas	
	a) ¿Por qué se dan las quejas?	
3.2.4	Diversas repercusiones que afectan a los empleados.....	58
	I. Temor	
	II. Indecisión	
	III. Equidad	
	IV. El estrés	
3.2.5	Las buenas relaciones en el trabajo.....	60

3.3 El Comportamiento de los Directivos..... 60

CAPITULO 4. EL DEBER SER DEL DIRECTIVO

4.1 La Dirección Del Personal..... 62

4.1.1	La Dirección y sus Principios.....	62
4.1.2	¿Quiénes y Cómo son los directivos?.....	65
4.1.3	Un directivo debe ser buen Comunicador.....	69
4.1.4	Lograr la máxima colaboración de sus empleados.....	72
4.1.5	¿Cómo lograr objetivos por medio del Liderazgo?.....	74
4.1.6	La Responsabilidad del Directivo (Toma de Decisiones).....	76
4.1.7	Las Cualidades del Directivo.....	78
4.1.8	¿Quiénes deberían ser Directivos?.....	80

4.1.9	Consejos para dirigir mejor.....	81
-------	----------------------------------	----

CAPITULO 5. CASO PRACTICO

	I. Introducción.....	84
1.-	Antecedentes.....	84
2.-	Justificación.....	85
3.-	Problema.....	85
4.-	Objetivo de Investigación.....	85
5.-	Objeto de estudio.....	86
	II. Muestreo.....	86
	III. Instrumento de Investigación.....	86
	IV.- Desarrollo.....	93
6.-	Encuesta.....	93
7.-	Observaciones en la aplicación de cuestionarios.....	93
8.-	Plan de actividades.....	94
9.-	Gráfica de Ganth.....	96
	V. Graficación e Interpretación de Resultados.....	97
10.-	Gráficas (objetivo e interpretación).....	97
	VI. Conclusiones del Caso Práctico.....	114

CAPITULO 6. CONCLUSIONES

	Conclusiones.....	116
	Bibliografía.....	123

“PATOLOGIA EN EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO Y SUS REPERCUSIONES EN EL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR”

INTRODUCCION

Una organización puede ser comparada con las funciones que desempeñan cada una de las partes del cuerpo humano; y si hablamos de la más importante que es la cabeza, nos damos cuenta que gracias a ella funciona parte de lo que es el sistema nervioso; y si existiera algún trastorno que fuera insuficiente o no atendido a tiempo en él, afectaría al resto de los aparatos y sentidos que conforman el cuerpo humano, llegando a consecuencias graves teniendo como desenlace la muerte.

Asimismo, una entidad se compone por varios recursos: Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos; donde el Director General es considerado como la cabeza de la misma, por lo que comparándolo con lo mencionado en el párrafo anterior respecto al cuerpo humano; de él dependerá el buen o mal funcionamiento de su organización, sus departamentos, y su personal para que estos sobrevivan.

Ahora bien, partiendo de que el Recurso Humano es considerado uno de los recursos más importantes para la existencia de cualquier grupo social, y unificándolo con el resto de los elementos. De todos ellos dependerá el éxito o fracaso de cualquier empresa no importando el nivel, sino la calidad de cada uno.

Es por ello, que si la cabeza principal como ya se menciona es el Director y éste manifiesta ciertas enfermedades que pueden dejar secuelas y además no cuenta con una visión o criterio exacto capaz para sacar adelante dicha organización y lo que conlleve; está fracasará en cualquier aspecto contemplado.

Por otro lado: Las deficiencias en los resultados de las Organizaciones, no son únicamente responsabilidad del desempeño de los niveles intermedios y operativos, sino que también influye de manera significativa la capacidad y actitud de los directivos.

Por tanto, si el comportamiento de los directivos en las empresas familiares fuera aplicado de tal forma que considerarán además del propio, el beneficio claro de los empleados; el desempeño y logro de objetivos sería mejor para llegar a las metas propuestas por ambas partes.

Por último, con el fin de dar un mayor entendimiento en sus aspectos generales al contenido de cada capítulo, se plantea lo siguiente:

La Relación entre Psicología y Administración: es el tema seleccionado para hablar en el **Capítulo I.** Partiendo de que la Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento del hombre, pues bien la Administración debe hacer uso de ella para poder saber lo que éste quiere, piensa, lo que lo motiva, desalienta etc. Y con ello entablar buenas relaciones tanto laborales como personales.

En el **Capítulo II,** se habla de **La Empresa Familiar:** La cual llama la atención de ser estudiada en éste trabajo de investigación, para descubrir el por qué es manejada cierta forma de trabajar por parte de sus directivos (como dueños del negocio) y los sistemas que estos aplican. Ya que independientemente de que toda esa empresa este constituida en su mayoría por familiares, no deja de ser una entidad con las mismas políticas, procesos u objetivos y metas de una(s) empresa pública o privada donde su constitución respecto a los empleados es indistinta.

La problemática y sus repercusiones por la actitud y comportamiento patológicos del directivo en la empresa, es el título del Capítulo III:

¿Cómo afecta de manera relevante a los elementos de la Organización (en el desempeño de su trabajo), la forma de ser y actuar patológico, de un directivo sin preparación suficiente o una preparación con ideologías nocivas aplicadas ya sea positiva o negativamente?.

Por lo antes mencionado, siempre nos preguntamos ¿Entonces cómo debemos ser y/o actuar respecto a los empleados y la empresa para obtener buenos resultados para el logro de objetivos y llegar a la meta deseada?; y es precisamente éste capítulo quien nos da la respuesta a dichas cuestiones.

El deber ser del Directivo lo compone el **Capítulo IV** de éste trabajo: Es una semblanza general donde se mencionan ciertos consejos o comentarios de cómo debe ser un director desde que empieza su negocio, llevando éste por el camino correcto donde por ende obtendrá resultados satisfactorios ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La ética, cultura, preparación, visión, criterio, el poder, actitud, experiencia, comunicación, liderazgo, innovación, responsabilidad, poder, entre otras cosas. Es a lo que deben llegar los directivos para poder satisfacer las necesidades propias y colectivas en su organización.

Es conveniente respaldar lo que se dice o comenta, con hechos que puedan ser ya sea verídicos o con la teoría que nos ofrecen varios autores en diversos libros; éste respaldo al que me refiero tiene que ver con el **caso práctico** presentado en el **Capítulo V**: El cual resulta una investigación de campo realizada en una empresa donde los temas de cada capítulo tienen que ver en gran parte con la misma, donde el fin que se persigue es el de darnos cuenta un poco de nuestra realidad y saber que con ciertas recomendaciones o pruebas, se pueda cambiar lo negativo en las empresas y/o seguir mejorando en lo positivo.

Finalmente se muestran las **conclusiones finales** en el **Capítulo VI**: Donde se plasma en forma general la enseñanza que trajo consigo *dicbo trabajo de investigación* y la importancia que tendrá el no hacer caso a ciertas observaciones planteadas en cada capítulo.

La década que se esta viviendo en nuestro país, demanda más rendimiento y capacidad para poder conseguir lo mejor del personal de una empresa. La motivación, equipos de trabajo, cultura corporativa, relaciones interpersonales en fin son aspectos que quedan definidos y estudiados en éste trabajo que podrá ayudar a todo administrador de empresas en el momento que se presenten problemas con su personal y no comprendan realmente el por qué esta pasando, e incluso servirá para aquellos que quieran comenzar un negocio donde algo que pudiese ser un problema en cualquier momento, ya esté solucionado desde su inicio.

Asimismo, como hay organizaciones sanas, también las hay depresivas, histéricas, obsesivas, hipocondriacas, paranoides, esquizoides, maniaco – depresivas; y cada una de ellas presiona a sus miembros para modelarlos según estos patrones; a su vez, cada miembro recurre a sus propias defensas o cede, impotente, a las presiones. Todo ello se menciona a continuación.

JUSTIFICACION

No basta con preocuparse por sólo sus recursos económicos, tecnológicos o materiales; más bien para una buena organización desde el principio, los iniciadores de cualquier organización deben tener conciencia de qué es lo que realmente se desea para poder lograr sus objetivos individuales y organizativos.

Un punto importante es el asumir una buena actitud con sus empleados y la dirección de la organización, la cual es encabezada por el director, ya que de ello dependerá el que sus miembros tengan un buen desempeño laboral y se llegue a las metas propuestas por ambas partes.

De igual manera, poner atención en cual es la "medicina administrativa" correcta para acabar con aquellas patologías que aquejan a la organización por parte de sus directivos.

La idea de hablar sobre este tema se considera importante ya que de no hacerlo, el futuro de la organización y lo que conlleva puede verse amenazado por repercusiones que en un futuro pueden llegar a ser una enfermedad empresarial grave que sea muy difícil sanar.

OBJETIVOS

El objetivo de la tesis:

Es el ofrecer un trabajo que apoye a directivos y empleados que se encuentren en una situación como la aquí planteada, de tal manera que, al considerar algunos de los aspectos mencionados, puedan actuar en determinado momento; con lo anterior, busco contribuir así al mejor funcionamiento y administración de la empresa familiar mexicana.

PROBLEMATICA

- 1.** Patologías detectadas en el comportamiento directivo que por ende repercuten en el desempeño laboral de los empleados y desde luego en los objetivos a los cuales quiere llegar toda organización.
- 2.** Las formas de dirección que pueden ser aplicadas para satisfacer las necesidades tanto de la organización como las de sus miembros.
- 3.** No conocer realmente el tipo de personas que integran su empresa y la forma de pensar que tienen.
- 4.** La falta de valor que se le da al personal no familiar.
- 5.** No dar importancia a factores como: la capacitación, motivación, sugerencias, quejas, equidad, autoridad, delegación de responsabilidad, los conflictos presentados, la información, comunicación, toma de decisiones, actitudes asumidas y por ende lo que ello repercute respecto al personal.
- 6.** Falta de criterio al aplicar ciertos aspectos relacionados con la administración empresarial.

HIPOTESIS

Las deficiencias en los resultados de las organizaciones, no son únicamente responsabilidad del desempeño de los niveles intermedios y operativos, sino que también influye de manera significativa la capacidad y actitud de los directivos:

Por tanto, si el comportamiento de los directivos en las empresas familiares fuera aplicado de tal forma que consideraran además del propio, el beneficio claro de los empleados; el desempeño y logro de objetivos sería mejor para llegar a las metas propuestas por ambas partes.



CAPITULO

1

LA PSICOLOGIA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Conceptos Básicos de Administración

1.1.1 Concepto de Administración

La administración, como actividad humana, es tan antigua como la historia de la humanidad, en el sentido de que ha existido prácticamente desde que apareció el hombre. Asimismo, la administración como una ciencia social compuesta por principios y métodos racionales que aplicados a situaciones o problemas correctos; nos permite el logro de los objetivos. Y antes de llegar a una definición general de lo que es la administración, resulta conveniente revisar diferentes concepciones que han ofrecido los estudiosos de esta materia; entre las principales tenemos las siguientes:

<u>AUTOR</u>	<u>CONCEPTO</u>
FREDERICK TAYLOR	La administración, asegura el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad del trabajador.
HENRY FAYOL	La definió diciendo que administrar es prever, organizar, mandar o dirigir, coordinar y controlar.
KOONTZ AND O'DONNELL	La administración se define como el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento y conservación de un medio ambiente favorable donde las personas que operan en grupos organizados sean guiadas a lograr efectiva y eficientemente la obtención de metas colectivas.
GEORGE R. TERRY	La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y el esfuerzo ajeno.
AGUSTIN REYES PONCE	Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.
JOSE ANTONIO F. ARENA	Administración es la ciencia social para satisfacer los objetivos institucionales mediante una estructura y el esfuerzo humano coordinado.

Considerando los enfoques anteriores, se propone que la administración: Es una ciencia social y dinámica, que abarca tantos y tan variados aspectos que es frecuente comprobar la gran confusión que existe al respecto, incluso a niveles donde debería haber una gran claridad; como es el caso de los directivos de cualquier empresa, además de que es un complejo sistema que sufre irremediamente variaciones de una entidad a otra, dependiendo de sus necesidades específicas.

En consecuencia, la correcta práctica administrativa requiere de realizarse atendiendo a un método, éste es el **Proceso Administrativo**, el cual puede entenderse como:

Conjunto de etapas, partes o actos cuya acción están ligadas entre sí, que se presentan en todo momento de la vida de cualquier empresa y resultando imposible dividirlo ya que se presenta complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose, en los diversos aspectos de la administración para lograr los objetivos esperados de esta.

Las funciones administrativas se aplican en lo general al organismo social como sistema y en lo particular a sus subsistemas; que en el caso de la empresa serán: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Al referirnos a las funciones administrativas, es necesario mencionar cuales son éstas:

A continuación se presenta un cuadro sinóptico representando la división del proceso administrativo según el punto de vista de diversos autores:

FAYOL	{ Establece la primera división metodológica: Administrar es: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.
URWICK	{ Ha dividido al proceso de la administración en dos fases según lo señala Reyes Ponce: Etapa Mecánica y Etapa Dinámica.
TERRY Controlar.	{ Dividió el proceso en cuatro fases o funciones: Planear, Organizar, Ejecutar y
KOONTZ Y O'DONNELL	{ Que consideran conveniente estudiar cinco a saber: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Ahora bien, para el presente trabajo, seguiremos la división de acuerdo con el criterio de:

REYES PONCE	{ Que considera que las funciones de la administración son las seis siguientes: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
------------------------------	---

El número de fases o funciones en que los diversos autores dividen a la administración, es debido a preferencias personales ya que el contenido en términos generales, es el mismo.

Considerando lo antes mencionado, procedemos a definir los pasos del *Proceso Administrativo* de la siguiente manera:

*Según Reyes Ponce: ⁽¹⁾

I. PREVISION: Responde a la pregunta *¿qué puede hacerse?*

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en dicho organismo que habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

II. PLANEACION: Responde a la pregunta *¿qué se va a hacer?*

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

III. ORGANIZACION: Responde a la pregunta *¿cómo se va a hacer?*

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

ESTOS TRES ELEMENTOS SE REFIEREN A LA FASE QUE URWICK LLAMA MECANICA.

I. INTEGRACION: Responde a la pregunta *¿con qué se va a hacer?*

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

II. DIRECCION: Se refiere al problema: *ver que se haga.*

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

III. CONTROL: Investiga en concreto *¿cómo se ha realizado?*

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

ESTOS TRES ELEMENTOS SE ENCUENTRAN DENTRO DE LA FASE DINAMICA DE LA ADMINISTRACION.

Por último, para tener una mejor semblanza general de todo el *Proceso Administrativo*, se presenta una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman :

⁽¹⁾ Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Pág.61.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
<u>A.MECANICA</u>	<i>1.Previsión</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Objetivos</i> <i>Investigaciones</i> <i>Cursos Alternativos</i>
	<i>2. Planeación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Políticas</i> <i>Procedimientos</i> <i>Programas, Pronósticos, Presupuesto.</i>
	<i>3. Organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Funciones</i> <i>Jerarquías</i> <i>Obligaciones</i>
<u>B.DINAMICA</u>	<i>4. Integración</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Selección</i> <i>Introducción</i> <i>Desarrollo</i> <i>Integración de las cosas</i>
	<i>5. Dirección</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Autoridad</i> <i>Comunicación</i> <i>Supervisión</i>
	<i>6. Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Su establecimiento</i> <i>Su operación</i> <i>Su interpretación</i>

1.1.2 Concepto de Dirección

La dirección es una de las etapas del proceso administrativo y quizá la más representativa; pues se considera que la administración y la dirección son una misma cosa ya que al dirigir es cuando se ejerce realmente la función administrativa.

La dirección es el proceso de trabajar con y a través de otras personas, impulsando, coordinando y vigilando las acciones de cada miembro con el fin de que el conjunto de todas ellas, realice del modo más eficaz los planes señalados y consiga los objetivos organizativos; ejecutando los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos de este grupo social para obtener altos niveles de productividad por medio de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Es importante que al llevar ésta etapa a cabo, se tengan antes, bien establecidos los objetivos y metas a los que se quiere llegar, (no olvidando obviamente lo que significa la Dirección) ya que si empiezan a surgir cambios, dudas o titubeos imprevistos por parte del director, dará como resultado una gran confusión y desacuerdo entre los miembros directos del consejo y por ende afectará a todos los departamentos y miembros de la organización.

1.1.3 Concepto de Autoridad Y Poder en las Organizaciones

Autoridad

Es el atributo o facultad de una persona o de un cargo u oficio, especialmente el derecho o la obligación de dar ordenes; como relación entre dos cargos, uno superior y otro subordinado cuya legitimidad es aceptada por los titulares de los mismos ; así como la cualidad de una orden en virtud de la cual ésta se cumple.

Desde el punto de vista administrativo podemos definir a la autoridad: como la facultad para tomar decisiones, para mandar (delegar) y la obligación correlativa de ser obedecido por otras personas (ejercer).

(hay que mandar y saber que realmente se esta obedeciendo y que los resultados obtenidos, son aquellos que se esperaban).

El Poder en las Organizaciones

El poder es un término social, "capacidad de poner en orden los Recursos Humanos, Técnicos y Materiales para la realización de algo que caracteriza las interacciones entre las personas".

Asimismo, el Poder es la capacidad demostrada de lograr la obediencia; y en una organización puede o no traer consigo la riqueza, es como un elixir tan potente donde llevar o tener éste en una forma incorrecta puede hacer que las personas caigan en problemas de presunción donde sea muy difícil salir.

A continuación se mencionan varios casos que ejemplifican este poder mal encauzado:

- a) Si el Director no lleva en forma ordenada el poder de todas las decisiones operativas y directivas, creando estructuras adecuadas se encuentra uno ante la organización tipo "pirámide": Donde en la punta está el dueño todopoderoso y en la base todos los siervos (empleados incapaces de tomar ninguna decisión y consultando para cualquier cosa, siempre al director quien además se queja de no poder tener sus ratos libres).
- b) Otros directores hacen como que delegan pero siguen tomando las decisiones que a su juicio les interesan y como no le deben rendir cuentas a nadie, entonces la organización no funciona. Muchos familiares y gerentes se aburren pronto de esta falta de poder de decisión por parte del directivo y se salen del negocio; razón por la cual el directivo se enfurece y piensa que dicha gente, luego que este le extendió la mano lo abandona. Obviamente el pensar y actuar así, es injusto.
- c) Hay una organización tipo lineal en donde al no haber jefes con áreas definidas, el director le pasa las órdenes a su asistente, que a su vez se las pasa al empleado y llegan, un tanto deformadas al que las debe obedecer. Y que por ende, lo que quería el dueño y lo que hace el último en recibir órdenes son dos cosas distintas.
- d) Finalmente, aunque debe haber más tipos organizacionales, está la organización moderna, con áreas funcionales claras, ejecutivos con iniciativa propia para tomar decisiones a sus niveles, trabajando vía consenso y un Plan Global y Presupuesto determinados y bajo las directivas y políticas emanadas del Consejo de Administración sí lo tienen y llevadas por el Director General.

En el ejemplo anterior, podemos notar que el poder se mantiene en forma irracional y suicida (Primero Organización pirámide y Tercero lineal) y en el segundo caso el poder se delegó a medias, caprichosamente y a gusto del humor del dueño.

Por lo que tener excesivo mando o perderlo completamente, son extremos muy perjudiciales para el Director y su deseo por trascender en su empresa.

Sólo el poder encauzado constructivamente, con una decisión final moderada por un equipo e informada adecuada y completamente a la gente clave, nos dará una estructura sana. Donde el directivo no pierde dicho poder sino que deja crecer a su gente para lograr cumplir sus metas.

1.1.4 Concepto de Liderazgo

Es el arte o proceso de influencia social en el que el líder procura, mediante la motivación, comunicación y convencimiento, la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización ayudando a estos a ver el trabajo como algo suyo y que por ende lo desempeñarán con gusto y voluntad propia.

La visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia y muchas cosas más donde se convierten las inquietudes en compromiso y resultados, son algunos de los atributos que caracterizan al liderazgo y han de estar presente en todos los niveles de la organización. Siendo la Dirección, el nivel principal de comienzo para poderlo llevar a cabo y por lo tanto transmitirlo a los miembros de ésta logrando así buenos resultados.

1.1.5 Cambio Organizacional

El Cambio Organizacional representa retos complejos, es la capacidad de adaptarse con rapidez y eficacia para sobrevivir en el mundo empresarial, donde el cambio orientado hacia metas, lo planean los integrantes de la organización y para toda la organización.

Representa una serie de situaciones tanto para los directivos como para los empleados con el fin de mejorar y volver más efectivo el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, divisiones o de toda una organización en alguna forma relevante, por lo que es de vital importancia que cuando se propongan dichos cambios, se mantenga la comunicación interna entre las personas involucradas a las cuales les afectarán o beneficiarán dichos cambios, informándolas y evitando así con ello, desacuerdos, temores, confusiones y situaciones que impidan el desempeño correcto de todos y cada uno de los elementos.

1.1.6 La Toma de Decisiones

Es identificar y elegir soluciones conducentes al resultado final deseado; la responsabilidad más importante del administrador es *la toma de decisiones* y de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Además refleja reglas y principios éticos fundamentales, que son aplicables a todos y cada uno de los niveles y por todas y cada una de las personas de la organización; para una correcta y segura toma de decisión, es necesario seguir el procedimiento siguiente:

PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.- Definir el Problema

Para tomar una decisión, es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como la observación.

2.- Analizar el Problema

Una vez determinado el problema, es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla, a fin de poder determinar las posibles alternativas de solución.

3.- Evaluar las alternativas

Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de soluciones, estudiar las ventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación y lo necesario para llevarlas a cabo, de acuerdo con el marco específico de la organización.

4.- Elegir entre las alternativas

Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema y la que reditúe máximos beneficios, las bases para elegir alternativas pueden ser:

- > Experiencia
- > Experimentación
- > Investigación

5.- Aplicar la decisión

Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma, dicho plan comprenderá:

- > Los recursos
- > Los procedimientos
- > Los programas necesarios para la implantación de la decisión

1.1.7 Coordinación

Es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito, sincronizando y unificando las acciones de un grupo de personas, máquinas, operaciones, técnicas comerciales, financieras u otras obligaciones y funciones de la empresa para lograr la máxima eficiencia y productividad, todos dirigidos hacia un objetivo en común.

La coordinación por ende requiere para su logro correcto de mecanismos o técnicas basados en la Administración.

1.1.8 Concepto de Reorganización

Como el nombre lo dice, reorganizar es volver a organizar, se refiere al proceso de revisión, análisis y diseño de una estructura organizacional, con el objeto de actualizarla y adecuarla a las necesidades de la organización sabiendo así lo que esta fallando, y sí puede haber mejorías en los planes, procesos y programas; lo que dará como resultado contar con los medios que hagan posible la consecución de sus objetivos propuestos, llegando a las metas establecidas.

Sin la Reorganización ocurre una ineficiencia institucional donde suelen presentarse tramos de control excesivamente largos o cortos, numero exagerado de comités, carencia de políticas uniformes, lenta toma de decisiones, imposibilidad de lograr ciertos objetivos, incapacidad para cumplir con los programas, costos elevados o rupturas en los controles financieros y conflictos entre el personal en distintas áreas.

1.1.9 Integración Organizacional

La integración es una etapa importante dentro de toda *organización* y sobre todo en la dirección, ya que para la toma de decisiones contempladas aquí, se deben integrar todos los recursos con los que se cuenta en dicha entidad.

Cuando ya esta hecha la planeación, se presenta una tarea intermedia entre esta primera fase y la realización física de la tarea. Este puente se llama *Integración Organizacional u Organización* e incluye los siguientes elementos:

- a) Identificar, localizar y agrupar las actividades.
- b) Definir y agrupar las responsabilidades.
- c) Designar las personas encargadas de cada responsabilidad, recurriendo a los candidatos disponibles, delegando y subdelegando.
- d) Integrar el equipo o equipos de trabajo.

En una palabra, esta fase que también corresponde al proceso administrativo, consiste en definir, localizar y empezar a poner en movimiento todas las energías disponibles, canalizándolas correctamente hacia el logro de los objetivos.⁽²⁾

1.2 Conceptos Básicos de Psicología

El manejo de una organización, implica factores económicos, sociológicos, ecológicos, políticos y psicológicos. Todos ellos condicionan a los individuos y hacen que sus comportamientos sean distintos dependiendo la situación en que se encuentren.

Ahora bien, en una organización considerando que el papel del administrador es el de coordinar personas, y al mismo tiempo la actuación de estas mismas; necesita, por lo mismo, conocer del mejor modo posible los diversos resortes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los miembros, como base para su coordinación.

La Administración, al dar sus reglas para la eficacia de los aspectos funcionales mencionados, no puede prescindir de los principios y las leyes de la psicología, ya que ésta, de todas las ciencias es la que más íntimamente se relaciona con la administración y por ende con todos los elementos humanos que conforman la misma pues es aquella que estudia el comportamiento humano. Es en el sentido más neto de la expresión, una ciencia al servicio del hombre.

1.2.1 Concepto de Psicología

El vocablo Psicología (derivado de las palabras griegas que significan "*estudio de la mente o alma*") por lo general se define en la actualidad como ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales.

La psicología es una ciencia con un largo pasado pero con una historia breve, nuestra actual psicología tiene sus primeras raíces en la filosofía de la antigua Grecia. El término "*psique*" significa, en griego antiguo, "*aliento*", "*soplo*", y sugiere la idea del aliento de la vida, del alma. La *psique* se representaba a menudo con forma humana, y ya se reconocía su vínculo con las diversas circunstancias de la vida. Por ejemplo en el siguiente cuadro nos remontaremos a diversas épocas para mostrar lo anterior:

(2) No se olvide que la palabra *organización* se emplea en dos sentidos distintos:

a) como una sociedad con cierto grado de institucionalización, y b) como una etapa del proceso administrativo.

PLATON	Hablaba de la relación que existe entre el espíritu humano y el amor.
ARISTOTELES	Con su obra Del Alma, se logra una visión sistemática e integrada acerca de las funciones del espíritu humano; contando casi todos los problemas que nos ocupan aún hoy.
CHRISTIAN WOLFF	Distinguió la "psicología filosófica" de la "psicología científica", pero sólo unos 150 años después, en 1879, la psicología ingresó oficialmente a la ciencia.
WILHELM MAX WUNDT	Crea la fundación del primer laboratorio experimental, que fue el centro de estudio de los problemas, donde convirtió sus prácticas experimentales en resultados; y escribió un texto científico de psicología experimental, donde por estas razones y más se considera como verdadero padre de la psicología moderna. Con el terminan los orígenes y arranca la historia de la psicología propiamente dicha.
CHESTER I. BARNARD Pionero de la Administración (escuela del sistema social)	Distingue al individuo, en su función social, dentro de la actividad de *colaboración y a la organización misma que define como: "un sistema de *cooperación, en el que las personas dan una participación consciente, y son capaces de comunicarse entre sí para lograr una actuación dirigida hacia fines perseguidos en común". Donde de todo lo anterior, deduce Barnard, que el hombre <u>cooperará</u> tanto más, cuanto mejor se satisfagan sus motivos para inducirlo a la mejor realización de las operaciones propias de la empresa. Por ello, debemos reconocer la naturaleza del individuo y sus limitaciones, y buscar una adecuación entre el trabajo y el hombre, para conseguir su plena <u>colaboración</u> .

Como conclusión podemos decir que:

El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su éxito. La psicología indica por lo mismo, qué métodos administrativos son más adecuados proporcionando bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, y de ese modo hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible.

Asimismo la Psicología ayuda a la Administración mediante las formas siguientes:

- a) Ofreciéndole algunas técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son utilizadas por la administración como un instrumento o medio para coordinar; por ejemplo: la aplicación de baterías psicométricas.
- b) Analizando los aspectos psicológicos de algunas técnicas de naturaleza ya substancialmente administrativa; por ejemplo: la calificación de trabajadores, supervisores o desarrollo de ejecutivos.

- c) Proporcionando al administrador una serie de conocimientos y técnicas psicológicas que lo ayuden para comprender mejor a sus subordinados, motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y, en una palabra, lograr su cooperación, como medio para su coordinación más adecuada.

1.2.2 Concepto de Motivación

Motivación es la habilidad para que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo.

El término motivación deriva de la palabra latina "*moveré, motivatum*", que significa lo que pone en movimiento y representa: aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección, los impulsos, las necesidades y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. Ahora bien un motivo es distinto de un estímulo ya que un estímulo produce una respuesta determinada en una situación momentánea, concreta, mientras que el motivo, engloba muchas posibles respuestas y existe con anterioridad a la aparición del estímulo.

Asimismo, en una organización, la motivación es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución e inducción a una persona o grupo de personas, cada una con sus propias necesidades distintivas y de personalidad, para realizar el trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de la organización, de acuerdo con los estándares o patrones esperados, en tanto también se procura la realización de los objetivos propios por lo que el jefe que no sabe motivar camina solo; ya que la motivación es la espina dorsal de su actividad directiva.

Donde el rendimiento que logrará de su personal estará siempre en función de la capacidad de cada quien, multiplicada por la respectiva motivación. En esta forma:

$$\text{Rendimiento} = \text{capacidad} \times \text{motivación.}$$

Además, la motivación para ingresar a una organización no necesariamente es la misma que para pertenecer a ella, ni tampoco la requerida para participar de manera activa en sus desempeños. Con ello nos podemos dar cuenta que la motivación debe ser desarrollada de acuerdo a la situación, lugar o circunstancias en que nos encontremos, para así obtener respuestas positivas en el desempeño tanto individual como organizativo.

Luego entonces, la motivación es la esencia del comportamiento humano.

1.2.3 Concepto de Personalidad

Personalidad es una palabra derivada del latín *persona* y representa la estructura psicológica total del individuo, tal como se revela en su forma de pensar y de expresarse, en sus actitudes e intereses, en sus acciones y en su visión de la vida.

Por Personalidad los psicólogos contemporáneos generalmente entienden aquellos modelos relativamente constantes de percibir, pensar, sentir y comportarse que dan a cada persona su propia identidad, ese "algo" que representa las cualidades exclusivas de la persona, es la Personalidad.

Desde el punto de vista organizativo: cada grupo tiene su personalidad, es decir, su fisonomía y sus capacidades propias; en la dirección puede ser:

- > Dictatorial – Individual
- > Dictatorial - Colegiada ó Compartida
- > Democrática o anárquica

Estos diversos estilos pondrán un sello a la personalidad de la institución.

Por lo que si el cuerpo directivo es absorbente (*dictatorial*), se anulará la iniciativa de los colaboradores: la delegación y subdelegación se verán en constante regateo.

Si hay democracia, se tenderá a la síntesis de los valores y de las aportaciones de cada uno. Existiendo adecuada jerarquización de lo esencial y de lo secundario, resultará un equilibrio y una economía de fuerzas.

Si prevalece la incapacidad y/o desinterés, se creará un clima de evasión (*desorganización*) donde a veces se presenta el cuadro opuesto:

La *superorganización* y tenemos entonces a la institución rígida, meticulosa, obsesiva, que encajona a sus miembros y se encajona ella misma.

Y por último si la organización esmerada y precisa refleja una personalidad grupal sana y madura, la superorganización refleja una personalidad insegura, defensiva, compulsiva e intolerante a la incertidumbre; en una palabra, neurótica.

Es por todo eso que la personalidad es un factor tomado en cuenta.

1.2.4 Adaptación a lo largo del ciclo de vida

Se define como el proceso de conformarse a las exigencias del YO (propias) y del ENTORNO (ambiente).

Las frustraciones y los conflictos hacen que la vida sea un reto para todos. A veces las personas se adaptan por medio de la acción, es decir, resuelven el problema de forma deliberada, agreden, retroceden, se retraen y/o huyen. Por lo que una adaptación lograda, suele depender no sólo de cuáles recursos se usen sino también de cómo se emplean.

Siendo que las sociedades contribuyen poderosamente a la adaptación del hombre ya sea en su vida personal y la que llevan dentro de una organización; proporcionan circunstancias que pueden facilitar el manejo de los problemas, o hacerlos casi imposibles.

Ahora bien, para mejorar la calidad de vida humana, hasta cierto punto depende de la edad y de la personalidad, cuando se satisfacen las necesidades en el cuidado de la salud, trabajo remunerador, y las oportunidades de recreación activa, aprendizaje y expresión creadora, las personas experimentan una sensación de bienestar.

Como conclusión podemos decir que la adaptación depende de las condiciones de vida, (hablando individualmente) y de las condiciones presentadas en el trabajo, (hablando organizativamente) ya que ayudan a las personas a mejorar sus comunidades, para reducir las fuentes de angustia y tensión; se promueve la salud, tanto mental como física. Lo que ayudará a que todos nos desempeñemos de la mejor manera contando con los elementos ya mencionados y aún existiendo cambios podamos tener las armas para enfrentarlos y con ello se de un clima de trabajo agradable donde todos y cada uno de los elementos estén de acuerdo.

1.2.5 Conflicto

El conflicto es una realidad cotidiana para todos y cada uno de nosotros, aparece en situaciones donde dos o más necesidades, metas, o cursos de acción incompatibles compiten entre sí y como elegir opciones en un conflicto implica rechazar las otras por lo menos temporalmente, los conflictos algunas veces se catalogan como frustraciones.

En una empresa, hacen que ésta experimente ciertas situaciones, surgiendo por:

Diferencia de intereses, deseos o valores o por la escases de algunos recursos, (el tiempo, el espacio, el puesto, la posición familiar); o pueden reflejar una rivalidad en la cual una persona trata de sobresalir o de anular a otra persona afectando dicha situación, a que ambas partes no se sientan bien.

Los conflictos pueden clasificarse en:

SEGÚN LA NATURALEZA DE LAS OPCIONES QUE INVOLUCRAN:

INTERNOS { Las metas se encuentran dentro del individuo conflictivo.

EXTERNOS { Surgen cuando las opciones incompatibles se encuentran fuera del individuo.

Y en: SEGÚN LOS CURSOS DE ACCION INVOLUCRADOS PARA RESOLVERLOS:

ACERCAMIENTO-ACERCAMIENTO { Cuando las personas son atraídas casi por igual por dos metas, y llevar a cabo una significa abandonar la otra.

EVITACION-EVITACION { Cuando una persona siente repugnancia por dos objetivos a la vez y tiene la obligación de optar por uno.

ACERCAMIENTO EVITACION { Cuando una persona siente atracción y repulsión simultánea por una opción.

ACERCAMIENTO-EVITACION DOBLE MULTIPLE { Implica dos objetivos uno con aspectos buenos y malos.

Como se puede apreciar, los conflictos influyen normalmente en aspectos tales como: condiciones, percepciones, emociones, conductas y resultados. Que manejados de la forma correcta nos llevará a la evitación de un conflicto más crítico donde si se presenta, sea menos fácil de resolver.

1.2.6 El Olvido

Es un hecho que el olvido se presenta en todas las facetas de la vida humana: en la casa, la escuela, con los amigos y/o compañeros y en el trabajo. Se olvidan ciertos acontecimientos los que hacen que el olvido tenga una enorme importancia adaptativa.

Ahora bien todo sistema de almacenamiento (como la memoria: es un sistema de almacenar información) tiene sus límites y no podemos aprender más allá de estos ya que se llega a un punto de sobresaturación donde es preciso olvidar lo que hemos aprendido para poder aprender materiales nuevos.

El término "Olvido" en psicología, se refiere a la cantidad de información que se pierde y se estudia en términos *cuantitativos* (dependen de las condiciones del aprendizaje original, de la naturaleza del material aprendido y de factores motivacionales) y en términos *cualitativos* (se estudian con las alteraciones de la memoria, como en el caso del rumor, o de información que pasa de una a otra persona, cuyos detalles cambian a veces en forma substancial, se añaden aspectos, se quitan detalles, se "mejora" la historia o se cambia hasta hacerse prácticamente indistinguible).

En la organización, también el personal puede llegar a este grado de olvidar ciertos factores, debido a la falta de reforzamiento por parte de los directivos como lo es no llevar a cabo la capacitación, que es un factor importante para mantenernos actualizados, además de no olvidar lo que quizá ya alguna vez hicimos o aprendimos y con ella volveremos a recordarlo. En la actualidad es necesario siempre estar a la expectativa de todos los cambios que puedan surgir o adecuaciones que se tengan que hacer ya que el olvido ocurre gradualmente poco después de que se ha dejado de estudiar.

La velocidad con que se olvida ocurre conforme pasa el tiempo, por lo que es importante evitarlo y hay que reforzar siempre.

1.2.7 El Comportamiento

Es el conjunto de fenómenos que abarcan desde la solución inteligente de un problema hasta la emoción ante un encuentro importante y puede definirse como la actividad del hombre en respuesta a condiciones *externas* (representadas por el problema que hay que resolver, por la operación que hay que aprender y así sucesivamente) o *internas* (son el estado de indecisión o el de agitación) de la vida cotidiana.

En las empresas, nos encontramos con diversos tipos de comportamientos que presentan todos y cada uno de los elementos que laboran en ella. En la primera clase: Los "*externos*", se incluyen el correr, saltar, hablar, gritar, comer y reír. En la segunda clase: Los "*internos*", pensar, aprender, recordar, tener una opinión, amar y soñar. De la forma en que estos proyecten su comportamiento, dependerá el buen o mal logro de los objetivos organizacionales.

Un directivo siempre debe estar atento del por qué el comportamiento de los empleados, sea este "bueno" (por lo que podrá darse cuenta si están a gusto con su trabajo y en la empresa, lo que significa que necesitan que se les siga motivando y apoyando) o si este es "malo" (tienen problemas laborales o personales y no están siendo productivos y que por ende necesitan ayuda). Ya que de cualquier forma el comportamiento es importante para que una empresa y sus departamentos se vean beneficiados o perjudicados.

1.2.8 Creatividad

La creatividad, se define como un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta. Puede darse de manera súbita y veloz o necesitar de un tiempo prolongado.

- a) En una organización la creatividad en equipo es muy importante, sin embargo por principio de cuenta, en nuestro medio nos encontramos inmersos en un círculo donde la empresa es todavía más recelosa no considerando ni fomentando dicha creatividad en su personal.
- b) En lo que es la creatividad se desprende de ella también la creatividad de segunda, que es cualquier modificación (innovación) impuesta por las circunstancias o que viene a ser copia de realidades existentes en otra parte.
- c) La persona creativa tiene el “hábito” de ser original y muestra una continuidad de pensamiento de la cual brota a veces una intuición verdaderamente singular. Su capacidad productiva es por ello constante y sus ideas siempre presentan un alto grado de sorpresa, por lo que realmente es muy importante destacar y apoyar a aquellas personas las cuales cuentan con esta capacidad de “crear” algo que como ya se menciono tendrá beneficios tanto particulares como generales, es decir, para toda la organización y los empleados que laboren en ella.

1.3 La Psicología como Herramienta Administrativa

1.3.1 El Comportamiento Organizacional

Las reacciones, conductas, son algunos factores que incluyen el comportamiento organizacional ya que toman conceptos de la psicología social y clínica, la sociología, la antropología cultural, la ingeniería industrial y la psicología organizacional.

El estudio del comportamiento organizacional debe brindar al administrador, un conjunto de capacidades para observar y comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones y a su vez estas ciencias puedan orientar a los directivos de las empresas y ellos puedan así entender el por qué cierto tipo de reacciones que tengan cada uno de los empleados en el desempeño del trabajo y comprenderlas al igual que encontrar la solución para el logro.

1.3.2 Comunicación Formal e Informal

La Comunicación es un aspecto clave en el proceso de Dirección.

Se define como el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la percepción de su significado entre las personas involucradas.

Mediante este proceso en los grupos sociales, se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común para lograr la comprensión y buen resultado de la información por lo que de la buena transmisión de esta dependen varios aspectos para el logro de objetivos a los cuales se quiere llegar.

Ahora bien en una organización la comunicación se clasifica en:

COMUNICACION FORMAL

Es aquella que se origina en la estructura de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, se establece entre las personas exclusivamente por motivos de trabajo sobre la base de los procedimientos decretados o decididos en la empresa, Ejemplo: Informe de labores, Reportes Financieros, Correspondencia, Instructivos, Ordenes, Manuales etc.

COMUNICACION INFORMAL

Surge de los grupos informales de la Organización, es aquella que se da dentro de la empresa y cuya relación es independiente de las funciones de trabajo realizadas; normalmente no sigue los canales formales. Ejemplo: Comentarios, Opiniones, Rumores etc...

1.3.3 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional, representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas que se van adquiriendo a lo largo de la vida y son compartidas por cada integrante de la organización, llámese directivos o subordinados, donde todos estos elementos implican un aprendizaje mutuo por lo que la transmisión de conocimientos a lo largo de cierto período, mantiene unidos a los miembros de toda la organización y sus departamentos, fijando la imagen de la empresa y estableciendo reglas implícitas sobre la forma en que deben comportarse y actuar las personas de acuerdo a la cultura individual obtenida por cada una y la cultura organizacional que por ende se vaya integrando de acuerdo al medio ambiente en que se encuentren inmersos.

1.3.4 El Medio Ambiente Social

Como ya se menciona en el punto número 1.2.4. Los hombres no son islas ni tampoco lo son las organizaciones; ya que conocer y entender 100% un organismo social implica conocer 100% el medio en que se desarrolla y del cual extrae su personal. Ya que con nuestros problemas, necesidades, sentimientos y también con nuestras respectivas personalidades, todos somos en parte un producto del ambiente social, en el que establecemos relaciones de mayor o menor significación.

Sí hablamos de toda institución y toda organización, sabemos que cuentan con sus objetivos, los cuales no surgen de la nada, si no que hay una interacción íntima que hace que la línea divisora entre la organización y el medio no pueda ser fija o continua ni muy consistente; debido a ello, muchos psicólogos conductistas afirman que la conducta humana es modelada en un 100% por el medio, es decir, que son las influencias internas y externas las que fijan nuestras reacciones, ideas, opiniones y toda nuestra conducta.

Con ello podemos decir que: El medio determina el estilo de organización en dos niveles:

- a) directamente, a través de los modelos organizacionales que ofrece, e
- b) indirectamente, a través de los hombres que las componen y que son producto del medio.

Ahora bien, una parte muy importante de la vida social transcurre en el trabajo; cada miembro de una institución, antes de serlo, se ha formado en un medio; y antes de ser obrero o jefe o empleado, o trabajador de cualquier tipo, es una persona humana, con una fisonomía psicológica propia que condiciona en todo momento su conducta.

Está demostrado que el trabajo no sólo otorga beneficios económicos sino que además, estructura el tiempo, proporciona un contexto en el que se tiene relación con otras personas, permite escapar del aburrimiento y hace que el individuo sienta que vale algo, debido a que todos recibimos en nuestro comportamiento muchas influencias, unas positivas y otras negativas, luego entonces, es posible actuar sobre el ambiente para lograr resultados psicológicos más apetecibles y un factor importante para ello son la cantidad y la calidad de estimulaciones que recibamos: el ambiente que nos rodea con sus personas, sus objetos, sus sonidos, sus colores y sus olores.

1.3.5 Teorías "X y Y"

Al hablar de estas teorías nos enfocaremos a los dos puntos de vista que propuso Douglas McGregor para explicar la motivación en el trabajo, por un lado: El Enfoque tradicional al cual llamó Teoría "X" y piensa que un gerente partidario de esta teoría estará completamente limitado y será inflexible, por tanto mostrará predisposición a dar soluciones autocráticas o paternalistas.

Y al exponer su Teoría "Y" en contrapartida a la Teoría "X" piensa que un gerente partidario de esta teoría, en virtud de su concepción realista de la naturaleza humana tenderá a lograr al máximo la participación de los empleados tanto como lo requieran la tarea y la situación total.

La siguiente es una comparación de ambas teorías, veamos:

TEORIA " X "

- 1.- El ser humano normal tiene una aversión por el trabajo. Y lo evadirá en lo posible.
- 2.- La mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas para que se esfuercen en la obtención de los objetivos organizacionales.
- 3.- El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene poca ambición y desea la seguridad ante todo.
- 4.- El hombre medio es indolente por naturaleza por lo que trabaja lo menos posible.
- 5.- Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.
- 6.- Por naturaleza es recio al cambio, es crédulo, fácil presa del charlatán y el demagogo.

TEORIA " Y "

- 1.- El ser humano normal no siente aversión natural por el trabajo. Este puede ser fuente de satisfacción y se efectuará de manera voluntaria.
- 2.- Las personas practicarán la auto dirección y el control de si mismas en vista de los objetivos que tiendan a la consecución de la organización.
- 3.- La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro.
- 4.- El ser humano acepta la responsabilidad y la busca, consecuencia de la experiencia y no características inherentes del hombre.
- 5.- La capacidad de creatividad en la solución de problemas organizacionales, se halla distribuida no en una forma limitada.
- 6.- Existe disposición para el cambio y puede confiarse en esta persona.

1.3.6 Teorías de Motivación en la Administración

Es difícil condensar y comparar las teorías que prevalecen para la motivación, ya que están basadas en diversas suposiciones y con frecuencia se enfocan en distintos aspectos del desempeño. Sin embargo hablaremos de la siguiente clasificación dividida en 3 categorías:

I.- TEORÍAS PRESCRIPTIVAS.-

Nos dicen cómo motivar a los empleados (basados en su mayor parte por experiencias o creencias).

II.- TEORÍAS DEL CONTENIDO O TEORÍAS DE LA NECESIDAD.-

Relacionadas con la cuestión de qué causa el comportamiento (como las necesidades que los empleados tratan de satisfacer en el trabajo).

Las más populares son:

A). *Teoría Jerarquía de las necesidades*, desarrollada por el psicólogo Abraham H. Maslow:

Contempla las necesidades humanas en forma de un escalonamiento que comienza desde las necesidades inferiores hasta las superiores, dice que esto motiva al hombre y que cuando un conjunto de necesidades son satisfechas dejan de ser un motivador. El considera que las necesidades básicas en orden de importancia son:

- > Necesidades Fisiológicas
- > Necesidades de Seguridad
- > Necesidades de Afiliación o Aceptación
- > Necesidades de Estima o Amor propio
- > Necesidades de Autorrealización.

B). *Teoría de motivador - bigtene de Hezberg*, el cual señala dos grupos o factores de motivación:

- > Factores de mantenimiento o higiene (deben estar presentes o se producirá insatisfacción) ejemplo: Tipo de administración, gente en la empresa, sus políticas, supervisión o salarios.
- > Factores de satisfacción en el trabajo (son los motivadores reales, ya que tienen el potencial para producir un estado de satisfacción) ejemplo: realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

C). *Teoría de motivación con base en las necesidades de David C. Mc Clelland*, identifica tres tipos de necesidades motivadoras básicas, para que una empresa funcione correctamente:

- > Necesidades de Poder (ejercer influencia y control).
- > Necesidades de Afiliación (obtienen placer cuando son amadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social).
- > Necesidades de Logro (deseo fuerte de éxito y gran temor a fracasar, nunca juzgan al azar, analizan y evalúan problemas. Buscan retroalimentación y aceptan responsabilidad).

III. - TEORÍA DEL PROCESO. -

Tratan de la forma en que se origina y desempeña el comportamiento. En la actualidad reconocemos las siguientes:

A). *Teoría de la Expectativa, de Vroom:*

Afirma que las personas son motivadas a hacer las cosas para lograr una meta si consideran que esta es valiosa y si pueden observar que lo hagan, los ayudará para lograrlo (expectativa), es decir, la motivación es producto del valor anticipado que una persona da a una meta y las probabilidades que ve de lograrla.

B). *Teoría del Condicionamiento Operante:*

Basada en la ley del efecto de Edward Thorndike que dice que el comportamiento seguido por consecuencias satisfactorias tiende a ser repetida en tanto que el comportamiento seguido por consecuencias no satisfactorias tiende a no ser repetido.

C). *Teoría de Lyman W. Porter y Edward E. Lawler:*

Es una teoría orientada al futuro:

La cantidad de esfuerzo (fortaleza de motivación y energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa.

El desempeño real de un empleo, a su vez, conduce a obtener recompensas *intrínsecas* (como una sensación de logro o autorrealización) y recompensas *extrínsecas* (condiciones de trabajo y status). Dichas recompensas, producen satisfacción en el individuo.

D). *Teoría de la Equidad :*

Debe haber un balance de la relación de resultados sobre insumos para una persona en comparación con otra.

Esta teoría pronostica que las personas comparan:

- a) Los insumos que aportan al trabajo (que incluyen muchos factores como el esfuerzo, experiencia, educación, entrenamiento y otros.
- b) Los resultados (recompensas) que reciben, en relación con las de otros empleados en trabajos comparables.

E). *Teoría del Reforzamiento :*

El psicólogo B.F. Skinner de Harvard desarrolló esta técnica, afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño, y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Hace hincapié en la eliminación de obstrucciones para el desempeño, una planeación y organización cuidadosas, control mediante retroalimentación y la ampliación de la comunicación.

Como término del punto 1.3.6, se presenta el siguiente cuadro ilustrativo como resumen:

I.- TEORIAS PRESCRIPTIVAS	}	<ul style="list-style-type: none"> *Experiencias *Creencias 	
II.- TEORIAS DEL CONTENIDO O TEORIAS DE LA NECESIDAD		A) Teoría jerarquía de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> *Necesidades Fisiológicas *de Seguridad *de Afiliación o Aceptación *de Estima o Amor propio *de Autorrealización
		B) Teoría de motivador higiene	<ul style="list-style-type: none"> *Factores de mantenimiento o higiene *Factores de satisfacción en el trabajo
		C) Teoría de motivación con Base en las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> *Necesidades de Poder *de Afiliación *de Logro
III.- TEORIA DEL PROCESO		A) Teoría de la Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> *Expectativa
		B) Teoría del Condicionamiento Operante	<ul style="list-style-type: none"> *Ley del Efecto de Edward Thorndike
	C) Teoría de Lyman W. Porter y Edward E. Lawler	<ul style="list-style-type: none"> *Recompensas *Intrínsecas *Extrínsecas 	
	D) Teoría de la Equidad	<ul style="list-style-type: none"> a) Insumos aportados b) Resultados obtenidos 	
	E) Teoría del Reforzamiento	<ul style="list-style-type: none"> *Motivación *Castigo 	

A decorative border consisting of four L-shaped dashed lines, one in each corner, framing the central text.

CAPITULO

2

LA EMPRESA FAMILIAR

2.1. El Principio.- La Planeación del negocio

2.1.1 Familia y Empresa

Las relaciones trabajo – familia suelen verse en tres escenarios teóricos:

- a) El trabajo y la familia interactúan y se determinan mutuamente (extensión).
- b) El trabajo y la familia se relacionan de forma inversa, de tal manera que una compensa las deficiencias de la otra según el caso (compensación) y
- c) Trabajo y familia son realidades aparte sin influencia mutua (segmentación).

En las investigaciones de Arias Galicia se obtuvieron datos para apoyar que la familia y el trabajo tienen relaciones importantes y se afectan mutuamente, sobre todo en la relación entre satisfacción con el trabajo mismo y la integración familiar. El tiempo pasado con la familia, incluyendo comidas y pasatiempos, favorece el bienestar laboral; por otro lado, se encontró que llevar trabajo a casa no interfiere seriamente en el bienestar familiar.⁽¹⁾

La empresa familiar ha sido indispensable en los inicios de cualquier proceso de industrialización. Es común que tales empresas dependan en sus primeras etapas de la capacidad de una persona, quien posee los elementos básicos para iniciar un negocio: representar la unidad familiar, concentrar el capital, tener la educación y visión negociadora en fin, que tenga las relaciones sociales necesarias para comenzar su negocio; ésta persona es el dueño.

Ahora bien, la concentración de estos atributos en una sola persona justifica que la organización gire en torno a ella, pues tiene el conocimiento y la autoridad; pero conforme se supera el arranque y las actividades crecen y se hacen más complejas aparecen presiones hacia la apertura y la cooperación.

La dirección y organización del trabajo dejan de ser tarea de un solo hombre y el empresario que se enfrenta a estas presiones recurre a los recursos familiares. La estructura familiar favorece el control pero no siempre la eficiencia ya que con frecuencia las organizaciones se aferran a las tradiciones familiares más por dependencia psicológica que por razones de eficiencia y eficacia; y cuando esto sucede se cae en la administración familista, convirtiendo en vicios virtudes anteriores.

Las empresas familistas no siempre son negocios familiares, aunque muchos de estos pronto se convierten en ellas, también hay empresas públicas, sindicatos, universidades y organismos de gobierno con características familistas.

Las empresas familiares en México son la mayoría y la sabiduría convencional diría que éstas son pequeñas y medianas. En los años setenta Flavia Derossi estudió al empresariado mexicano y encontró en una muestra representativa de la industria, que 64% de las organizaciones eran negocios cuyos capitales pertenecían a socios familiares.⁽²⁾

⁽¹⁾ Nuñez de la Peña Francisco, De La Cerda Gastélum José, "La Administración en Desarrollo", pág. 227

⁽²⁾ *Ibid.*, pág. 41

Mencionaremos ahora algunos hechos y sus consecuencias más importantes en las organizaciones mexicanas:

HECHOS	CONSECUENCIAS
<p>La propiedad del capital se concentra en el dueño y sus familiares; y no se permite la participación en el capital a nadie que no sea un familiar.</p>	<p>Se limita el crecimiento del capital y se desaprovecha el poder motivacional que tiene la participación en el capital por parte de los individuos sobresalientes por su capacidad y lealtad.</p>
<p>La dirección de las organizaciones, director, consejo directivo, puestos de mando; se ejerce por el dueño y sus familiares, se desconfía de los extraños a la familia y por lo tanto, los criterios de selección del personal directivo son las relaciones de parentesco, compadrazgo, padrinzago.</p>	<p>La asignación familista de los puestos facilita el control pero limita la eficiencia, ya que la dirección debería ser ejercida por quien tiene el talento y los conocimientos para hacerlo.</p>
<p>El liderazgo es autoritario, en cuanto a la imposición de un solo criterio: el del poder y la autoridad del jefe o dueño. (el paternalismo puede ser una manifestación; por la cual el jefe de la familia protege a sus miembros a cambio de la lealtad y obediencia).</p>	<p>La cultura mexicana y de muchas de sus organizaciones ha sido frecuentemente identificada por el autoritarismo de sus líderes, quienes desconfían de la capacidad del pueblo, (los empleados) para decidir y participar responsablemente en el desarrollo de las organizaciones. Se premia la lealtad de los empleados, pero se sospecha de su iniciativa y creatividad, pues existe mucho miedo de que los empleados se muevan por sí solos.</p>
<p>Las organizaciones familistas se mantienen cerradas al medio ambiente pues la apertura desestabiliza el origen interno. Recurren por seguridad a los lazos familiares y a la tradición como defensa contra la turbulencia del medio ambiente.</p>	<p>Es bien dicho que las organizaciones dependen de su medio ambiente, (independientemente de si éste es estable o turbulento), financiamiento, mercados, materias primas, tecnología, recursos humanos entre otros; proceden del medio ambiente. La cerrazón impide los procesos de adaptación tan importantes para el desarrollo y la subsistencia.</p>
<p>Las políticas y estructuras del familismo persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.</p>	<p>La estabilidad y la seguridad son dones preciados para el hombre y sus organizaciones, pero paradójicamente éstas provienen de la movilidad y el riesgo.</p>
<p>La organización del trabajo de la empresa sigue estrictamente el camino de la tradición heredada, es decir, los empleados son psicológicamente obligados a seguir los valores y costumbres de la familia directiva.</p>	<p>La organización puede basarse en los valores tradicionales y ser estos aceptados libremente por sus miembros. Pero hay que recordar que el tradicionalismo puede ser rígido, inflexible e impedir a la organización adaptarse a los cambios de su medio ambiente y aceptar procesos de modernización.</p>

2.1.2 El Comienzo del negocio

Al decir el comienzo, nos estamos refiriendo al principio de actividades de cualquier negocio, con sus múltiples trámites, sustos y la poca experiencia; lo más importante es que el promotor con su característica terquedad y obsesividad ponga todo el esfuerzo para sobrevivir ya que los primeros meses son críticos y el negocio vulnerable, y podemos decir que de cada 100 empresas que se crean 90 no llegan a los dos años, así que hay razones para estar nervioso.

La familia del dueño y/o director es crítica en este principio de actividades donde su actitud solidaria y participación son indispensables ya que de lo contrario, si se tiene poco o nulo apoyos, además de que frecuentemente se dan actos de sabotaje y chantaje moral al director, entonces el esfuerzo de poner un negocio se vuelve una calamidad.

El uso exagerado que muchas veces hace el dueño de sus familiares, es parte de su obsesión por lograr que sobreviva su proyecto donde se espera que el comienzo no sea mayor de unos meses a un año a más tardar y que el negocio por sí mismo genere los recursos para pagar sueldos decentes y poder conseguir más personal.

Al llegar cierta estabilidad del negocio, la familia debe en todos los casos antes citados ser recompensada. Por lo que el director debe pensar en un plan de sueldos, prestaciones, honorarios más decentes, horarios justos en fin. Ya que el no hacerlo puede ser causa de problemas familiares muy profundos y rencores difíciles de olvidar.

2.1.3 La Organización en la empresa

En el caso de una empresa familiar, donde varios miembros de ésta colaboran con su esfuerzo y tiempo, hay algunos puntos básicos que hacen que una idea o proyecto fructifiquen, y con esto nos referimos a la organización de la misma. Que aunque sea una empresa con cinco integrantes, para su comienzo necesita organizarse por varias razones:

El dueño de la empresa es durante mucho tiempo un “hombre orquesta”, es decir, el o ella vende, compra, produce, cobra y hasta hace la limpieza del local. Pero esto no puede ser siempre así por lo que es indispensable que el promotor conforme vaya creciendo el negocio, se rodee de subordinados que lo auxilien en las operaciones para así contar cada miembro de la empresa con sus mismas obligaciones y responsabilidades. En la organización de la empresa, los familiares son los primeros en “gozar” de los inicios del negocio, incluyendo los errores del dueño y sus malos humores.

Y debido a ello estos poseen tres características CLAVE para el dueño:

- › Son de total confianza.
- › Son baratos o prácticamente gratis.
- › La cantidad ilimitada de tiempo que trabajan en el negocio ya sea de forma voluntaria o no, es algo que para el directivo es muy conveniente.

El hecho es que la familia colabora y desean que el negocio prospere posiblemente al igual que el dueño por los resultados positivos que puedan obtener, sin embargo todos hacen de todo y es inevitable que haya problemas. Por eso es necesaria la organización, aunque sea minúsculo el negocio.

Para empezar, la empresa debe tener puestos definidos; la compañía va a necesitar de un Director o Gerente General, que por lógica es el iniciador del negocio. Además, de acuerdo a las áreas funcionales existentes deberá existir gente encargada en los diversos departamentos que integran la empresa (ventas, producción, administración -incluido cobranzas-, compras y personal).

EL EJERCICIO PARA EMPEZAR A ORGANIZARSE:

1. Sirve para definir puestos que después serán la infraestructura organizacional de la empresa.
2. Al hacer lo anterior, también se darán las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto, para que se aclare que es lo que cada persona deberá hacer.
3. Es psicológicamente bueno para el dueño y su familia que aunque sea un sueño por ahora, la empresa va a crecer sanamente y habrá necesidades de gente, ejecutivos y demás personal colaborando en ella.
4. Al principio es obvio que cada persona va a ocupar dos o más puestos, empezando por el Director General, pero poco después va a ver necesidad, si la empresa prospera, de conseguir nuevo personal. Si la tabla organizacional se crea correctamente entonces habrá un plan para conseguir el que sea más idóneo.

Se requiere mucho orden y se podrá hacer mejor si hay una división de funciones en toda la empresa.

2.1.4. Pasos para poder empezar un negocio

El inicio de un negocio cualquiera, aunque un tanto caótico y lleno de peripecias, está regido por reglas más o menos inmutables, que continuarán a través de la vida de la empresa.

Sabiendo que el recurso humano es el más importante para que una empresa se mantenga más competitiva de acuerdo a la calidad de personal y que los otros recursos con los que se cuenta también tienen su valor, es necesario que para iniciarse ya que tomaron en cuenta y mantienen todos sus recursos presentes, hay que considerar cuando empieza el arranque: cómo se encuentran ante la competencia y pensar el nuevo giro de la organización; una vez hecho esto tendrá que valorar para su supervivencia una de las áreas de la organización de la cual se desprenden situaciones elementales para la misma:

LAS VENTAS

- A) Las ventas son muy importantes, pero mucho más son los márgenes de utilidad bruta que provengan de estas ventas. Se puede pensar que el negocio va bien por el hecho de que se vende mucho, sin embargo, los márgenes son tan pequeños que no cubren los gastos, intereses, impuestos ni mucho menos obtienen utilidades y sin esos factores podría quebrar. Hay que tomar más en cuenta en cumplir con los márgenes sanos (altos) y en forma constante; ya que de ahí saldrán las utilidades que la organización desee.
- B) Verificar el mercado constantemente ya que éste cambia, los nichos se transforman de oportunidades únicas a segmentos muy saturados y competidos en forma rápida y para ello el directivo debe predecir con cierta seguridad hacia dónde van los gustos o hábitos de sus clientes.
- C) Cuidar por igual a sus competidores y a sus clientes clave. Nadie puede confiarse en que todo permanecerá estable, ya que hay cambios diariamente.
- D) Poner un gran esfuerzo a la labor de cuidar su flujo de efectivo. Sus fondos o recursos son la sangre de su empresa y le da mucho más que cualquier otro instrumento ya que un flujo positivo implica, a través del tiempo una buena labor de cobranza, control de compras, gastos y márgenes que permiten utilidades para reinvertir o sacar del negocio.

Llevando a cabo correctamente los incisos mencionados y aunándolos con factores obvios, será difícil que el comienzo del negocio fracase.

2.1.5 Sistemas de Familia y Empresa

Los conflictos en la familia afectan a la empresa y viceversa. De esto no puede haber duda, pero lo importante es que los sistemas familia y empresa lo normal es que no pasen a mayores y para ello hay que considerar ciertos factores y tratar de ponerlos en una balanza para así evitar y saber el por qué de estos conflictos.

Se presentan a continuación los elementos clave de estos organismos:

Lo más importante en la vida familiar es que se mantenga la unidad y la ayuda mutua entre sus miembros; esto se logra a base de lazos de cariño, en la casa materna para sentir seguridad y en general con los valores y apoyo de sus miembros.

SISTEMA FAMILIA	Factores Clave	<ul style="list-style-type: none">*Basados en aspectos emocionales.*Se rige por el cariño.*Se comparte todo.*Es permanente y de por vida para sus miembros.
----------------------------	---------------------------	--

La empresa para sobrevivir, debe obtener utilidades razonables, estar organizada y manejada eficientemente de lo contrario habrá problemas serios y, llegará posiblemente su ruina.

SISTEMA EMPRESA	Factores Clave	<ul style="list-style-type: none">*Esta basado en el realismo.*Se rige por las funciones que desempeñan sus miembros.*Hay premios y compensaciones por objetivos logrados.*No es permanente: Se cumplen los objetivos o los corren.
----------------------------	---------------------------	--

Cuando lo que importa es ayudar a todos los miembros de la organización a progresar, el dueño puede considerar dos factores para la satisfacción de ambas partes:

- 1º Los padres podrían decidir darles puestos importantes y grandes sueldos en el negocio a todos los hijos, (hablando de familiares) sin considerar totalmente si son capaces o no.
- 2º Pero si es lo contrario y no toman cuenta la capacidad, su interés en el trabajo y los sentimientos y aspiraciones de los ejecutivos o empleados no familiares, la balanza caerá en inequidad y no en lo justo.

Por eso es importante separar, dentro de lo posible los valores de una familia y los de una empresa. Para eso sirven la comunicación entre todos los miembros de la familia, el crear un proyecto familiar y sobre todo aceptar a la empresa familiar como un ente independiente que se debe manejar de acuerdo a los cánones de administración y control adecuados, por gente capacitada y un consejo quizá que le dé profundidad a sus estrategias.

2.1.6 Tipos de Familias

En este punto, se tratará de evaluar las características de cada tipo familiar, pero con ciertos factores donde se podrá tomar un criterio para que funcionen correctamente las formas de ser del dueño tanto para beneficio de familiares como para beneficio de no familiares.

La Familia Patriarcal:

- › Como su nombre lo dice, gira alrededor de un hombre (o mujer) que asume el rol del líder absoluto y la función de la toma de decisiones pequeñas o trascendentales cuya autoridad NO puede ser cuestionada.
- › El patriarca gobierna a través de un autocratismo medieval y la gente debe plegarse y obedecer sin chistar o atenerse a las consecuencias, mismas que pueden llegar a extremos como el ser despedido o incluso desheredado.
- › A la hora de la sucesión, el patriarca puede estar cegado en su soberbia y escoger al heredero (a) más dócil y sumiso y NO al más capacitado.
- › Una de las fallas, es que al ser un padre tirano, los hijos van a tratar de ser iguales con la misma familia y con la gente ajena que labora en la empresa, siendo esto cuento de nunca acabar.
- › En cuanto a la empresa, al centralizarse tanto la toma de decisiones en el dueño, la edad o una enfermedad y sobre todo la muerte, van a dejar un vacío de poder que pone en peligro la supervivencia del negocio para las siguientes generaciones.
- › En resumen, muchas familias en México y otros países latinoamericanos y del Tercer Mundo son del tipo patriarcal. Si los valores y la inteligencia del jefe lo hacen reflexionar a tiempo, esa familia podrá seguir unida y la empresa familiar que de ahí emane podrá sobrevivir.

La Familia Consensual:

- › Como su nombre lo indica, existe un estado de ánimo entre sus miembros, forjado a través de años de cariño, compartir, comunicación y confianza (las cuatro C's con Mayúscula de la unidad familiar). La actitud en este tipo de familias es abierta, las rencillas se resuelven cara a cara y no se embotellan; se busca el bien común por arriba de los intereses personales de cada familiar.
- › El liderazgo que existe en las familias participativas; se usa generalmente en el sentido común y el convencimiento a cada miembro de la familia, más que la imposición y lo irracional.
- › Este tipo de familia es, obviamente lo que los terapeutas y psicólogos consideran familias integradas, sanas y que van a conseguir que sus descendientes sean igual, para bien de muchos.
- › Una falla existente en este tipo de familia es el hecho de que tal vez los miembros no puedan criticar a su papá, hermano, o la persona que esta llevando el negocio a la ruina por medio a herir susceptibilidades y porque sinceramente lo quieren mucho y ¡Cómo pueden osar atacarlo!.

- › En fin, a pesar de todo, este tipo de familias debe ser el ideal para este mundo tan cambiante, porque fomenta la unidad. y los problemas arriba tratados pueden ser solucionados creando un Consejo de Administración Familiar efectivo, consejeros externos que faciliten la solución de conflictos en la empresa, y planeen alternativas para todos los miembros de la familia, dentro y fuera de la empresa.

Las Familias Conflictivas:

Desafortunadamente las familias consensuales o participativas son todavía minoría. Las familias patriarcales, pueden con la ayuda del patriarca desembocar en familias sanas y unidas sin mayores secuelas. Pero las familias conflictivas esas sí son terribles en su problemática, NO HAY nada positivo en este tipo de familias, si no todo lo contrario.

- › Sólo entrar a la casa de una familia como ésta se siente un clima opresivo y un ambiente muy tenso.
- › Los miembros son generalmente personas negativas, recelosas y muy poco comunicativas.
- › Cualquier decisión del jefe (a) de la familia es vista con recelo, buscándole el lado negativo y claro está, la unión que pueden tener es basada más en intereses de todo tipo que en el cariño.
- › Cada quien tiene sus propios objetivos y no los aceptan (o saben) los demás.
- › En resumen, el poder definir a que tipo de familia pertenece uno, es posiblemente un paso crucial para ayudar a mejorar las relaciones y reducir los conflictos, actuales o potenciales, ya sea internamente o con ayuda de gente capacitada, las familias patriarcales y sobre todo las conflictivas pueden mejorar y asegurar la coexistencia pacífica y la supervivencia de la empresa familiar. Las familias consensuales deberán estar listas para que no afecten negativamente las decisiones clave de sus miembros.

2.1.7 Las Empresas Familiares

Empresa Familiar:

Es aquella en la que los dueños y los que la operan son miembros de una o varias familias, donde sus decisiones son estratégicas y operativas, es decir, que son en verdad los arquitectos de su propio destino; les va bien por haber tomado decisiones y trabajado ardua y adecuadamente o les va mal por no tener la visión necesaria de un empresario.

La mayoría de las empresas familiares son pequeñas, pero el 90% o más de los negocios en México son micro y pequeños. Sin embargo podemos decir que los grandes grupos industriales y conglomerados del país, en una gran mayoría corresponden a la definición de empresa familiar y hay dueños que son a la vez miembros del Consejo de Administración y ejecutivos que se les admira y respeta y otros que no tienen estas características.

Eso no obsta para que haya ejecutivos no familiares, miembros externos del Consejo de Administración, en fin. Pero lo que sí se puede afirmar es que casi siempre el control está en manos de una o varias familias.

Las empresas familiares pueden o no estar organizadas y eso depende de la capacidad y visión que tenga su dueño, si considera que conforme crece debe saber que es una labor crítica el crear esa infraestructura, controles y puestos, sistemas y ojalá hasta un consejo o asesores que ayuden a fijar el rumbo y lo más importante saber responsabilizarse de la manera correcta por todo ello.

Con ello podemos decir que la Empresa familiar no es sinónimo de empresa desorganizada, los desorganizados son, a su propio riesgo, los dueños. Aunque tampoco se debe perder la característica familiar por el dogma de estar mejor administrados.

Una empresa familiar tiene muchos problemas: Conflictos entre hijos, padres déspotas injusticias o desacuerdos a la hora de ciertas reparticiones; lo cual puede ser solucionado, sin embargo en una empresa que por falta de visión del dueño y sus familiares no pasa a la siguiente generación y se cierra, da como consecuencia una verdadera tragedia para todos ya que teniendo la oportunidad de seguir generando empleos, se estanca y deja de crear riquezas que pueden afectar hasta el propio país.

Luego entonces, la empresa familiar debe ser la base del país. Sus cientos de miles de dueños, accionistas y sus familiares tienen un reto mayúsculo, pero a su vez, es mucho más grande el beneficio económico y moral que pueden dar al mismo si manejan bien sus empresas.

Debe haber más empresas grandes, pero eso no les quita que pueden seguir siendo familiares. La empresa familiar es más humana y perceptiva sobre las relaciones entre los familiares, entre los demás empleados y ejecutivos.

2.1.8 Las Jerarquías

Pues bien, en cualquier empresa se da una compleja situación de jerarquías entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- I. La jerarquía de la familia
- II. La jerarquía en la empresa (familiar)
- III. Otras jerarquías no bien clasificadas

En el caso de la empresa familiar existen dos tipos de jerarquías que coexisten dentro de la misma organización:

- a) Los miembros de la familia que trabajan en el negocio.
- b) Los ejecutivos no familiares y el resto de los empleados y trabajadores.

Miembros de la familia

Dentro de los familiares, se da un nivel de jerarquía con el dueño-padre como principal fuente de poder y de decisiones, el hijo varón mayor como segundo y potencial sucesor, y luego los demás hijos varones. Al final de escala están las hijas (aún no siendo primogénitas) y otros parientes no lineares.

Familiares no correspondientes al núcleo

El tercer tipo de jerarquía: no clasificada, depende de familiares que no corresponden al núcleo familiar. (sobrinos, hermanos del dueño que sean socios minoritarios o empleados, ahijados y en muchos casos los parientes políticos).

Los ejecutivos no familiares

Las decisiones mal tomadas, peor implementadas y su efecto en la familia cuando hay: ejecutivos no familiares; podemos comenzar mencionando:

- 1.- Al personaje que inicia actividades con el dueño, lo sufre y consecuenta y se convierte en parte del inventario del negocio, siempre de confianza y obediente, y al final de la carrera del iniciador se vuelve un problema de organización, pero sobre todo los herederos no saben que hacer con él. A veces, por su poder sabotea a los nuevos ejecutivos. Sabe que nunca va a ser dueño aunque se sienta parte de la familia. Los golpes que aquí pueda presentar dicho personaje, pueden ser muy duros.
- 2.-EL Profesionalista talentoso con la camiseta bien puesta, pero que necesita además de una compensación más adecuada, esa sensación de independencia y de que es su negocio al que esta ayudando a crecer y prosperar. Este dilema para el iniciador o el heredero(a) se puede convertir en un problema o relación satisfactoria para todos, usando inteligencia, y motivando económica y psicológicamente a dicho ejecutivo para retenerlo.
- 3.- Otro punto sería, los contadores, abogados y consultores que frecuentemente sacan de problemas a la empresa familiar, aunque, si no son bien escogidos pueden causar muchos problemas. En ésta época uno simplemente no puede vivir sin ellos.
- 4.- El Asesor Familiar y Consejero. Cada empresa debiera tener a alguien externo, pero de toda la confianza y cariño para recurrir a él. Ya que sus funciones principales son ayudar a crear y formar parte del Consejo de Administración Familiar y ser, por su experiencia, tacto y respecto recíproco el que logre separar los asuntos de familia de los de la empresa familiar, para que ambas instituciones florezcan y vivan por siempre.

Como se puede apreciar las jerarquías en una empresa familiar son reales y por ende hay que tomarse en cuenta. Sin embargo los cambios de este siglo ya están afectando profundamente todo y a todos, por lo que es previsible que en unas décadas la situación sea similar como se plantea, sólo hace falta enfrentar los cambios teniendo claros los objetivos familiares y de supervivencia.

2.2 La Operación e Integración de la Empresa Familiar

2.2.1 Código de Ética

Este tema va muy ligado al de los Protocolos Familiares pues según el doctor Alfred Osborne de UCLA, el Protocolo Familiar pone las reglas del juego para gobernar el negocio en forma eficiente, separa a los dueños de la empresa de los ejecutivos que en ella trabajan, sean éstos miembros de la familia o no, trata de buscar la forma de maximizar el valor de la empresa a través del tiempo, enfocar el proceso de sucesión en todos sus aspectos y busca formar el órgano de dirección que pueda dictar políticas y estrategias a mediano y largo plazo. Esta estructura es, obviamente el Consejo de Administración Familiar.⁽³⁾

Finalmente el Protocolo incluye las reglas internas del gobierno de la familia, busca concientizar a todos los miembros sin excepción de la necesidad de comunicarse, hacer un frente común y buscar la unidad, armonía y cariño familiares en todo momento.

Como un instrumento de carácter ético y filosófico esta Constitución requiere del apoyo de todos sus miembros adultos (de más de 16 años) sin excepción e incluye en la parte familiar a miembros en la línea directa e incluso a parientes políticos o familiares muy allegados a ésta.

⁽³⁾ Grabinsky Salo, "Las reglas del juego en las empresas familiares", pág.10.

Se enfatizan los valores espirituales y morales y se plantean claramente los derechos y obligaciones comunes a todos promoviendo elementos tales como la lealtad, el apoyo recíproco y la atención que se le debe de dar a los asuntos y al ambiente familiar como base de armonía.

Claro está que no todo es color de rosa y por eso en el protocolo se describen métodos para resolver conflictos y controversias entre los miembros en forma privada, así como presentar como familia, una voz coherente y única ante terceras personas.

Este frente común también puede servir para la dirección de la empresa ya que como los dueños o accionistas mayoritarios, los miembros de la familia deben hacer sentir a los demás cuál es su objetivo. Además se encuentra ligado, ya que en toda organización existen normas de conducta aceptables mismas que deben ser acatadas por todos sin excepción; los conflictos en familia, empresas, comunidades y países se dan cuando alguien trata de infringir dichas normas, pasarse de listo (a) o simplemente ignorarlas abusando así de su poder.

Luego entonces, un Código de Conducta o de Ética en las empresas familiares no sólo es un documento aplicable a los empleados y ejecutivos no miembros de la familia dueña del negocio, sino, específicamente y con mayor razón a los dueños, socios y sus familiares directa o indirectamente involucrados en la empresa para que con su actuación y conducta den el ejemplo deseado para todos.

Ventajas del Código de Ética:

-) Dan a todo el mundo la oportunidad de saber a qué se atienen.
-) Reserva y fija límites previniendo y disuadiendo contra malas conductas y excesos por parte de personas que quieren abusar por ser parientes o altos ejecutivos.
-) Y muy importante, le dan a todos los empleados del negocio una visión correcta de los valores que rigen la vida del dueño y su familia, para que no existan dudas.

Claro que los dueños y altos funcionarios son los que dictan órdenes y dirigen la empresa, pero si aunado a esto dan ejemplos de honradez al actuar, decencia y respeto a sus semejantes - sean éstos del nivel que fuesen -, su conducta va a ser la guía para todos, y aquellos directivos estarán ejerciendo por ende un buen liderazgo.

2.2.2 La Cultura en la empresa familiar

Para nadie es secreto el que las empresas familiares representan casi el 100% de los pequeños negocios de México y en buena parte del mundo. Sin embargo lo que sí es ignorado y en muchos casos cuestionado como algo malo, es que haya empresas medianas y hasta grandes conglomerados controlados y administrados por miembros de una familia; donde sienten que se pierde el profesionalismo y la planeación en aras del dueño y sus caprichos.

Las grandes empresas familiares se pueden administrar tan profesionalmente como las corporaciones que no lo son, pero además tienen un carácter especial que las diferencia y da un sentido más profundo a su función, y este carácter lo representa la cultura de la familia dueña del negocio.

Vamos a analizar de qué se trata esa cultura familiar.

Antes que nada vamos a definir lo que significa el concepto de la **cultura empresarial**:

Por cultura el Prof. Dyer de la Universidad Brigham Young de E.U. define los postulados básicos y valores que son comúnmente aceptados y rigen el comportamiento de una familia y de una empresa familiar, ésta cultura se manifiesta a diferentes niveles: ⁽⁴⁾

- a) **Artefactos** Impresiones verbales, físicas y de comportamiento, específicos de una empresa, que nos dan a conocer el tipo de cultura que se respira en ella.
- b) **Perspectivas** Grupo coordinado de ideas y acciones que una persona usa para lidiar y resolver un problema, son las reglas que se implantan, límites que fija el dueño a su gente y las normas vigentes en tal o cual empresa.
- c) **Valores** Son en forma general la filosofía y puntos cardinales que la familia acepta como suyos y que implanta por consiguiente en la empresa.
- d) **Suposiciones** Este nivel es un poco abstracto, pero nos da los postulados básicos que rigen los valores, perspectivas y artefactos que conforman la cultura empresarial.

Claro está que la cultura en una empresa familiar puede ir evolucionando y cambiando; pero por lo regular es casi imposible que cambien los valores, las suposiciones y postulados básicos del dueño. Sin embargo existen diversos tipos de cultura en la empresa familiar, según el libro del prof. Dyer; entre ellas tenemos:

Cultura Paternalista

- *Esta basada en el dueño o fundador, regida por el pasado y con un gran énfasis y preferencia en los miembros de la familia sobre los demás a los que se considera de poca confianza.
- *El ambiente que se respira es la del dueño todopoderoso, cuidando hasta los mínimos detalles del negocio sin confiar en nadie.

Cultura Laissez Faire

- *Como su nombre lo indica, es el de “dejar hacer y actuar” con mucho humanismo dando y esperando toda la confianza a todos los empleados.
- *Se sigue otorgando la preferencia a los familiares, pero se delega mucha autoridad a niveles bajos.
- *Aunque los dueños definen los objetivos a lograrse, se les da a los empleados la libertad para usar los medios que consideren adecuados para lograrlos.

Cultura Participativa

- *Bastante rara en empresas familiares ya que se distingue de las otras en que las relaciones son más de grupo que individuales, la atmósfera de igualdad también se maneja de manera distinta y hay mucha confianza entre las partes con pocos problemas de status.
- *Hay poco nepotismo y favoritismo a los familiares o empleados y se piensa en términos de desarrollo personal de la gente en la organización.
- *En general se basa mucho en el apoyo de los empleados y es muy participativa en su operación y toma de decisiones.
- *Es posiblemente el mejor tipo de cultura si se quiere hacer un negocio con un ambiente dinámico de trabajo.

⁽⁴⁾ Grabinsky Salo, “Más sobre Empresas Familiares”, pág.53.

Cultura Profesional

- *Es la cultura que emerge cuando se recluta administradores y otros ejecutivos profesionales para manejar el negocio, con sus diferentes códigos de conducta y acción.
- *Hay que trabajar por objetivos, obtener resultados y ser altamente competitivos y olvidarse de los favoritismos.
- *Los premios son para los que cumplen y son medidas de forma fría.
- *Están basadas en el futuro generalmente con planes a largo plazo, estrategias y con el deseo supremo de aumentar utilidades.

Ahora bien, Según el profesor W. Gibb Dyer Jr. Hay culturas familiares – empresariales, que tienen diversos grados de riesgo sobre todo en lo que toca a la transición de la nueva generación; Hay culturas con: ⁽⁹⁾

Configuraciones de alto riesgo

- *Son aquellas que emanan de una familia conflictiva o patriarcal, una cultura paternalista y un consejo de administración sin poder de decisión.

Lo peor en éste tipo de configuraciones es que sus miembros, familiares o no familiares, piensan que todo está bien y no aceptan entrar a resolver los problemas fundamentales hasta que ya es demasiado tarde y la familia – empresa se va al fracaso.

Configuraciones de éxito

- * Son aquellas que están formadas por una familia colaboradora, una cultura empresarial basada en Laissez – faire o participativa y finalmente con un consejo de asesores y de administración efectivo.

Aquí, un Consejo de Administración reduciría totalmente la ambigüedad y tendría el poder y la experiencia para manejar tanto los problemas de la empresa como los de la familia.

2.2.3 El Nepotismo

Una de las reglas de administración y organización de empresas no familiares, es aquella que trata de prohibir la entrada a un negocio, oficina pública, etc., a parientes de los que actualmente están empleados. Eso se llama “nepotismo”. Ahora bien, las razones por las cuales el nepotismo es una actitud nociva para las organizaciones no familiares de cualquier tipo, pueden ser las siguientes:

- 1.- Crea una unión entre los familiares que los protege contra cualquier problema; si se le castiga a un miembro, los demás se van a aliar contra el jefe y sabotear las actividades de este.
- 2.- Es un pésimo ejemplo para los demás empleados ya que sienten que la “mafia” de parientes dentro de la compañía lo van a dejar a un lado.
- 3.- Los objetivos de la empresa o sus dueños van a ser diferentes y en muchos casos contrapuestos a los de los empleados – familiares y eso afectará las actividades.
- 4.- Finalmente, la promoción a puestos de confianza de esta gente puede causar problemas de confidencialidad o favoritismo.

Con lo arriba mencionado, no se quiere decir que las empresas familiares lleven a cabo el nepotismo ya que es imposible no contratar a parientes en una empresa familiar; así que el nepotismo aún siendo considerado malo en grandes organizaciones. Para las compañías familiares pequeñas y/o medianas lo es necesario.

⁽⁹⁾ *Ibid* pág. 151.

Sin embargo, si se detecta que un grupo de familiares no está cumpliendo con los planes del dueño, éste debe tomar medidas rápidas y decisivas, poner orden, ver si se están haciendo las cosas incorrectas, o si hay favoritismos; no se debe condonar algo que después afectará a la compañía en su conjunto.

Asimismo, la comunicación es esencial tanto a nivel familiar como a nivel empresa, por ende si el dueño maneja correctamente su situación familiar logrará que el nepotismo considerado en otras organizaciones como permitido, lo sea en un bien mayor para su negocio.

2.2.4 Factores que influyen en el éxito de una empresa familiar

Como en toda organización, también en las empresas familiares existen algunos factores comunes que conducen a éstas a ser exitosas como son:

1) Educación y capacitación:

Algo que ya debería ser obvio para cualquier empresario es que las situaciones son difíciles y quizá más tarde sean peores, ello no es una exageración y es importante considerar el prepararse para poner en acción un proyecto integral para que sus empleados, empezando por sus familiares estén capacitados con la mente abierta, y sólo falta que se decida inmediatamente a hacerlo.

Las empresas fracasan por falta de adaptabilidad de sus dueños a los cambios y vale la pena estar informado en lo básico de administración, economía, en fin en todo el ramo que implique su negocio.

2) Manejo de conflictos:

En cualquier familia o matrimonio se dan conflictos que pueden surgir desde asuntos poco importantes, o de tal magnitud que deshacen la armonía en casa y en los negocios; los empresarios exitosos no rehuyen a esos conflictos, sino más bien crean solos o con ayuda de asesores el ambiente y las reglas para que se diriman adecuadamente.

La detección pronta, mucho diálogo y ese respeto mutuo hace que los conflictos puedan solucionarse.

3) Herencias y testamentos:

Este es un tema que se vuelve escabroso por su carga psicológica y no lo sería tanto si se toma como un trámite más en la vida de los individuos, además que sirve para prevenir problemas entre herederos. Si los cónyuges, hermanos cuñados, tíos o sobrinos toman medidas para que en caso de fallecimiento de uno, no sea sólo la pérdida física sino que además se lleve a la ruina todo el patrimonio familiar, entonces se podrán prever posibles contingencias y todos quedarán conformes llevando por ende la empresa por buen camino como marchaba (sí es que su sucesor así lo maneja siempre) y no se tendrán problemas de ningún tipo sino todo lo contrario.

4) La sucesión anunciada:

Aunque el dueño es clave para que se funde el negocio y crezca, la tarea de buscar y elegir al sucesor más idóneo se vuelve prioritaria cuando éste envejece y pierde vigor. La sucesión no debe ser algo traumático o peligroso sino un acto de amor, confianza y rejuvenecimiento a través del heredero (a) sucesor para que la empresa entre en otro ciclo.

5) Órganos de Dirección:

Todos los factores anteriores se presentan a discusión por medio de instrumentos claves para la unidad familiar los cuales son :

A) El Consejo Familiar:

Cuyo único objetivo es el de estar juntos en fiestas, preservar tradiciones por el simple deseo de estar cerca de los seres queridos.

Estas reuniones sirven para conocerse mejor, ayudarse en algunos casos y convivir resolviendo problemas internos que puedan presentarse.

Es básico sentir que uno no pertenece a la familia ya sea por consanguinidad o por matrimonio pero esa tradición familiar no debe perderse.

B) Consejo de Administración Familiar:

Regularmente este es integrado por miembros que están directamente involucrados en la empresa familiar. Debe estar estructurado y servir como foro para consultas, estrategias y grandes decisiones.

Se hacen juntas sistemáticas, puede haber consejeros externos y/o de confianza, para opinar o incluso votar y sobre todo, el fundador debe apoyarlo totalmente aun a costa de su poder ya que esto implica inteligencia, visión y amor a su familia. El éxito no está asegurado por supuesto pero ante asuntos trascendentales será muy útil un Consejo de Administración Familiar.

2.2.5 Consejos de Administración

I) Su importancia básica

II) Creación y Operación

I. Importancia Básica:

Es importante que la empresa tenga una serie de políticas que aseguren su crecimiento, salud financiera y otros asuntos de interés general. Y en forma cada vez más frecuente las empresas familiares están recurriendo a los Consejos De Administración ya sean éstos formales o no.

Lo básico de un Consejo es, obviamente, la conformación de los consejeros y lo ideal es que el Consejo de Administración tenga las siguientes características:

- > Que sea balanceado
- > Que esté totalmente informado
- > Que exista un compromiso a asistir en forma planeada
- > Que se le de un incentivo a los consejeros por su esfuerzo

Ahora bien, lo que significa un consejo balanceado es que sus integrantes contribuyan con sus áreas de especialización, además de ser de absoluta confianza e integridad. Desde luego que para que sirva un consejo, este debe ser obedecido por el dueño y sus subordinados en cuanto a políticas se refiere, así mismo toda la información que debe obtener el consejero para poder ser útil debe serle suministrada frecuentemente, a tiempo y obviamente correcta.

Por último, los consejos de administración, deben tomarse muy en serio; que sus juntas sean inamovibles y deban ser tratadas como acontecimientos trascendentales por parte de todos los integrantes.

LO QUE HACE EL CONSEJO:

- › Entre otras cosas, establece políticas de la empresa.
- › Le da una profundidad administrativa a las decisiones que toman los dueños.
- › Fija estrategias corporativas y le da una solidez que requiere el negocio para su crecimiento.
- › Además, y esto es muy importante, cumple con un objetivo primario: Sirve como pared para los proyectos del dueño y por su independencia, es el único que puede cuestionar las decisiones y las acciones de éste sin personalizar.

II. Creación y Operación:

Todo Consejo efectivo requiere de miembros involucrados que podrían ser accionistas, gente externa y el Director General del negocio (s) sea éste familiar o no; pero no todo mundo puede ser miembro activo del Consejo, luego entonces, ¿Qué miembros deben pertenecer al consejo?, ¿Qué funciones desempeñan?, en fin a continuación, se mencionan las respuestas a dichas cuestiones:

PERSONAS QUE DEBEN SER MIEMBROS:

- › Además del dueño y sus familiares (accionistas – sucesores), que son los que requieren ser aconsejados, los miembros externos del Consejo deben tener la siguiente Calidad Clave:
 - *Deben ser personas acostumbradas a adaptarse a las circunstancias cambiantes y a Tomar Riesgos.
- › Para escoger a esos miembros es lógico que el emprendedor deba chequear junto con su familia a varias personas antes de decidir.
- › Lo que hay que buscar en un Consejero es que su capacidad, intuición, experiencia en negocios, honradez e integridad sean capaces de dar respuesta a todas las dudas y controversias que se presenten.
- › Además, debe definir estrategias, plantear los problemas que primero detecten en la empresa así como las posibles soluciones.
- › Saber preguntar y cuestionar incisivamente.
- › Y sobre todo alguien que sepa decir las verdades que sean y a quien sea aunque lastimen el ego.

Según el prof. R.H. Ford de la Universidad James Madison, :

- › Los consejos deben ser pequeños de 5 a 7 personas máximo, con gente comprometida y especializada.
- › Deben tener tanto miembros internos como externos a la organización y deben estar entrenados.⁽⁶⁾

FUNCION DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION

- a) Funge como el órgano rector de la empresa cuyas decisiones son finales y deben ser acatadas por todos.
- b) También tiene la función de un órgano de asesoramiento y consulta para el dueño o su familia.

Hay varias situaciones importantes en el caso de los consejeros de administración que deben considerarse:

- › Específicamente, los consejeros deben ser evaluados periódicamente para definir si siguen aportando ideas y consejos valiosos, por lo que una rotación de consejeros externos cada tres a cinco años puede ser sana y sobretodo si están ligados por ley a la empresa en la escritura.
- › En el caso de consejeros asesores todo es más flexible aunque no está de más ver si tal o cual asesor nos sigue sirviendo y tomar medidas pertinentes al respecto.
- › En las empresas pequeñas y medianas (poco común el caso) donde la presidencia del consejo esté en manos de una persona externa, es el dueño el que comúnmente manejan esa posición clave.
- › En las empresas familiares los consejeros son amigos de la familia además de ser capaces de ofrecer un análisis y opinión sobre los asuntos del negocio.
- › Según el Prof. Ford el ser un consejero es un proceso que lleva de 3 a 4 años para ser efectivo; y donde el desarrollo de instrumentos de evaluación son confiables así como la empatía que exista entre los miembros de la familia y estos consejeros son vitales para que se obtengan resultados a mediano y largo plazo; (hay que enfatizar para que no haya confusión, que situaciones fiscales o manejos no correctos son responsabilidad del dueño y contador de la empresa más no de un consejero externo).

Por último, la pequeña empresa debe ser más flexible y sobre las indicaciones que de un consejo y que seguramente serán más ideas u opiniones. En última instancia éstas serán sujetas a la aceptación del dueño y su familia, sin imposición y por convencimiento ya que pocas veces se va a aceptar que un consejero controle al dueño del negocio familiar y por ende no hay que temer sino aceptar ésta opción.

⁽⁶⁾ *Ibid*, pág. 141

2.2.6 Consejos de Administración Familiares

Cada cabeza es un mundo y por lo mismo las empresas familiares varían de acuerdo al tamaño, complejidad y deseos de crecimiento del dueño y sus integrantes. Por lo tanto, el plantearse un consejo de administración familiar efectivo no es fácil y no existe un instrumento que nos permita usar tal forma de organización idónea para todos los casos.

Para un mejor entendimiento, se presenta lo que sería un consejo de administración para distintos tamaños de empresas. Por supuesto que existen variaciones, pero la idea general puede tomarse en cuenta:

1.- fase I Pequeña empresa	2.- fase II Empresa mediana	3.- fase III Empresa grande
<p>Están preocupados para sobrevivir ya saliendo de la etapa de comienzo, sin embargo deben empezar a plantearse una forma más profesional para tomar decisiones. Aquí el nombre que se le da, es el de Consejo Familiar, que por ende puede fijar por consenso algunas de las bases más importantes del negocio, su objetivo y hace una especie de decálogo con lo que se debe (o no) hacer. Generalmente no pueden pagar por su tamaño a un consejero – asesor, pero sí pueden preguntar a amigos emprendedores o gente inmersa en el giro, cómo hacen para tal o cual cosa.</p>	<p>Es aquí cuando la empresa está en proceso de una excelente decisión que sería la de principiar con un consejo de asesores para el dueño. Es, si él así lo desea, el órgano máximo de la empresa para fijar políticas que se deben cumplir por todos, sobre todo él mismo y sí lo autoriza. Al no haber socios en ciertos casos es prudente (si no hay alternativas) que participe algún ejecutivo clave para la empresa familiar donde se sistematicen las juntas, se lleven minuta y se traten asuntos directivos y estratégicos. Así mismo es en ésta fase donde la empresa crece, el consejo se va haciendo profesional y da la profundidad estratégica a las decisiones del dueño y su familia.</p>	<p>Este tipo de empresa ya requiere de un Consejo de Administración en toda línea, con consejeros externos y la especialización requerida para ver desde varios enfoques la situación del consorcio. El dueño o Director General se auto – nombra Presidente del Consejo de Administración, y como consejeros se buscan además de los familiares involucrados en la empresa, a una serie de especialistas .</p> <p>Este Consejo debe ser respetado ya que es la mejor opción ante posibles turbulencias y cambios que existiesen en una empresa o grupo.</p>

Como se puede ver, en cada fase del crecimiento de la empresa puede haber un consejo que sirva de pared de ideas, creador de estrategias a seguir o simplemente como el instrumento idóneo para dirimir conflictos en la empresa familiar.

2.3 Consejos para ser mejores empresas familiares

2.3.1 ¿Cómo mejorar su operación y la dinámica familiar?

Los tips que se mencionan a continuación, ayudarán en forma general para lograr los objetivos deseados por los dueños de una empresa familiar, obviamente si éstos son llevados a cabo correctamente:

1. Formular un Plan de Negocios combinado con un Plan Familiar

Esto incluye las expectativas de los miembros de la familia en lo personal así como el objetivo del negocio.

Luego, al sentarse a evaluar, poner las prioridades aceptadas por todos y con un buen plan, las dudas se aclararán y se definirá cuál es el camino aceptado.

2. Formar un Consejo de Administración Familiar con asesores y consejeros externos

Básico y mencionado en puntos anteriores; la presencia externa ayuda a darle objetividad y profundidad a los miembros de la familia. Los consejeros externos podríamos decir que obligan a la familia a hacer su tarea.

3. Hacer una división explícita de funciones y obligaciones

No debe haber campo para ambigüedades; una pareja de negocios debe, por salud mental, dividirse el trabajo y aceptar reglas básicas de organización desde un principio.

4. Formalizar reuniones regulares de familia

Juntas definidas, con agenda, minutas escritas y sin pretextos para no atenderlas; son muy útiles para clarificar asuntos y sí es un asunto operativo, manejarlo a base de un comité ejecutivo o directivas con el consejo de administración. Ahora bien, es importante considerar que el orden y la disciplina para llevarlas a cabo correcta y fácilmente es muy importante.

5. Usar al contador de confianza tanto para asuntos del negocio como familiares

Esta indicación es lógica ya que un contador externo debe ver todo el panorama general para encontrar una estrategia fiscal más a la medida.

6. Cuando sea necesario acudir a la opinión de otras personas no directamente involucradas en la empresa que puedan dar puntos de vista objetivos.

7. Hacer retiros familiares en forma anual, para evaluar el Proyecto Familiar, manejar mejor la comunicación y afianzar los lazos. Además de usar siempre a un facilitador–moderador que sirva para encaminar la reunión a algo constructivo.

8. No olvidarse qué es lo más importante

No hay que perder de vista que la familia unida, un negocio sano y una misión común son elementos clave a los que todos aspiramos. A veces no los consideramos y por ende debe haber alguien que tenga el buen juicio de recordárselo a todos los miembros.

2.3.2 Reglas de supervivencia

Si no perdemos de vista que la empresa familiar sana debe ser el reflejo de la unidad familiar, entonces hay que ver cuáles serían las reglas a seguir para asegurar la supervivencia tanto de la empresa como de la relación entre sus miembros:

1. **División de funciones.** Por pequeño que sea el negocio, debe darse una división equitativa de las labores, de acuerdo a la capacidad, tiempo disponible y la necesidad, esto es válido obviamente en una organización familiar o no familiar.
2. **Espacio.** Aquí no solo se puede hablar del espacio físico, el cual es también importante, sino más bien del espacio mental. El Director debe encontrar el tiempo para estar solo, tener actividades aún dentro del negocio que lo separen físicamente por algunas horas de la organización y que le permitan respirar por si se presenta alguna (s) turbulencia; el hecho es que la distancia física ayuda a calmar los ánimos donde por ende logrará a su vez que los miembros – familia y el resto de los subordinados trabajen mejor.
3. **Comunicación Formal.** En este caso, debe haber un tiempo y agenda definidos para llevar a cabo una especie de Junta para coordinarse, con información relevante y real, (ésta podría ser semanal). Y su objetivo será aplicarlo con los buenos canales de comunicación que ahí se presenten, para la resolución de problemas.
4. **Solución de conflictos.** Si el negocio tiene problemas o crisis, las relaciones entre familiares con otros subordinados se verán afectadas por la tensión y especulación, por lo que siempre el dueño o director debe estar preparado para apoyar a la parte que te tenga la razón, justificada con bases y dar el directivo el 100% de su capacidad o en su defecto preocuparse por buscar ayuda de confianza si éste no tiene el tiempo necesario en caso extremo.
5. **Planes.** Además de la comunicación, debe haber un Plan Conjunto, incluidos los objetivos y misión del negocio para que se haga realidad el “sueño” del iniciador del negocio. Si éste no se hace explícito puede haber mucho margen de error. Y por cierto, otros miembros de la familia deben participar activamente.
6. **Tiempo.** El elemento clave debe ser un límite de tiempo para que el sueño fructifique, puede plantearse en el: desde los horarios de cada miembro hasta sus planteamientos personales (capacitación, otro trabajo o familia), darse un rango de tiempo y plantear cómo manejar este proceso.

Con estos planteamientos, lo único que hay que entender es que es un trabajo común con reglas específicas y para un objetivo que interesa a las dos partes (Organización y Miembros de la misma); formando un patrimonio para su familia y creciendo de paso en su productividad.

Al hablar del iniciador del negocio, podríamos decir que éste se muestra con características que lo caracterizan como un emprendedor ya que:

“Un Emprendedor es aquella persona que se dedica a la búsqueda de oportunidades sin tomar en cuenta los recursos que tiene o controla al momento.”⁽⁷⁾

Esto quiere decir que un emprendedor está dentro de una empresa pequeña o grande, nueva o con muchos años de operación, lucrativa o no lucrativa, familiar o no familiar. (Hay emprendedores muy dinámicos en empresas comunitarias, no lucrativas o al servicio gubernamental que generan recursos y empleos.

2.3.3 Tiempo de Reorganización

En las empresas suele suceder que, por falta de decisión, falta de interés o visión del dueño o simplemente por no llevar un control adecuado de su crecimiento, se desarrollan en forma desordenada lo cual afecta indudablemente a toda la organización y quienes la integran; luego entonces:

⁽⁷⁾ Grabinsky Salo, “Las reglas del juego”, Pág. 130.

Reorganizar es volver a plantearse objetivos del negocio a corto y largo plazo, analizar, a juicio del dueño y si es posible de su consejo de administración, en que áreas estamos fallos y plantear una serie de decisiones que deberán llevarse a cabo: promoción a gente valiosa, planes de capacitación de otras y desgraciadamente detectar a personas que son nocivas para el crecimiento sano del negocio y que hay que recortar. Pues entre los diferentes grados de dificultad para reorganizar es, tomar la decisión para hacer algo con la gente renuente, poco capacitada o que no quiere crecer al ritmo de los demás.

El dueño puede cuando hay este tipo de problemas, ayudado por un asesor a diseñar un plan de reorganización completo, incluido los costos que pudiera conllevar, el tiempo necesario para llevarlo a cabo en forma eficiente y sobre todo las alternativas y análisis de diferentes "escenarios" que pudieran presentarse y su respectiva resolución.

Con ese plan en las manos y ya claros sus objetivos para la empresa y personales, sólo el iniciador del negocio puede actuar. Por duro que sea, si el dueño no está al 100% detrás de la reorganización ésta va a fracasar y la situación será peor que antes debido a que los afectados (o culpables) ya están sobre aviso y tomarán medidas para defenderse.

Reorganizar un negocio es, en resumen, una operación necesaria aunque sea dura o traumática. Si las condiciones se dan, el problema grave es NO hacer nada y dejar que se deteriore todo.

2.3.4 Consideraciones para el siglo XXI

Una vez mencionado ciertos puntos acerca de la Empresa Familiar, veremos por último qué es lo que se piensa acerca de dichas empresas en los próximos años. La pregunta clave es si no solamente se sobrevivirá, sino si será posible hacerlo creciendo y con utilidades:

- a) Podrá haber cambios radicales en la relación entre las familias y sus miembros, indiscutiblemente habrá también más independencia de acción y criterio de los hijos e hijas y también el deseo de que se les dé la oportunidad de influir y tomar o seguir el puesto del dueño. Por lo tanto el tema de la sucesión planeada va a ser crítico en la mente de los emprendedores y su familia.
- b) *Cambios*: Los consumidores, las fuentes de aprovechamiento, los bancos, en fin todo tipo de factores que inciden en la empresa van a estar cambiando rápidamente y de manera discontinua, es decir sin precedentes que nos ilustren cómo actuar.
- c) Un cambio básico, es el de una sociedad que no sólo requiere productos, sino productos + servicios en forma de paquete. El que pueda ofrecer ese algo adicional sobre sus competidores logrará un mejor rendimiento.
- d) La tecnología seguirá su avanzado ritmo y se deberá adaptar a ella, con personal más capacitado para su aprovechamiento sin perder algunas reglas básicas.
- e) Las oportunidades serán globales y no domésticas. (ya se esta viviendo en la actualidad), por lo que la empresa familiar deberá hacer uso de técnicas utilizadas hasta ahora por los grandes consorcios.

- f) *La revolución será ahora*: El papel de las mujeres en la empresa familiar. Si hay algo que en verdad está cambiando es que los puestos directivos en las empresas se van a dar de acuerdo a méritos y capacidad y no por razones de jerarquía; por lo que las mujeres entonces estarán más presentes que nunca y deben prepararse.
- g) La creación de nuevas empresas en los próximos 10 años se verá dificultada por la falta de capitales, mayor competencia y un mercado más sofisticado. Posiblemente los hijos no tendrán tanta facilidad de quedarse en el negocio familiar cuando crezcan, sobre todo a la siguiente generación. Habrá que buscar formas ingeniosas de crear nuevos negocios, vía capital de riesgo familiar para que todos los que quieran, puedan tener la oportunidad de poner empresas distintas a la familiar.
- h) Habrá mucho menos margen de maniobra. Si antes se decía que un directivo aprendía a golpes y fracasos y aún así lograba sobrevivir, en el futuro los errores nos costarán más. No puede jugarse a la ligera el futuro de un negocio, este proceso requiere más conocimientos administrativos, preparación e información global así como los controles financieros adecuados.

Como se pudo apreciar, el futuro es incierto, pero no hay nada peor que el no saber tomar medidas ahora hacia un cambio a fin de siglo.



CAPITULO

3

LA PROBLEMÁTICA Y SUS REPERCUSIONES POR LA ACTITUD Y COMPORTAMIENTO PATOLÓGICOS DEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA

3.1 Vicios del Directivo

En las organizaciones existen varios factores que pueden ser motivadores para ésta y sus integrantes, sin embargo otros inhiben el esfuerzo de los mismos y llevan a la insatisfacción, el estrés y el abandono.

En un sistema que promete promoción, estatus y éxito para todos y, en realidad, reduce estas recompensas a unos cuantos. Es inevitable el desacuerdo; los individuos se distraen, y los objetivos pierden claridad o importancia respecto de otras metas, por ende nos encontramos en un ambiente donde hay mayores factores negativos que positivos.

Una de las fuentes de irritación de estos aspectos, son los directivos incompetentes, las malas condiciones de trabajo, los grupos inamistosos de compañeros y las desiguales recompensas financieras individuales o grupales; donde las organizaciones y sus propios directivos se preocupan poco por ello no dando la suficiente importancia para evitarlo. Ya que el impacto que puede causar un directivo sobre su forma de desempeñarse procede de diseñar sistemas de recompensas y actitudes que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

3.1.1 El estilo de Dirección

Es casi un hecho de que toda empresa y su realidad son producto básicamente de la cultura y filosofía que impuso su fundador así como de los valores de eficiencia que proyecta el propio empresario, es decir, si un director se queja de su personal, se está quejando de sí mismo por lo que hizo, y dejó de hacer.

El estilo de dirección es tan definitivo que solamente se podrá lograr un alto índice de productividad partiendo de la actitud mental que adopte el empresario, así como la comunicación verbal y no verbal que tenga con sus empleados. Donde su reto será que estos se inclinen siempre por hacer un buen y no un mal trabajo, porque ellos así lo desean y sientan que estarán satisfechos por lo que logren.

El estilo del director se convierte, a través del tiempo, en el estilo de toda la empresa, no importa el tamaño de esta: es su estilo lo que define el deber ser de la misma y sus subalternos.

Por último: El director es quien modela, por medio de la capacitación, políticas, motivadores, comunicación e información y equidad en el trabajo, a todos sus subordinados, influyendo de forma inmediata en los primeros niveles de gerencia media, y ésta a su vez en forma piramidal a los demás niveles para lograr la cooperación, satisfacción y productividad en toda la organización llegando de esa forma a las metas establecidas por todos y cada uno de los integrantes.

Partiendo de lo antes mencionado, se hablará de una forma más general acerca de las deficiencias en un directivo y las repercusiones que conllevan a un buen o mal desempeño por parte de sus colaboradores.

3.1.2 La Actitud

El éxito o fracaso de una empresa como ya mencionamos, depende de diversos factores, y uno de los más importantes es la actitud que asuman cada uno de los integrantes y principalmente los directivos que trabajan en ella ya que estos son la cabeza; además es bien dicho debido a esto, que el grupo será quién haga la empresa y no la empresa a aquel.

Ahora bien, podemos definir a la **actitud** como:

La disposición que se adquiere para reaccionar de cierta manera y que regularmente implica hasta cierto punto un acto simbólico.

Existen dos tipos de actitudes:

Tanto la **Actitud positiva** como la **Actitud negativa**, donde es muy importante que los directivos para ver resultados desarrollen la actitud positiva, con el objeto de integrar al grupo ya que la actitud negativa solo traerá consigo problemas; la actitud Feudal, Paternal, Dictatorial, Cooperador y Progresista, son algunos ejemplos de las actitudes que caracterizan a ciertos directivos e incluso gerentes en el desempeño de su trabajo y que de acuerdo a las características de cada una pueden ser negativas o positivas.

Por último, cuando no existen ciertas actitudes en los directivos, estas pueden ser fomentadas de la siguiente manera:

1. Tener un concepto saludable y práctico de la vida, de sus colaboradores y de usted mismo (directivo).
2. Tomar el lado constructivo de las cosas.
3. Asociarse con quienes tienen éxito.
4. Hacer que usted y los demás se sientan importantes y valiosos.
5. Adquiera ciertos sentimientos para ciertos valores en la vida.

Como se pudo ver, una buena actitud ante los demás, se logra teniendo primeramente una buena actitud consigo mismo y logrando dar a conocer las razones a los subordinados del porqué dichos cambios.

1. Cambio de Actitudes

Siempre que se tenga que cambiar cierto tipo de actitud por parte de los directivos, estos se pueden tropezar por lo menos con las siguientes razones por las cuales ellos se resisten a cambiar:

- a) **TEMOR**- Siempre que haya algún cambio, el director tiende a temer a estos ya que desconoce ciertos factores, carece de experiencia previa o simplemente no está lo suficientemente preparado para llevar una (s) responsabilidad mayor y tal vez con nuevas reglas y normas; por lo que necesita confianza y seguridad en sí mismo y en todo caso el apoyo de la empresa para seguir adelante.
- b) **INDECISION**.- El directivo que por años ha adoptado ciertas actitudes, no puede cambiarlas de pronto sin que parezca admitir de alguna forma que ha estado equivocado. (la gente tiene necesidad de estar en lo justo; y precisamente esa necesidad es parte de su auto - estima y auto - confianza; por lo tanto, necesita que se le demuestre que cualquier nueva actitud que adopte será correcta y no por eso implique que las actitudes anteriores eran equivocadas).

El hombre cambia continuamente y debe aceptar que lo que fue bueno en algún tiempo, ahora debe ser superado (experiencias, actitudes, ideas) y para obtener un beneficio tendrá el directivo que desarrollar una filosofía y comprender la eficacia de los cambios planeados como son: el progreso, crecimiento o desarrollo profesional y empresarial.

- c) **FALTA DE INFORMACIÓN.** La mayoría de los directivos, no cambia por el hecho de que se confunde o ignora las direcciones que debe tomar respecto a su empresa y sus colaboradores; no tiene idea de los cambios que debe hacer, ni cómo hacerlos. Y hay que recordar que la labor para cambiar dichas actitudes debe ser el deseo de ayudar al personal a progresar en los aspectos más importantes que benefician a sus propios intereses y los de la organización.

Un directivo siempre debe preocuparse por informarse y saber cuáles son realmente las necesidades que tendrán que ser satisfechas para lograr los objetivos tanto de los individuos, los suyos y los de la organización.

Entre las principales satisfacciones que se pueden obtener en el trabajo son:

- › **Necesidades orgánicas.** Buen sueldo, comedores, bebederos, sanitarios higiénicos y lugares de trabajo confortables.
- › **Necesidades de seguridad.** Proporcionar todo el equipo de protección, no permitir la realización de actividades peligrosas sin haber tomado todas las medidas de seguridad necesarias, no ser arbitrarios o no tener amenazados a los trabajadores.
- › **Necesidades sociales.** Formar equipos deportivos, hacer reuniones de todo el personal (con diversos motivos: por ejemplo el festejar cumpleaños).
- › **Necesidades de estimación.** Acompañar y ayudar al trabajador en sus enfermedades, en la pérdida de un ser querido y respetarlos íntegramente.
- › **Necesidades de autorrealización.** Ascensos, cursos de capacitación y supervisión general.

3.1.3 Técnicas psicológicas para modificar la conducta de los demás

Actualmente todos los directores de empresas emplean gran parte de su tiempo tratando de cambiar o mejorar la conducta de los demás. Sin embargo no consideran el hecho de tomar en cuenta el tipo de cambio que le gustaría tanto al empleado como a él, que ocurriría.

Las siguientes son algunas técnicas que los directivos deberían considerar para tal situación:

1. **El idioma:** Ya sea hablado o escrito, logra que los empleados transformen sus ideas en palabras que una vez comunicadas (más adelante hablaremos de la importancia de la comunicación y la información) a sus semejantes, pueden lograr muchos cambios de conducta.
2. **El ejemplo:** Convertirse en el modelo de conducta que se desea en situaciones de trabajo; es frecuente comprobar que los subordinados y familia misma (hablando de empresa familiar) copian los hábitos de trabajo y forma de ser de los directivos. Por ello, es importante que si queremos que por ejemplo se llegue puntual a laborar, no por ser el jefe hagamos lo contrario más bien hacer lo mismo. Poner el ejemplo como la cabeza de la cual depende la organización, es factor vital para que la gente los respete y admire y lo más importante actúe como él directivo es y como el quiere que sean.
3. **La Percepción y Conducta:** Refiriéndose a los empleados, en cuanto ésta sea deseable o no, pueden diferir de la idea que tenga del directivo. Por ello es importante que considere lo siguiente:

4. **Reforzamiento selectivo:** Es lo que conocemos como recompensa y castigo; saber que la conducta que es recompensada tiende a repetirse y la que no lo es se castiga o tiende a desaparecer, es una técnica que el directivo debe asimilar ya que con ello podrá obtener más resultados positivos que negativos.
5. **Expectación:** Aquí nos referimos al hecho de que muchas personas no llegan a ser mucho debido a que no esperan más de sí mismas y son muy pocas aquellas que llegan a lograrlo y mejorar. Luego entonces, si existiera el apoyo de esa gente importante como los directivos que pudieran ayudar con ese pequeño empujón que hace que las personas confíen en él y no pudieran defraudarlo por lo mismo, dichas personas podrían tener las fuerzas para lograr despertar eso que estaba dormido y que solo requería de un poco de motivación.

3.1.4 Ser inflexible en la aplicación de las políticas

Hemos escuchado muchas veces acerca de los manuales de políticas que son una buena guía de administración que facilita la toma de decisiones y permite una buena delegación del director general hacia sus gerentes de área, y de éstos al siguiente nivel de supervisión, y así sucesivamente. La falta de dichos manuales ha propiciado la omisión de errores en todos los niveles de la organización, ya que vivir sin políticas y procedimientos puede llevar a una empresa al caos administrativo, por ello es vital diseñar políticas para todos los aspectos y departamentos importantes de la organización.

Ahora bien, las políticas en una organización sólo deben servir como guía para tomar decisiones y no como candados que sean imposibles de abrir. Sin embargo, muchos directores y su equipo gerencial así las utilizan, convirtiendo a la empresa en una entidad artrítica.

Las políticas inflexibles sólo sirven para desmotivar a los empleados lo que es dañino para la organización; pero cuando dichas políticas se emplean bien, hacen más ágil a la empresa y liberan al director de tomar decisiones menores, donde para algunos son un instrumento de delegación pero para otros son como leyes escritas sobre piedra las cuales no pueden alterarse. Un ejemplo de esto puede ser lo que a veces se ha escuchado: "Por política no se puede..." lo que para los directores indecisos es una manera de "lavarse las manos".

Con demasiada frecuencia las políticas de una empresa son formuladas con negligencia, presentadas en términos vagos y administradas con descuido. Podría decirse que no se aplican hasta que surge un incidente de consecuencias que recuerda a la dirección que existen políticas que deben aplicarse para casos como este. Si las políticas de una compañía se fijan correctamente, se aplicarán con justicia y sensatez, se formularán con todo cuidado y se comunicarán con gran efectividad.

Por último, desde luego que la organización es necesaria, como son convenientes las políticas y los procedimientos, pero también es necesario espacio para respirar, para desviarse, para experimentar y para ensayar métodos y procedimientos nuevos. Si faltan estas oportunidades donde el directivo no las fomenta y empieza con el ejemplo mismo, es muy probable que la motivación disminuya de manera significativa.

3.1.5 Criticar sin hacer reconocimientos

La Crítica es un factor importante en una empresa, los directivos deben tener cuidado cuando critican a un empleado y porqué lo critican. Y más aún si estos no hacen mención de lo bueno y sólo consideran lo malo podrán causar que la auto – estima de sus colaboradores baje y se acomplejen, por ende no tendrán más ganas de cooperar, o en su defecto habrá un resentimiento de hacer las cosas a propósito por que desde un principio no se les consideró y tal vez juzgó mal.

I. No conocer ni tratar directamente con su personal

Se dan los casos en que los directivos por la costumbre que tienen de dirigir desde la oficina y no estar personalmente cuando hay un problema, causa conflictos y desmotivaciones en los empleados ya que no les da esa oportunidad de platicar con ellos y sólo cree en lo que ve detrás de ese escritorio; el directivo moderno ya no puede estar sentado todo el tiempo en esa silla, las nuevas circunstancias empresariales demandan que tenga más contacto con el personal, pues no faltará la empresa en que los empleados crean que su director es un mito porque nunca lo han visto. Pero el contacto no es con el objeto de que los empleados sepan que existe, sino que el director conozca, de primera instancia las inquietudes, los sentimientos y las experiencias de quienes hacen el trabajo.

II. Lo que implica la crítica

Como ya se menciona en el punto anterior, el no conocer a la gente también implica el hecho de criticarla sin saber realmente si esa crítica vale la pena mencionarla o no, sabemos que la mejor forma de criticar a la gente es no haciéndolo, pero sí es necesario llevarlo a cabo, entre algunas de las técnicas que podríamos mencionar están las siguientes (considerando que hay tanto críticas constructivas como negativas):

- › No menospreciar el carácter o las habilidades del individuo.
- › No criticar en público.
- › Dar la explicación o bases por las cuáles se esta criticando.
- › Comprobar el directivo si esa crítica es cierta y vale la pena mencionarla.
- › El directivo puede hacer mención de que es sólo una observación y no un reproche.
- › Dar un consejo luego de dicha crítica ayudará a que el empleado sienta que se le esta ayudando para su beneficio y el de la empresa.

En fin, la crítica por los directivos puede ser manejada de tal forma que ambas partes queden a gusto y puedan seguir cooperando.

3.1.6 Falta de motivadores para una satisfacción más completa

Es indudable que una de las funciones de motivación más importantes del verdadero director es el establecimiento de metas que lo involucren no sólo a él mismo, sino también a las personas que forman la organización que él dirige ya que una de las características básicas de la dirección consiste en reconocer su responsabilidad para fomentar motivaciones y búsqueda de metas entre sus empleados que hagan que estos se sientan bien con lo que realizan y a su vez se sientan recompensados por ello y de esa forma relacionar dichas metas con los objetivos generales de la organización.

En una organización podría haber ciertos inmotivadores que deben ser descubiertos, aceptados y eliminados por parte de los directivos ya que ellos a veces no se dan cuenta que posiblemente el mayor inmotivador en la empresa es el directivo mismo, sus propios hábitos y actitudes; que como ya se mencionó anteriormente, a pesar de que las actitudes son resultado de los factores ambientales de un determinado período incluyendo las circunstancias actuales, los directivos deben admitir que parte de las responsabilidades de cualquier actitud negativa de la gente corresponde a las condiciones actuales de trabajo y, en consecuencia, un cambio de dichas condiciones podría ayudar a cambiar las actitudes de los directivos e incluso de los mismos empleados.

I. Inmotivadores

- > Muchos directivos cometen el error de crear un sistema de castas en su organización, es decir, existe un ambiente donde un individuo está convencido de que por muy eficiente que sea, en tal marco de trabajo existen severas restricciones para su progreso porque nadie, fuera de su propio departamento o sección, notará sus esfuerzos. La compañía no lo acepta como un todo, y su necesidad de aprobación social queda insatisfecha.
- > El ser ignorado por parte de los directivos, es una razón por la cual puede quedar destrozado el ego de los empleados. Es por ello que uno de los sistemas más efectivos y económicos para motivar a un hombre consiste en dedicarle de vez en cuando cinco minutos de su atención personal y exclusiva, (esta atención significa más que una simple actitud educada) platicar con ellos y evitar darles esa atención sólo cuando se cometen errores ya que este error baja la auto – estima de los empleados, pensando que es mejor ésta atención poco halagadora que la ignorancia total.
- > Por otra parte, si el directivo es demasiado severo, si no es tolerante con los errores, crea un clima de desaliento para la experimentación y uso de ideas nuevas. Lo importante es la actitud que asuma hacia los errores. Desde luego que ninguna persona con responsabilidad ejecutiva deberá estimular las equivocaciones, pero tampoco deberá exagerar su importancia al grado de que los empleados se muestren renuentes a correr riesgos.
- > El directivo que maneja una retroalimentación escasa en su empresa y no informa a su personal si su desempeño es satisfactorio o no lo es, está descuidando uno de los factores esenciales de la motivación de logros por los que podría estimular la creatividad si se mantiene realmente informado al personal acerca de sus progresos.

II. Motivación por temor

Algunos directivos se encuentran equivocados respecto a la forma de motivar a la gente, y obligan a las personas a trabajar amenazándolas con despidos y castigos si no lo hacen. Obviamente están en un error pero afortunadamente este tipo de motivación que en la antigüedad funcionó, ahora ya está desapareciendo completamente de la empresa pero no en todas donde cierta actitud realmente constituye una amenaza. En el siguiente punto de repercusiones en los empleados hablaremos un poco acerca de las consecuencias que esta conlleva.

3.1.7 Satisfacción e Insatisfacción en el trabajo

Cuanto más altos sean los niveles de necesidades que puedan cubrirse en el trabajo, tanto más motivado estará quien lo realice. Y una muestra de esto es la mención que ya se hizo anteriormente acerca de las teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor.

Según la teoría X, el hombre detesta el trabajo, y por esta razón lo evita siempre que puede, por lo que debe ser forzado a trabajar con severo control y amenaza de castigo. Los individuos carecen de ambición y buscan ante todo la seguridad.

Según la teoría Y, no existe un odio natural al trabajo, y los hombres son capaces de dirigirse y de responsabilizarse cuando persiguen objetivos propuestos, y dado el interés que tiene el individuo de la empresa, se hace posible la aparición de su creatividad.

I. Lo que puede o no satisfacer a los empleados:

1. **Ser fuerte.**- Sí un directivo opta por motivar a los trabajadores por medio del castigo, amenazas o despidos; la única ventaja es que a corto plazo esta actitud podrá ser muy eficiente con su mano dura pero a largo plazo la gente se aburrirá y mejor dará marcha atrás.
2. **Ser bueno.**- Sí el directivo eleva la moral del trabajo de todo el personal, proporcionándoles buenas condiciones laborales, beneficios económicos o una supervisión justa y honrada la gente estará en la empresa por más tiempo quedando a gusto con cierta actitud.

De esta mención surgen dos puntos a considerar:

- › **Paternalismo.** Consiste en que si la dirección es “buena” con los trabajadores, éstos trabajan más por lealtad y agradecimiento hacia la empresa. Pero este estilo de dirección es demasiado extremista ya que otorga cierto apoyo incondicional a los trabajadores, descuidando la productividad de la empresa. De cualquier forma ello no es conveniente.
 - › **Dirección higiénica.** Consiste en que: beneficios generosos, buenas condiciones de trabajo y una supervisión amigable, trae consigo empleados satisfechos, los cuales a su vez lograrán una mayor productividad en la empresa.
3. **Sobreentendimiento.**- Consiste en no hacer que el trabajador sienta como si estuviera en una prisión, más bien entender que éste rendirá más si no existen presiones extremas acerca de sus labores ya que con las pautas que se le den al inicio del trabajo sabrá la forma correcta para hacerlo.
 4. **Competencia en la organización.**- Motivar a los trabajadores por medio de una competencia justa donde sientan un reto que los beneficiará a ellos mismos y por ende a la organización y no un reto donde la organización y sus directivos sean los únicos beneficiados.
 5. **Motivación interior.**- El directivo debe hacer que el empleado tenga su propia motivación e intereses por el trabajo que desempeña, haciéndole notar la importancia que desarrolla.

La importancia y buen logro que tienen los puntos arriba mencionados es la recomendación de combinar cada uno de ellos para obtener mejores resultados. Cuanto más aunados se hallen los objetivos individuales por parte de los directivos, tanto más se darán cuenta del sentimiento de realización por parte de los empleados ya que se les estará considerando su trabajo como un medio en sí mismo satisfactorio.

Como conclusión podemos decir que: Una persona sin motivación en su trabajo se vuelve perezosa y siempre encuentra justificaciones para no trabajar; y una persona motivada trabaja entusiastamente, posee una iniciativa y siempre encuentra formas para ser más productiva.

Es por eso que el problema más difícil de todo mando directivo primeramente, es encontrar la forma más atinada para que la gente trabaje.

Ejemplo.

- 1) Crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la empresa.
- 2) El subordinado debe elegir sus propias metas ya que sí es conveniente pensar que si una persona ha de alcanzar una meta deberá sentir un compromiso auténtico por alcanzarla y, por lo tanto, en cierto sentido deberá ser ella quien elija. Por ende sí un director sabe bastante acerca de la persona, de sus metas y necesidades personales, podrá relacionar sus metas con los planes que ese director haya hecho para la organización y con las metas que haya establecido para la compañía, de un modo tan favorable que el individuo elegirá metas que lo beneficien a él y a la empresa.
- 3) Convertir la meta en un reto: Un directivo no debe permitir que se establezcan metas que lo hagan retroceder o impidan el progreso. Además de ser un reto, una meta debería ofrecer a los directivos la oportunidad de tomar un riesgo calculado para así sentir orgullo por proyectos cuyos resultados tengan oportunidad de influir o controlar.
- 4) Crear cuadros de integración de personal que lleven a cabo la supervisión y buen control de los departamentos, políticas y estrategias de la empresa y ejecuten los planes de acuerdo a lo especificado para lograr dichas metas.
- 5) Adoptar una filosofía de desarrollo donde los directivos sean más comprensivos y no demasiados exigentes con los errores que se cometan ocasionalmente cuando se traten de alcanzar algunas de sus metas.
- 6) Los directivos deben mantener informados a los subordinados acerca de su desempeño pues al hacerlo se estarán vigorizando las fuerzas de motivación que básicamente impulsan al hombre a avanzar hacia el logro de sus meta.

3.1.8 El tener una estructura de sueldos injusta

El interés fundamental de cualquier trabajador en una entidad, es el de recibir un salario justo por el propio trabajo y ver regularmente incrementado el poder adquisitivo.

Al existir en una organización y en específico en cada uno de los departamentos una estructura de sueldos donde se favorece a unos más que a otros, la motivación del personal que no se ve beneficiado por tal hecho, tiende a caer, provocando un resentimiento que afecta a la productividad.

Toda empresa debe contar con un tabulador para que sí existen dos personas por ejemplo en diferente puesto pero con las mismas actividades, el sueldo que perciban sea similar, ya que cuando es menor al promedio de otros y de la propia empresa, suele haber descontento y, por ende, alta rotación de personal.

Asimismo, todo directivo debe preocuparse por saber si las remuneraciones otorgadas a sus empleados son las que realmente se merecen ya sea por antigüedad, experiencia, conocimientos, desempeño, aptitudes, actitudes y eficiencia por parte de ellos. Y no hacer caso omiso de esas características, ya que de lo contrario surgirán las inconformidades y la gente trabajará sólo porque aunque sea poco el dinero que recibe necesita el trabajo pero en su desempeño hará sólo lo que tiene que hacer y no cooperará más de lo debido.

Por último, recordemos que el dinero en este caso, es el incentivo usado más frecuentemente, en forma de premios, gratificaciones especiales o reparto de utilidades, para estimular al trabajador a una mayor producción; y sin la buena e injusta remuneración de éste, el personal se quejará por todo continuamente.

3.1.9 Inequidad y Equivocación en la asignación de Roles

I. Los Roles

Es el vínculo existente entre el individuo y la organización. El desempeño de este es el modo en que los individuos se comportan realmente al hacer su trabajo. Por lo que el rol en una organización y en cada uno de sus departamentos es un colectivo de personas que representan papeles para conseguir unos fines y llegar a las metas y donde dichos papeles a veces presentan problemas para algunos individuos.

Cuando existen errores en los roles puede conllevar a lo siguiente:

Ejemplo.

- › El conflicto del rol.- se produce cuando se requiere el desempeño de más de un rol en la misma situación.
- › La ambigüedad del rol.- se produce cuando las expectativas de los otros están mal especificadas o se han recibido mal y no son claras.
- › La sobrecarga del rol.- se produce cuando las expectativas de los otros son demasiado elevadas.
- › La subcarga del rol.- se produce cuando las expectativas de los otros son demasiado reducidas.

Estos errores pueden ser motivados por la falta de un buen análisis de métodos, de puestos y de procedimientos.

Como son:

En ocasiones se crean puestos y departamentos completos cuando la carga de trabajo aumenta por alguna razón (y esto es válido), con el tiempo esta carga disminuye y el nuevo departamento permanece inactivo al igual que quienes formaron parte de él porque nunca fue tan necesario. Sin embargo, el resto de los empleados observa y comenta que mientras ellos trabajan, el empleado que ocupó dicho puesto en ese entonces cobra ahora un sueldo sin trabajar del todo.

Pero aún sin crear puestos o departamentos, el problema de la inequidad se presenta en las organizaciones por carencia de una buena supervisión personal por parte del directivo o simplemente tal vez porque se dan ciertos favoritismos con personas y discriminación para otras. Por ejemplo, los directivos eligen a una persona para trabajar o realizar actividades determinadas, pero no dan ninguna explicación a la persona misma ni a los demás acerca del motivo por el cual se eligió a ese individuo (s) para que realizara dicha actividad por lo que se obstaculiza la creatividad y el logro, y la gente perderá motivación.

Un directivo eficaz debe percatarse de que se hagan estudios de cargas de trabajo para reasignar las tareas de manera equitativa, lo más probable es que al hacerlo, determine que en algunos departamentos le sobra personal y en otros falte; sin embargo esto lo ayudará a saber que es lo justo en ciertos departamentos tanto como en otros.

Asimismo también debe contar con la capacidad de solución a este problema y asignar a dicha gente donde realmente haga falta en los departamentos que lo necesiten siempre y cuando la gente este capacitada para ocupar dichos puestos o en su defecto capacitarla o adiestrarla para su buen funcionamiento.

Los directivos deben cuidar de no caer en estos errores por que a su vez ,dichos errores los seguirán los ejecutivos que lleven el control de ciertos departamentos y se crearán confusiones y desacuerdos con los empleados de niveles medios y bajos.

3.1.10 Las Preferencias

Cuando un directivo presenta síntomas de tener preferencias con algunas personas o departamentos, no importando el motivo, esto será mal visto por la demás gente y lo verán como algo injusto ya que al final de cuentas todos laboran en la organización y se supone que los beneficios que obtengan serán para ayudar a está y tendrán que hacerlo de la mejor manera para ser recompensados todos y no sólo algunos cuantos.

Veamos pues cuales son los vicios del directivo en este aspecto:

I. Los Favoritismos entre el Personal

Con esta actitud, es cuando empiezan los problemas graves en la empresa por un acto de favoritismo injustificado o justificado de la dirección hacia una persona o grupo de personas.

El favoritismo se manifiesta de muchas formas:

- › Un aumento de sueldo injustificado a una persona.
- › El otorgamiento de una prestación adicional a un empleado que no lo merece.
- › La promoción de un empleado a un puesto más alto en la jerarquía cuando había otra u otras personas que definitivamente lo merecían más.
- › El trato preferencial a un empleado sin existir justificación aparente.

Estas son sólo algunas de las formas posibles, pero suficientes para indicar la facilidad con que se puede caer en este grave error.

Cuando un director realiza un acto de favoritismo injustificado puede estar seguro que los ojos de todos los empleados estarán fijos sobre él, y lo peor de todo es que el personal no perdona fácilmente. Aún cuando el director de marcha atrás, su imagen habrá quedado manchada para siempre en esa empresa.

II. Los Favoritismos en los departamentos

Este es otra actitud mal empleada por los directivos, ya que siendo uno de los objetivos prioritarios de todo director el tratar de crear un equipo sólido y comprometido, tener departamentos favoritos simplemente hace inalcanzable dicho objetivo. Además el sentimiento de descontento se tornará a todos los empleados, así que no sólo habrá recelo a nivel de los jefes sino también a todos los niveles de la organización.

Ahora bien, imaginemos que X departamento es notoriamente favorecido por el director. Por otro lado el departamento Y no lo es. ¿Qué tipo de colaboración especial estará dispuesto a dar el personal del departamento Y al departamento X cuando éste necesite su ayuda?.

En fin, sólo puede prevalecer el espíritu de equipo en una empresa y sus departamentos cuando el personal de todos estos tengan la percepción de que son tratados de igual forma.

3.1.11 No reconocer que el recurso humano es el factor más importante de la empresa

Muchos directivos en sus empresas tienen a su alcance nuevas tecnologías lo que hace más fácil el que otras compañías las adquieran también y su índice de competitividad baje o sea el mismo, luego entonces el problema que ellos tienen es que la única razón que puede dar una ventaja competitiva de mayor permanencia a dichas compañías y que casi nunca los directivos lo consideran, es Su Personal. No Saben que:

1. Un equipo de personas sumamente motivadas y comprometidas con el éxito de su compañía es una fuerza poderosa que puede llevarla a lograr importantes posiciones en el mercado, en un tiempo relativamente corto.
2. Que ni el dinero, ni los productos, ni la planta, ni el equipo es lo más valioso en una empresa, ya que sin empleados dispuestos a utilizar esos recursos con la máxima efectividad, los beneficios y la rentabilidad que pueden generar esas inversiones será menos que aceptable. Sin embargo cuando esto es reconocido, aceptado e implementado por parte de los directivos, los recursos parecen aumentar su valía.
3. Algunos directivos sin embargo también ignoran cuáles son los medios de selección adecuados de personal que les den cierta seguridad de que el empleado será efectivo y permanecerá suficiente tiempo en la compañía y, además, que se sienta realizado en su trabajo.

Como conclusión a ello, se puede asegurar que muchos directores se rascarán la cabeza al ver que a pesar de contar con lo último en tecnología de producción e información, y de tener las instalaciones más modernas y un producto altamente competitivo, la empresa parece no avanzar al ritmo que se quisiera por considerar al Recurso Humano como segundo término.

Por lo que una solución simple sería:

Dar al personal el verdadero valor que tiene para el logro del éxito empresarial, sin importar el tipo de persona que sea (físicamente), el tipo de rango que tenga (alto, medio o bajo), la preparación (ya que para ello existen niveles) o el parentesco con los directivos o gente importante (hermano, tío, sobrino, recomendado). Simplemente tomar en cuenta lo que dichas personas desean, las aptitudes que tengan y la forma de demostrar lo que realmente pueden hacer si se les motiva o se les hace ver cuán importantes son para dicha organización y los resultados que se puedan obtener con dicha valoración.

3.1.12 Contar con sistemas de comunicación interna basados en el rumor

Sabemos que la comunicación en las empresas es muy importante, en el caso de los directivos contar con esa comunicación respecto al personal es esencial para tomar ciertas decisiones respecto a ellos y su trabajo. Ahora bien si el rumor es capaz de destruir países, con mayor razón empresas; por ello es vital que el directivo deseche todo aquello que haga parecer como chisme o intriga y ponga en una balanza lo que el personal encargado de informarle (mediante diversas formas) le diga y lo que son realmente los hechos. Y para lograrlo es necesario que cuente con sistemas formales de comunicación a todos los niveles y entre todos los departamentos.

Algunos puntos de partida para llevar a cabo esto, pueden ser:

- a) Establecer un sistema de puertas abiertas en toda la empresa, de manera que cualquier empleado tenga acceso a los jefes de distintas capas organizacionales, incluido obviamente el director general.
- b) Cuando haya un empleado inquieto o inconforme permitirle plantear sus problemas y dudas con toda confianza a su jefe y al jefe de éste, y así sucesivamente hasta encontrar una solución o explicación sin el temor de que cuando llegue a oídos del directivo lo tomen como un grillero.

- c) Todos los directivos deben comunicar a los jefes de departamento las situaciones internas que estén afectando a la empresa para que estos a su vez se lo hagan saber a los empleados y se llegue a la resolución de dichas situaciones en la forma más correcta. A veces hay temas difíciles, como un reajuste de personal por ejemplo, pero es mucho mejor decirlo como es que permitir que los empleados lo interpreten y propaguen a su manera, asimismo hay temas que no es necesario que sepan ciertas personas y hay que tener cuidado en mantener esa confidencialidad y saber a quienes se les dice de lo contrario también dará como resultado la especulación y deformación de dicha información.
- d) El director debe ser el primero en poner en práctica esta costumbre, porque si la deformación o desinformación proviene de los niveles altos, al llegar a las capas inferiores se convierte en un problema de suma gravedad.

Con lo antes mencionado recordaremos que cuando un empleado siente que se le oculta información, automáticamente pierde confianza en sus superiores, y la desconfianza es el gran generador de desmotivación e inconformidad.

I. Como evitar la deformación de la información

Como ya se mencionó anteriormente, el proceso de toma de decisiones y la comunicación, factor importante dentro de la empresa, están estrechamente ligados.

Ahora bien para el objeto del tema sí sabemos que las principales partes de la comunicación son:

- El emisor
- El receptor
- El mensaje

Entonces hay que saber que beneficios y perjuicios tienen estos cuando son mal aplicados.

Y es como consecuencia precisamente en esta última parte (el mensaje) donde se da la deformación y para evitar esto los integrantes de toda la organización deben hacer caso a lo siguiente:

- | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------------|
| { | • Credibilidad | El mensaje debe ser real y veraz. |
| | • Contenido | Despertar deseo de colaborar. |
| | • Claridad | Transmitirlo con sencillez. |
| | • Continuidad y Consistencia | Repetición de conceptos. |
| | • Canales de Comunicación | Respetar canales establecidos. |

Sí se sigue y considera lo antes mencionado, no habrá porque la comunicación caiga en el rumor ni tampoco habrá porque existir la deformación de la información y malos entendimientos.

II. Cómo obtener una buena comunicación

- > Aclarar la idea o datos que se desean comunicar.
- > Expresarla en términos completos, claros y concisos.
- > Transmitirla en el momento oportuno.
- > Seleccionar los medios adecuados para recibirla y enviarla.
- > Comprobar si fue bien recibida o no.

III. Medios o canales adecuados y prácticos para la comunicación

- > Reuniones departamentales.
- > Conferencias.
- > Informes (memorandum, avisos, circulares).
- > Tableros de avisos.
- > Buzón de sugerencias.

IV. Limitaciones o problemas de la comunicación

- > Mensajes mal expresados.
- > Medios inadecuados.
- > Diferencias en lenguaje.
- > Diversidad de interpretaciones.
- > Distinto nivel de cultura y técnico de las personas.
- > Falta de atención.
- > Asuntos no aclarados.

Con lo antes mencionado se espera que los directivos al considerar los diversos puntos cuenten con la forma en que deben actuar cuando se presente una situación donde se comunique cierto hecho y la información recibida no conlleve a un rumor, por lo que el directivo podrá hacer uso de su criterio para poder resolver los problemas que se susciten y por ende tomar la decisión correcta que no afecte sino beneficie a ambas partes.

3.1.13 Tomar la capacitación no como algo productivo sino como un gasto innecesario que por ende impide el desarrollo de los empleados

En muchas empresas existe un vacío importante por la falta de gente capaz que interpreten correctamente los planes de acuerdo a lo especificado. Y como ya se menciona anteriormente, también respecto a la tecnología es importante contar con el personal que alcance un alto nivel de profesionalismo y sepa como utilizar y aprovechar mejor el equipo existente. Para ello es necesario que se les capacite o adiestre correctamente para lograrlo.

Este es precisamente el punto en el cual los directivos deben de considerar que la capacitación jamás será algo negativo para sus intereses y los de su organización sino todo lo contrario, como algo positivo para los empleados y la organización misma.

Desde luego, un directivo no estaría nada mal que también se capacitara en ciertos aspectos ya que ello demostrará al igual que en sus empleados, una actualización y amplitud de conocimientos bien cimentados para lograr objetivos y metas día con día y en cualquier momento o lugar.

Ahora bien si recurren a la capacitación interna y no externa donde la gente que capacita tiene ciertos vicios, estos se propagarán de un empleado a otro teniendo anomalías en los resultados, sin embargo sí la persona que va a capacitar ha demostrado que tiene los conocimientos para hacerlo simplemente hay que vigilar que lo haga correctamente para evitar vicios, confusiones o mal desempeño y utilización de herramientas así como la duplicidad o desperdicio de trabajo, dinero y tiempo.

I. ¿Qué implica no facultar al personal?

Los directivos en las empresas que no utilicen al máximo el potencial de sus empleados estarán en gran desventaja con los directivos que si autoricen y permitan dar a su personal que sepan más e incluso por la buena preparación que tengan aunándolo con sus conocimientos y criterios puedan tomar decisiones en sus departamentos sin tener que molestar al directivo (obviamente me refiero a decisiones internas donde a veces son situaciones que se pueden resolver en el mismo departamento con el acuerdo, beneficio y conveniencia para ambas partes en el desempeño diario de su trabajo). Y el directivo debe saber que no por este hecho pensará la gente que el no tiene la capacidad de decidir, sino lo contrario da oportunidad a quienes demuestran tener ciertas facultades gracias a su experiencia y conocimientos correctos adquiridos dentro de la empresa.

Por lo anterior, es necesario facultar también al personal por medio de la capacitación y/o adiestramiento obteniendo entre otra las ventajas siguientes:

- › Una persona bien capacitada como ya se menciona podrá tomar decisiones directas en el nivel afectado, donde las acciones correspondientes serán más rápidas.
- › El personal además se sentirá que es tomado en cuenta y por ende será más productivo y leal.
- › Las personas capacitadas tendrán más conocimientos y el directivo podrá otorgarles la confianza para ciertas situaciones y ellos sabrán asumir las responsabilidades que esto conlleva.
- › Y por último si el directivo propicia la capacitación plena de sus empleados sin escatimar, dará como resultado la participación plena de los empleados en la administración de la empresa como seres pensantes, no sólo como cuerpos mecánicos.

Como conclusión podemos decir:

Los puestos pueden existir, pero las personas que los ocupan pueden o no estar preparados para asumir adecuadamente su responsabilidad de una manera profesional, donde sólo fungen como mensajeros de los niveles superiores; por lo general esos puestos son ocupados por empleados que demostraron un rendimiento superior al de sus colegas, y eso no esta mal, el problema estriba en que al ser ascendidos a una posición anterior, no a todos se les capacitó para asumirla adecuadamente, así que se convierten en capataces y lo único que ganan es el odio de sus compañeros.

El directivo debe recordar que una inversión no será tan grande cuando los resultados que se obtendrán serán para tener un buen desarrollo y mantenerlo.

Por último podemos concluir que comenzando por una buena actitud de los directivos y reforzándola con una buena preparación, criterio, experiencia y sobre todo aunándola a los factores mencionados anteriormente, será más fácil para todos laborar en un ambiente de trabajo positivo y cumpliendo con los objetivos establecidos y llegando así a las metas propuestas.

3.2 Repercusiones inherentes al personal de la empresa

Toda empresa requiere de un cierto orden por parte de sus directivos y de sus empleados, y cuando estos en su organización y departamentos varían continuamente su manera de operar, tarde o temprano cunde la confusión y empiezan los problemas.

Estos problemas presentados pueden ser de varios tipos como pueden ser los vicios de los directivos que ya se mencionó antes y su consecuencia obviamente recaerá en su personal manifestándose entre otras formas por lo siguiente:

- > El resentimiento.- cuando al personal le cambian con frecuencia algo que tal vez ya había sido establecido.
- > La confusión.- cuando las políticas y procedimientos (sí existen) son modificados, hace que los empleados se confundan, pues más tardan en aprenderlos que en recibir nuevas directivas.
- > La evasión.- con el tiempo, o ignoran los procedimientos y hacen las cosas como mejor pueden o, de plano, renuncian y se van a otra empresa.
- > La falta de un sistema directivo.- es otro punto que puede causar ciertas repercusiones en los empleados, cuando no existe un modelo o sistema de dirección donde aparte de eso no se cuente con una cultura organizacional, la cual toma un papel importante ya que si no se tiene, los empleados se encargarán de generar la que más les convenga, la cultura resultante puede ser la adecuada, pero lo más seguro es que, ante una dirección apática, resulte una cultura contraproducente.

Ahora bien un modelo de dirección debe estar diseñado de acuerdo a las condiciones de la empresa y del entorno, y sólo debe cambiarse cuando esas condiciones varían y hacen obsoleto o inadecuado el modelo vigente de lo contrario las consecuencias afectarán al personal de todos los niveles de la organización.

3.2.1 La Satisfacción

También en las repercusiones es necesario hablar de la satisfacción, ya que habrá información positiva y negativa sobre el modo en que se sienten las personas trabajando actualmente o porque están insatisfechos con lo que pasa en la organización, a veces por cuestiones específicas pero generalmente como consecuencia de un sentimiento de rencor hacia la actitud de los directivos y su forma de dirigir o tomar decisiones.

Si es bien dicho que los directivos influyen en el comportamiento y reacciones de los miembros de la organización mediante la recompensa, entonces porque no llevarla a cabo para satisfacer a la gente, pudiéndolo hacer de dos formas:

- > Recompensas extrínsecas (sueldos, salarios, ascensos por méritos, gratificaciones, vacaciones o descuentos).

Con estas, la reacción de un trabajador será pensar que realmente lo valoran y que su trabajo es importante. Asimismo estas recompensas le harán saber cuan tan esenciales son sus conocimientos aplicados a dicho trabajo.

- > Recompensas intrínsecas (elogios, un puesto mejor, más poder, promoción, más autonomía o reconocimiento en público).

Con este tipo de recompensas también se hará que el empleado en cuestión moral y de estima se sienta bien y si en todo caso no hay en mayor grado las recompensas extrínsecas, entonces con las intrínsecas ellos podrán convencerse que al menos se les toma en cuenta.

En fin si el directivo lleva a cabo dichas recompensas logrará que el personal se desempeñe de mejor manera y satisfagan ambas partes sus necesidades y logren llegar a sus metas.

3.2.2 Centralización de información

El suministro y/o el ocultamiento de información por parte de los empleados proporciona una fuerza extremadamente poderosa, ya que puede existir información importante que interese a los directivos y si un empleado (s) no lo comenta, será perjudicial o quizá también beneficioso para la organización.

El empleado esta inconforme con algo y no se da cuenta hasta que grado conviene centralizar la información, es decir, guardar esos datos, consecuencias habidas, factores, planes o soluciones, sólo para él y no hacerlos saber por nadie más; las causas de esto pueden ser diversas:

- > Ellos sienten que no se les toma en cuenta en la participación de diversas ideas donde ellos podrían ser muy útiles, al darse cuenta de ello, muchos no dicen nada ya sea por resentimiento o complejo y esas ideas se quedan ahí sin poder ser utilizadas.
- > La ventaja que tienen los empleados de un nivel medio u operativo, es que tienen relación con las personas de otros niveles y por ende saben lo que estas piensan y dicen acerca de la organización, sin embargo como nunca se les ha brindado la confianza para comentar lo que piensan los demás de la empresa, también se quedan callados como para vengarse o simplemente no muestran importancia y la gente negativa o con pensamientos erróneos sigue haciendo de las suyas sin que los directivos se enteren.

En fin pueden existir diversos motivos por los cuales los empleados no digan lo que es correcto o incorrecto y todo ello es por que no se les hace ver ni sentir que son parte importante de la empresa y que lo ellos hagan o digan será tomado en cuenta.

Los directivos al no hacerles sentir esa confianza, podrían perder oportunidades de ganarse una persona en su equipo de trabajo que podría ser útil para el desempeño de todas las actividades si la dejarán participar más ampliamente.

3.2.3 Sistemas no considerados que pueden repercutir en los empleados

Las sugerencias hechas por los empleados y tomadas en cuenta por los directivos así como las quejas resueltas con rapidez por parte de ellos mismos en una organización, es un factor importante que puede traer ya sea repercusiones negativas si se hace caso omiso o repercusiones positivas si se tiene una respuesta ante ellas cuando se presenten.

Para ello hablaremos de la importancia que tiene contar con un buzón de sugerencias y uno de quejas, sistemas considerados para evitar desanimación en el personal.

I. Sistemas de sugerencias.

Las sugerencias de los obreros, empleados y supervisores como ya se mencionó no sólo son importantes porque informan sobre muchas deficiencias, sino porque crean un ambiente de entusiasmo en el grupo. En efecto, cuando un trabajador, cualquiera que sea su nivel en la empresa, sabe que sus puntos de vista sobre su propio trabajo o el de los demás podrán ser tomados en cuenta, ocurren dos repercusiones fundamentales:

1. Ese trabajo lo realizará con mayor interés y entusiasmo y por ende si ve que alguno o varios de los elementos de su trabajo han sido sugeridos por él o por sus compañeros tenderá a encontrarlo más agradable y atractivo.
2. Por otra parte, cuando un trabajador no se contenta con repetir en forma rutinaria sus actividades, y tiene la posibilidad de influir en ellas y modificarlas, adopta una actitud de mejoría y cambio quizá porque exista algún cierto tipo de interés al hacerlo (moral, económico general o particular), pero lo importante es que reaccionará ante dicha actitud por parte de los directivos de manera positiva.

II. Sistemas de quejas.

Las quejas tienen importancia para el mando no sólo porque eliminan los conflictos, sino porque resuelven objeciones presentadas por los subordinados, corrigen defectos que inicialmente no se habían previsto y dan lugar a la toma de decisiones complementarias.

Las etapas de una queja suelen ser las siguientes:

1. Insatisfacción.
Consiste en el estado de descontento que el empleado o trabajador de cualquier nivel e incluso el jefe, tienen con relación a una situación concreta como: el sueldo que perciben o la forma en que se les dan las órdenes, sea lo que sea siempre habrá una insatisfacción.
2. La Queja.
Consiste en la manifestación expresa, oral o escrita, que el empleado hace a sus superiores, de aquello que le ha producido insatisfacción. En esta etapa se llega al mayor estado de descontento donde los empleados deciden usar medios para corregirla o evitarla. Sin embargo hay gente que muestra su descontento tan pronto como lo sienten y hay otras que esperan hasta que esa insatisfacción tenga un grado más alto, lo cual es más peligroso.
3. Agravio.
Este se da cuando el empleado se da cuenta que su queja no ha sido resuelta con justicia, dando como resultado por ejemplo las huelgas, que de hecho son un perjuicio para la empresa.

a) ¿Por qué se dan las quejas?

Como ya se dijo, en toda empresa existirán quejas, claro en unas será mayor el grado y en otras menor pero al final de cuentas son repercusiones por las siguientes causas:

- › Los directivos no inspeccionan periódicamente las condiciones de trabajo y ello conlleva a que los empleados se quejen por incomodidades en sus labores de rutina.
- › Los directivos no tienen un intercambio con los obreros para entrever sus actitudes y si una queja no se atiende en el momento, cuando este en crisis será más difícil resolverla.
- › Si un empleado tiene ciertos anhelos por progresar, debe ser favorecido en lo posible, de ésta manera el empleado tendrá entonces motivo de agradecimiento y de esa forma no existirá ninguna queja.
- › Otro tipo de repercusión es cuando no se les informa a los empleados que su queja ya se está resolviendo o ha sido resuelta, lo cual debe comunicarse con el fin de que el personal quede a gusto y de esa forma pueda seguir cooperando en la organización y no se sienta ignorado.

3.2.4 Diversas repercusiones que afectan a los empleados

I. Temor

El hombre teme los cambios porque representan lo desconocido y, como carece de una experiencia previa, teme ser incapaz de un desempeño efectivo bajo las nuevas reglas de conducta que establezcan sus directivos por lo que necesita del estímulo y la seguridad que la actitud y el apoyo de sus directivos pueden darle.

II. Indecisión

La persona que durante años ha adoptado ciertas actitudes es obvio que no pueda cambiarlas de pronto sin que de alguna manera parezca admitir que ha estado equivocada. Esto es lo que le pasa a los directores y no se dan cuenta que están afectando al personal donde un cambio de actitud podría ayudarlos a elevar su auto-estimación y auto – confianza. Por lo tanto necesitan que se les demuestre el por qué se actúa de determinada forma y así ellos podrán entenderlo y las reacciones serán menores.

III. Equidad

La equidad es un tipo de motivación que explica las razones por las que ciertas personas se esfuerzan porque exista justicia en los intercambios sociales y relaciones mutuas en el trabajo. Si una persona se da cuenta que recibe por ejemplo menos salario que otra y ambas desempeñan labores similares con horarios iguales; habrá repercusiones como las siguientes de acuerdo al beneficio o perjuicio que considere cada persona que tiene:

- › La persona puede ya sea dependiendo el caso, aumentar o disminuir sus insumos o resultados.
- › Abandonar el trabajo.
- › Convencerse a sí mismo de que determinados insumos carecen de importancia.
- › Convencerse de que su trabajo es aburrido y monótono.
- › Llegar a la conclusión de que el otro tiene más experiencia o trabaja más.
- › Compararse con el trabajo que tuvo anteriormente.

IV. El Estrés

El término de estrés denota una respuesta, donde sus principales fuentes son:

- a) El estrés viene de cualquier situación que sea percibida como peligrosa o causa de daño o presión.
- b) De las fantasías y recuerdos.
- c) De las características de la condición física.

En fin el estrés tiene que ver también con el medio ambiente: el lugar en que se vive, donde se trabaja, el aire, el ruido, el calor, el frío, o las características de la tarea entre otros factores que dan como resultado la buena o mala acción de la gente.

Ahora bien las diferentes formas organizacionales de estrés se pueden identificar bajo tres categorías principales que son: la frustración, el conflicto y la presión. Y sus repercusiones son las siguientes:

Frustración: Se puede definir como un bloqueo hacia una meta importante.

Repercusiones:

- › Cuando las metas son alcanzables muchas personas reaccionan al retraso del logro con frustración.
- › Cuando notan la carencia de personal pueden tener dificultades para hacer funcionar bien su departamento.
- › La pérdida de un recurso o habilidad a veces conduce a la frustración.
- › Cuando los directivos proporcionan oportunidades de éxito, mismas que pueden convertirse en fracasos, el desaliento del personal es más significativo.

Conflicto: Los conflictos intrapersonales se presentan cuando un individuo se enfrenta con metas que tienen características positivas o negativas a la vez.

Repercusiones:

- › Conflicto de acercamiento–evitación: Cuando existe una meta que tiene características positivas y negativas. Las (+) atraen y la (-) repelen.
- › Conflicto múltiple acercamiento–evitación: Cuando involucra dos ó más objetivos que tienen características negativas y positivas.
- › Conflicto evitación–evitación: Cuando involucra dos ó más objetivos donde ambos son repulsivos.
- › Cuando un empleado recibe órdenes de dos supervisores distintos: (Este es un conflicto realmente importante ya que cuando existe la duplicidad de mando los empleados estarán confundidos y no sabrán a quien obedecer).
- › Otra repercusión puede ser el ausentismo, rotación o llegar tarde.
- › Otras repercusiones de cada individuo pueden ser de acuerdo a las funciones que desempeñan y de lo cual ya se habló en los vicios del directivo:
- › Ambigüedad del rol: Falta de claridad en el papel que desempeña, en los objetivos y responsabilidades ya sea por un nuevo jefe, ascenso, transferencias, cambios de estructura. Si esto se prolonga provoca insatisfacción en el trabajo y baja autoestima y tensión.
- › Sobre – carga de trabajo: Es la condición crónica lo que repercute negativamente.

Hay dos clases:

- › **Cuantitativa** (muchas tareas poco tiempo)
- › **Cualitativa** (sentimientos de no tener la habilidad)

Sus consecuencias son el retraso y frustración.

Como se mencionó en el tema 3.1 (Los vicios del directivo), la motivación por temor por parte de ellos tiene repercusiones en el personal de la empresa y éstas pueden ser:

- a) Los trabajadores sabotean el trabajo, disminuye el ritmo de producción, echan a perder gran parte de ésta y causan averías a la maquinaria.
- b) Los directivos y los trabajadores derrochan gran cantidad de energía queriendo ser más listo uno que el otro.
- c) La dirección, sintiéndose defraudada, replica a menudo en forma irracional, imponiendo restricciones innecesarias.
- d) Los miembros del grupo conspiran para cubrirse mutuamente los errores y para castigar a los soplones.
- e) Los trabajadores se buscan gente débil e indefensa tal vez para culparlos de lo que no han hecho.
- f) Se insiste en actividades infructuosas (levantarse con cualquier pretexto burdo).
- g) Pueden tener como resultados huelgas y un estado general de irritabilidad.

3.2.5 Las buenas relaciones en el trabajo

Las relaciones con los directivos y jefes son, un elemento determinante en la relación laboral; cuando un trabajador dice: me encuentro bien en esta empresa se puede entender que tiene un buen jefe y directivos que lo hacen sentir así.

El trabajador espera de estos un comportamiento formalmente correcto. Y este comportamiento es otro requisito para ser un buen directivo y que los empleados sigan ese modelo para sentirse y hacer su trabajo bien; ellos no desean un jefe que pierda distancias y que se encierre en sus funciones solamente, sino un directivo que pueda dirigir bien a los del siguiente nivel y estos por ende a los subordinados del siguiente, tratando incluso problemas no referentes al trabajo; el resultado de ello es que los empleados harán de los superiores no sólo los jefes sino un amigo al que se pueden dirigir incluso para cuestiones personales.

La Relación Humana es un trabajo de persuasión, y para lograr que una persona haga lo que deseamos es menester que los directivos se pongan en su lugar.

Recordemos que tratando a los trabajadores como seres humanos, estimulando su progreso y mejoramiento, infundiéndoles el deseo de superación, reconociendo el trabajo bien hecho y asegurándoles un trato equitativo, se obtendrá por parte de ellos un resultado favorable en la ejecución de los trabajos.

3.3 El comportamiento de los directivos

Para finalizar con este tema, se puede decir que el modo de comportarse de nuestros directivos nos dice qué es lo importante en nuestra organización; es decir:

- }) El comportamiento de los directivos al vigilar y controlar su reacción ante los incidentes y crisis críticos.
- }) Los programas de formación, las evaluaciones y las sesiones de entrenamiento.

Así como: Los valores y creencias inherentes en el modo de operar de los sistemas respecto a los recursos humanos, por ejemplo:

- › Los procesos de inducción
- › Los procesos de formación y desarrollo
- › Los sistemas de recompensas
- › Los sistemas de evaluación
- › Los sistemas disciplinarios
- › Los procedimientos de regulación de la mano de obra
- › Los esquemas de pensiones y retiros

Todo lo mencionado se puede lograr, ya que no existen imposibles, pero un factor importante en dicho comportamiento, también depende de la eficacia de los mismos.

En fin, el comportamiento correcto o incorrecto que asuman los directivos, ante las situaciones ya presentadas, influirá directa o indirectamente en la actitud y también el comportamiento de cada persona; viéndose a su vez reflejado en toda la organización, ya sea para su beneficio o perjuicio.

Ahora bien, siempre para que haya un cambio en los directivos, será importante el que ellos hagan y realicen realmente lo que prometan y cumplan. Así como tratar de poner el ejemplo o ponerse en el lugar de los demás como guía a los empleados.



CAPITULO

4

EL DEBER SER DEL DIRECTIVO

4.1 La Dirección del Personal

4.1.1 La Dirección y sus Principios

LA DIRECCION

Como ya hemos visto, una organización conlleva diversos factores los cuales pueden hacer de esta, una empresa competitiva y exitosa en el medio en que se desarrolla nuestro país, ahora bien hay una parte de ella la cual debe inyectar la fuerza y dinamismo que lleve así a dicha empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos: esa fuerza es la dirección ("El arte de lograr que alguien haga algo que usted quiere que se haga, porque él quiere hacerlo").⁽¹⁾

El equipo de esta dirección tendrá que haber adquirido conforme sus experiencias y conocimientos, una nueva habilidad y fortaleza desarrollada que haya venido desde abajo y vaya concentrándose gradualmente en la cúspide, siendo aplicada para aquellos a los cuales va a dirigir. Y de este modo surgirá un director a base de destreza, previsión, cooperación, criterio y visión, que por ende con ello obtendrá una producción satisfactoria.

Luego entonces, nos encontramos en el punto central y más importante de la administración, pero, quizá en el que mayor discrepancias existen, ya que en la dirección se trata de obtener los resultados que se habían previsto, planeado y para los que se había organizado, y de hecho esto es una parte difícil ya que se requiere por parte del grupo que forma ésta dirección, que los métodos que utilice sean aceptados por todos los miembros y así logre la cooperación y coordinación de los mismos para lograr los objetivos propuestos.

Con lo mencionado, podemos decir que la dirección es un elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones, ya sea tomadas directamente o por medio de la delegación de autoridad donde su importancia recae en lo siguiente:

1. La dirección dentro de las demás funciones administrativas, se atribuye como la central y esencial, a la cual se deben subordinar todas las demás, y de nada servirían las técnicas de éstas funciones si no se logra una ejecución correcta que obviamente depende de una buena dirección. En tanto, serán las técnicas útiles e interesantes en cuanto se permita dirigir y realizar mejor.
2. La dirección, es una función más real y humana, ya que se trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas de la realidad, donde un pequeño error (por la dificultad que hay de prever en ocasiones las reacciones humanas), puede ser a veces difícilmente irreparable.
3. La dirección debe proporcionar el apoyo y comunicación a sus subordinados durante la ejecución de sus planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. Es importante que se respeten los canales de comunicación formal establecidos por la organización, de tal forma que al emitirse una orden esta sea a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos o fugas de responsabilidad.
5. Resolver los problemas que surjan durante su gestión administrativa, resulta una tarea también importante ya que a partir del momento en que aparezcan, implica tomar una decisión en relación al conflicto que por insignificante que parezca sí no se da una solución éste puede originar un desarrollo del mismo y provocar problemas graves.

⁽¹⁾ Presidente Eisenhower de E.U.A., "artículo sobre Supervisión efectiva", pág. 1

En fin, la dirección será eficiente siempre y cuando se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa y provocando la satisfacción de todos los que en ella laboren. Así mismo al considerar las fases con las que cuenta se podrá tomar en cuenta del porque también es importante:

FASES DE LA DIRECCION

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos y/o clases.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, mediante los cuales se ejerzan y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

SUS PRINCIPIOS

En este punto, tomaremos en cuenta los principios establecidos por Fayol relativos a la dirección; éste se puso a escribir sobre la función administrativa por lo que formuló catorce principios y los defendió como sigue: "...no existe nada rígido o absoluto en los asuntos administrativos, todo es cuestión de proporción."

Los principios establecidos son los siguientes:

1. División del trabajo
2. **Autoridad**
3. **Disciplina**
4. **Unidad de mando**
5. **Unidad de dirección**
6. Subordinación del interés particular al interés general
7. Remuneración
8. **Centralización**
9. Jerarquía
10. Orden
11. **Equidad**
12. Estabilidad del personal
13. **Iniciativa**
14. Unión de personal

Donde para objeto de dicho trabajo de investigación respecto al tema de dirección, sólo estudiaremos los siete principios antes señalados en negrillas.

> **Principio de la autoridad – responsabilidad**

La autoridad como ya se mencionó en el capítulo uno, es el derecho de mandar y el poder correlativo de hacerse obedecer.

La responsabilidad es entonces la obligación moral que lleva consigo el desempeño de un cargo o una misión.

Por lo que se distingue en un jefe:

- a) La autoridad que depende de la función, y
- b) La autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando o de servicios prestados.

Debido a ello no se concibe la autoridad sin responsabilidad, ya que donde se ejerce una autoridad nace una responsabilidad.

Por último podemos decir que la responsabilidad es por lo general tan temida como buscada es la autoridad (el temor de las responsabilidades paraliza muchas iniciativas y anula muchas cualidades).

Por otra parte, la mejor garantía contra los abusos de autoridad y las debilidades de un alto jefe, es el valor personal y sobre todo el elevado valor moral que tenga el mismo.

› Principio de la disciplina

La disciplina, es esencialmente la obediencia, la perseverancia constante, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto (manifestados, de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus miembros); y por el hecho de ser resultado de convenciones diferentes y variables, la disciplina se presenta naturalmente bajo los aspectos más diversos y difieren de forma distinta de una empresa a otra, de una región a otra, de una época a otra e incluso de un país a otro y de una persona a otra.

Los medios más frecuentes para establecer la disciplina en una organización y mantenerla son:

- Los buenos jefes en todos los grados
- Las convenciones lo más claras y equitativas que sea posible
- Las sanciones penales juiciosamente aplicadas

› Principio de la unidad de mando

Para una acción cualquiera, un miembro en la organización y/o departamentos, no debe recibir órdenes de más que de un solo jefe ya que si se viola esta regla por ejemplo: la disciplina quedará comprometida, el orden alterado y la estabilidad de la empresa amenazada.

El que dos jefes ejerzan su autoridad sobre una misma persona, ocasiona que exista confusión y conflictos – a veces muy graves – en ella, ya que de primera instancia no sabrá a quien obedecer o quien tendrá realmente la razón, esta persona podrá tener criterio y quizá hacer lo que mejor le parezca pero al final cuando uno de los jefes vea que no hizo lo que se le dijo, es cuando surgirá su miedo o incluso su enojo por parte del miembro y resentimiento en contra de dichos jefes.

› Principio de unidad de dirección

Es el principio por el cual, cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo, debe tener un solo jefe y estar a un mismo nivel. No hay que confundir la unidad de dirección con la unidad de mando ya que la primera se relaciona con el funcionamiento del cuerpo de la empresa mientras que la segunda se relaciona con el funcionamiento del personal.

› Principio de la centralización – descentralización

La centralización consiste en que todo organismo de la dirección parte de las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

La centralización o descentralización es una simple cuestión de medida, ya que el fin que persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal y no se plantea únicamente en cuanto al mando supremo, sino también en cuanto a los jefes de todas las categorías, luego entonces: todo lo que aumenta la importancia de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización.

› Principio de la equidad

La lealtad y devoción por parte de los empleados, se consigue mediante una combinación de bondad y justicia en el trato que se tenga con ellos.

El deseo de equidad, el deseo de igualdad, son aspiraciones que hay que tener muy en cuenta en el trato con el personal. Para dar a esas necesidades la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio y sin perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe a menudo poner en juego sus más elevadas facultades y experiencia.

› Principio de iniciativa

Es la posibilidad de concebir y de ejecutar, así como la libertad de proponer es también un factor de la iniciativa. La iniciativa en una empresa es una gran fuerza para ella ya que son nuevas ideas para realizar dicho trabajo donde los resultados pueden ser más productivos.

Debido a ello, un jefe que sabe fomentar dicha iniciativa en su personal es infinitamente superior a otro que no lo hace.

4.1.2 ¿ Quiénes y Cómo son los Directivos?

Los directivos son personas que tienen la capacidad de descubrir y evaluar oportunidades en los negocios, de reunir mediante su experiencia, los recursos necesarios para aprovecharlos y de obrar en forma apropiada para lograr el éxito, de la misma manera el directivo que tenga confianza en sí mismo, estará dispuesto a asumir la responsabilidad de sus propias decisiones y a correr riesgos para llegar a ser buenos dirigentes.

El fracaso debe ser aceptado como experiencia leccionadora, donde algunos directivos alcanzan el éxito sólo después de sufrir múltiples fracasos; aprender de sus experiencias les permitirá dirigir su actividad empresarial de tal manera que obtengan los resultados deseados y alcancen el éxito persistiendo en sus esfuerzos, así como se mencionó en el capítulo II acerca de los pequeños empresarios en las familias cuando van a iniciar un negocio.

EL DIRECTIVO COMO INDIVIDUO

La experiencia de un directivo suele ser rica y variada, determinando su actual situación de la vida, lo incorrecto es que tome como modelo a otro empresario, por lo común mayor que él y no sea el mismo, la estrecha identificación con un modelo de ésta índole facilita el desarrollo de conductas y capacidades empresariales, sin embargo el directivo como persona se sentirá insatisfecho de no lograr y hacer las cosas por iniciativa sino sólo por seguir algún tipo de personalidad, luego entonces, llegará el momento en que se sienta bien con lo que hace pero a su vez habrá tal vez un vacío como persona.

ENFOCANDO SU CARRERA CON CRITERIO EMPRESARIAL

Un directivo debe tener flexibilidad e imaginación, ser capaz de planificar, correr riesgos, tomar decisiones, tener criterio, iniciativa, autoridad, personalidad, visión, responsabilidad y entre otras características, saber obrar para lograr sus metas.

Es menester que el directivo establezca un orden de relación en sus objetivos de carrera y que éstos sean tangibles y cuantificables, al mismo tiempo debe tener estimulantes capaces de motivarlo a aprender y a progresar en su carrera (siempre y cuando estos sean de interés propio y no ajeno).

CAPACIDAD PARA NEGOCIAR

Un directivo debe tener la capacidad para también negociar, ya que para resolver los conflictos por ejemplo, ésta es una de las soluciones; ya que en una negociación venturosa, todas las partes en conflicto salen ganando, por lo tanto, sí cuando surge un conflicto y después de negociar, una de las partes siente que ha perdido, no podemos decir que se ha negociado correctamente. Al hablar de negociación, nos podemos referir tanto a situaciones externas a la organización como internas en sus departamentos y los miembros de estos.

En fin, el directivo cuando tiene esta capacidad, puede proceder como el árbitro de un partido, procediendo a lograr la coordinación de intereses entre sus subordinados, clientes, proveedores e incluso directivos de otras empresas; llevado a cabo ello, el directivo verá como va obteniendo resultados satisfactorios y con creces.

SU ACTITUD MENTAL

El directivo que asuma una buena actitud mental, será la persona que en determinado momento obtenga mayores resultados por parte de sus empleados; un directivo con buena actitud, se reconoce por tener las características siguientes:

- › Los directivos son gentes que saben cómo encontrar satisfacción en su trabajo y que se enorgullecen de sus realizaciones.
- › Su mente es un instrumento poderoso, sí reserva cada día cierto tiempo para la reflexión, ésta se acostumbrará a pensar con profundidad.
- › Debe tener una mente muy bien organizada y ser capaz de concentrarse en una diversidad de problemas y de desplazar su atención de un asunto a otro sin mayor esfuerzo.

Como conclusión podemos decir que la mayor parte de las personas, permiten que las circunstancias determinen sus actitudes, mientras que en los directivos debe ser lo contrario, ellos deben mantener una actitud mental positiva hacia todo lo que ocurre y tener presente sacar provecho de cualquier situación, lo que dará como proyección a sus empleados un signo de respeto y de porque no, querer imitarlos. Es por eso que un directivo debe:

- › Participar en actividades constructivas.
- › Mediante su trabajo proponerse lograr metas únicamente positivas.
- › Evitar ideas y pensamientos negativos.
- › Reconocer que es el directivo quien controla su propia mente y utilizarla para su beneficio.
- › Tener confianza en sí mismo y en su capacidad. (recordar que el éxito sonríe a quienes confían en su propia habilidad y la usan al máximo).

LOS BUENOS HABITOS

Un directivo también debe contar con buenos hábitos aunque sí no se tienen será difícil de adquirir pero no imposible, ya que una vez obtenidos constituyen una posesión muy valiosa.

Sí los directivos comprenden que son ellos los responsables de sus actos, deben estar dispuestos a modificar sus hábitos para adaptarlos a las metas que se ha fijado.

CAPACIDAD PARA DIRIGIR

Los directivos, son dirigentes por la naturaleza de su misma actividad, dado que tiene que buscar oportunidades, dar comienzo a proyectos y reunir los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para llevarlos a cabo, así como establecer objetivos por ellos mismos y para otros.

¿QUE HACEN LOS DIRECTIVOS?

- }> El ritmo de trabajo es, a menudo, febril y sin descanso.
- }> El contenido del trabajo es variado, fragmentado, inacabable.
- }> Las relaciones abarcan a sus iguales, los superiores, los subordinados y a personas externas de la organización.
- }> Las interacciones son generalmente orales.
- }> Las decisiones son políticas, fragmentadas, desordenadas.
- }> La planificación es informal, adaptativa, intuitiva.

Respecto a lo que hacen los directivos, en ésta parte nos referimos más bien al rol que ellos tienen.

DOS ESTILOS DE DIRECCION

Un directivo puede dirigir de dos maneras:

- a) La acción orientada en función de la tarea a realizar (fijar las metas, planificar y conseguir dichas metas propuestas).
- b) La acción orientada en función de las personas (motivar, cuidar las relaciones humanas).

Un dirigente que se inclina por esta forma de acción tiende a proceder así:

- }> Define su propio cometido y el de cada miembro de su personal.
- }> Establece objetivos que es difícil, pero no imposible de alcanzar y diciendo cada uno lo que se espera de él.
- }> Establece procedimientos para medir los progresos que se van realizando hacia la consecución de los objetivos propuestos y el grado en que se alcanza.
- }> Toma en sus manos la dirección de la planificación, ejecución y control de las actividades encaminadas al logro de los objetivos.
- }> Se interesa por aumentar la productividad.

SU ORIENTACION EN FUNCION DE LAS PERSONAS

- > Un directivo muestra preocupación por mantener la armonía en su organización y por aliviar tensiones que aparezcan.
- > Muestra también consideración por sus trabajadores, pues ve en ellos personas, no meros medios de producción.
- > Comprende y respeta las necesidades, fines, deseos, sentimientos e ideas de sus trabajadores.
- > Por último mantiene una buena comunicación con su personal.

EL PUNTO DE VISTA AJENO Y LA IMPORTANCIA DEL EJEMPLO

En este enfoque de dirección interviene el respeto, porque en el, él director se preocupa de los sentimientos y actitudes de los otros en lugar de estar motivado únicamente por razones personales.

Algunos de sus problemas más difíciles como director estarán relacionados con sus trabajadores, cuando se vea frente a un problema de ésta índole debería preguntarse ¿Cómo querría él ser tratado si estuviera en el lugar de éste trabajador?.

EL ARTE DE MOTIVAR

Algunos directivos como ya se mencionó anteriormente, motivan simplemente con la fuerza del ejemplo de su propia laboriosidad pero los mejores motivadores son los directivos que se destacan en la dirección en función a las personas.

Lo correcto es que todo directivo considere lo siguiente respecto a como podrían ser motivados los miembros de su organización:

A.- Fomentar el amor propio en sus trabajadores:

En general, cuanto más amor propio tiene un trabajador, más eficaz será en la consecución del objetivo que se le ha fijado. Por consiguiente, fomente en sus trabajadores la confianza en sí mismos, elogiando su desempeño cuando corresponda.

B.- Mantener informado a su personal:

Explique qué es lo que usted trata de realizar; en toda organización la buena comunicación es fundamental para el éxito, muy pocos están dispuestos a dar lo mejor de sí, si no conocen el propósito de sus esfuerzos.

C.- Delege autoridad y responsabilidad:

Un buen directivo sabe delegar autoridad y responsabilidad. Su misión consiste en lograr resultados, pero usted no puede hacerlo todo por sí mismo, por ende, como dirigente debe poder confiar en otros para conseguir sus fines.

D.- Mantenga el contacto:

Manténgase en contacto personal con sus trabajadores inmediatos, estudie la personalidad de cada uno, conozca sus calificaciones y evalúe sus posibilidades.

E.- Hable del problema, no de la persona:

No diga que un trabajador que ha hecho algo mal demuestra mala voluntad o falta de interés, hable más bien de lo que conlleva el problema.

F.- Aplique el principio del esfuerzo:

Usted debe recompensar toda conducta que considere buena, ya que la gente tiende a repetir una conducta recompensada.

G.- Sepa escuchar:

Quien sabe escuchar hace comprender a la gente con la que habla que es realmente escuchada. Y en una conversación en que intervenga las emociones es imperativo que usted haga comprender a su interlocutor no sólo que lo escucha, sino que es sensible a las emociones o actitudes que manifiesta.

H.- Fije objetivos precisos y compruebe periódicamente los progresos hechos:

Establezca objetivos precisos, que puedan entender perfectamente y cuya consecución sea susceptible de medición.

4.1.3 Un Directivo debe ser un buen comunicador

Como hemos podido ver en capítulos anteriores, la comunicación es un factor muy importante en una organización y sus departamentos por parte de los miembros y principalmente por los directivos, ya que mediante la comunicación hacemos partícipes a otros de nuestras emociones, deseos, órdenes, ideas, sentimientos, conocimientos, opiniones, actitudes, pensamientos en fin y también por medio de la comunicación es que nos enteramos de todo lo que nos rodea.

El objetivo que se busca al comunicarse con nuestros semejantes es lograr que éstas ideas o información que tenemos en nuestro cerebro sea comprendida y aceptada por aquellos con quienes nos comunicamos; posiblemente nuestra idea no será aceptada pero al menos necesita ser comprendida.

Ya como se mencionó anteriormente en forma general cuales son los elementos de la comunicación, el directivo (emisor) debe tomar en cuenta que:

A veces no sabe expresarse bien y aunque tenía una idea precisa, emitió un mensaje diferente. Quizá factores como el ruido en el medio ambiente distorsionó este (mensaje), cambiando la información; o tal vez los miembros (receptor) lo entendieron mal; y eso no lo sabrá si no existe una respuesta por parte del receptor hacia el emisor, con el fin de que éste se de cuenta de lo que el receptor ha entendido. Asimismo, el directivo puede tener las ideas claras y las exprese bien, sin embargo el canal que utiliza ésta como sincronizado en otra frecuencia lo que hace que el mensaje no solo sea erróneo si no que además haga que los miembros se sientan confundidos, no entiendan y esto conlleve al rumor o chismes.

La importancia del por qué un directivo debe ser buen comunicador

En este aspecto la labor de un directivo es trascendental y delicada, ya que en la organización social cualquiera que sea su magnitud, las comunicaciones sirven para llevar la información necesaria para que el trabajo de todo tipo se realice en todos niveles.

Los directivos, gerentes y supervisores, deben dar el ejemplo para informar a los demás miembros de la organización por medio de los canales formales de comunicación; deben actuar como transmisores y retransmisores para hacer que ésta información, en cualesquiera de sus formas: políticas, órdenes, instrucciones, reportes, sugerencias, quejas y datos entre otros aspectos, fluyan rápidamente para que se puedan adoptar las decisiones que procedan, oportuna y adecuadamente.

Una miembro o departamento, al que no le llega la información, o le llega distorsionada, seguramente no va a laborar eficiente y eficazmente.

Al respecto dice Barnard: ⁽²⁾

- > Una comunicación que no puede ser entendida, no puede tener autoridad.
- > Una comunicación respecto a quien la recibe, es incompatible con el propósito de la organización, tal y como él lo entiende, no puede ser aceptada.
- > Si se cree que una comunicación implica una carga que destruye la ventaja de la conexión en la organización, no seguirá siendo un incentivo para el individuo el contribuir.
- > Si una persona es incapaz de cumplir una orden, evidentemente tiene que desobedecerla, o más bien ignorarla.

Lo que debe saber un directivo sobre la comunicación respecto a los empleados:

- 1 Tomar en cuenta que si él como director sabe la importancia y valor de la comunicación, hará que también los miembros de la organización piensen de la misma manera.
- 1 Debe mantener informados a todos los empleados si se espera que cumplan bien con sus deberes.
- 1 El directivo tendrá que determinar a quiénes afecta la acción, ¿qué se les va a decir, cómo, quién y cuándo ?.
- 1 Ya que lo más complicado de la comunicación es determinar a quién afectará un hecho, y por ende, a quién debe informarse; si se le comunica a una persona o departamento, se deberá informar igualmente a todos aquellos que necesiten esa información (aquellos a quienes se excluye quedarán sentidos).
- 1 Se debe procurar que el director conozca siempre la información antes que sus subordinados.
- 1 Si se desea informar a la gente sobre cualquier evento, esta información deberá pasarse con anticipación suficiente a los rumores, chismes o conjeturas y con la premura de que será útil a las personas a quienes se desea beneficiar.
- 1 Además un directivo debe considerar que la información es mejor recibida cuando el mismo la comunica.
- 1 Siempre cuando no exista la posibilidad arriba mencionada, al menos el directivo debe asegurarse de elegir a una persona que sepa decir las cosas con claridad, en forma interesante y aceptable por los demás empleados.

⁽²⁾ González Hernández, "Administrar para producir". Pág. 141

Como conclusión podemos decir que un directivo no podrá exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo de manera correcta ya que es importante que los empleados comprendan los deberes que implica su trabajo así como la forma en que debe desempeñarlos y de la misma manera debe saber si lo está realizando bien o no, de lo contrario su motivación puede declinarse y los resultados que obtendrá el directivo serán: quejas, accidentes, desperdicios y otros problemas.

¿ Por qué es importante la comunicación por parte de los directivos ?:

- > La comunicación juega un papel integral en las funciones administrativas de la planificación, organización y control dentro de su organización. Es un ingrediente clave que permite a su empresa funcionar como sistema.
- > La comunicación estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque mediante ella los miembros de un grupo laboral pueden saber lo que cada uno está haciendo, así como lo que piensa de su grupo y su trabajo.

La dirección y la información:

Ante la competencia intensa, los costos crecientes, las exigencias de la clientela y los avances tecnológicos, queda poco margen para el error, por lo que, las decisiones de dirección y de ejecución tienen que fundarse en una información:

- a) Adecuada a los hechos o asuntos correspondientes.
- b) Fiel y certera a esos hechos o asuntos.

La información, por su carácter, se puede dividir en dos grandes categorías:

1. *Una de carácter general*, como recurso del director u hombre de negocios, necesario para distribuir con intensidad su atención sobre la totalidad de la visión de conjunto de la dirección.
2. *Otra de carácter particular*, que es la herramienta de trabajo de cualquier profesionista, lo cual constituye la información específica que debe ilustrar la información general del director, para resolver algún problema particular.

De esta manera, dicha información que puede provenir de fuentes internas o externas en la empresa, es recibida y avalada en grandes cantidades por el director donde éste tendrá a su vez que separar, filtrar y eliminar lo no útil, deduciendo o solucionando los problemas planteados, y con ello definir las decisiones directivas y ejecutivas consiguientes.

Prácticamente ese sistema de comunicación debe estar basado en procedimientos de información idóneos que, por su objetividad, realismo y certeza, cumplan con la misión de explicar o relatar cierta historia concerniente con el negocio y lo que lo integra, para que el director pueda comprender debidamente dicha historia y decidir la acción pertinente para cada caso.

Por último, así como lo financiero gradúa y delimita a la empresa en su desarrollo, también la información disponible y comunicación de la misma amplía o restringe las bases para las decisiones directivas, por lo que dentro de toda organización debe existir el sistema adecuado e integral como la importancia funcional y tecnológica que el mismo conlleva, dado que su contenido y alcance va más allá de cualquier ámbito al abarcar todas las actividades de la empresa en conjunto y sus relaciones entre sí.

4.1.4 Lograr la máxima colaboración de sus empleados

Un directivo puede de diversas formas lograr que sus miembros cooperen y realicen su trabajo y que además este sea realmente productivo, entre algunas de estas formas podemos mencionar:

I.- Siendo un directivo eficaz

Todo directivo debe tener ciertas cualidades, que ya sea aprendidas con el tiempo o no, son necesarias para poder lograr los objetivos tanto organizacionales como individuales. Para serlo, debe contar con la habilidad de lograr la ejecución del trabajo a través de otros (los subordinados y/o empleados que tengan relación directa con él).

Para dirigir acertadamente, el directivo debe:

- › Estar consciente de las necesidades básicas de reconocimiento, seguridad, oportunidad de desarrollo y promoción de sus subordinados, así como de sentirse ligados a la organización que los emplea.
- › Reconocer que las personas difieren mental, física, emocional y socialmente.
- › Orientar a los empleados para que estos a su vez lo hagan con los nuevos; entrenarlos propiamente y seguir su progreso.
- › Establecer requisitos de rendimiento evaluando su actuación de calidad, cantidad y manera en que ejecutan el trabajo.
- › Dejar que los subordinados sepan cuál es su posición (reconocer sus méritos cuando lo merezcan y mantenerlos informados).
- › Ganarse la confianza de los subordinados. Esta es la base de toda clase de buenas relaciones con el personal.
- › Preparar a alguien que lo sustituya en determinado momento (sea familiar o no familiar). Los subordinados prometedores deben tener una oportunidad de tomar decisiones y cometer equivocaciones.
- › Aprender a manejar la organización interna. Al empezar en un nuevo grupo, no debe esperar que todo le salga bien enseñada, pero debe prestar atención a los procedimientos.
- › Debe permitir la superación de todos. Los dirigentes no pueden permanecer estáticos; tienen que seguir mejorando o empezarán a decaer.

Ahora bien, el ser eficaz también conlleva que un directivo en general, logre la productividad, la creatividad y la salud física y psíquica de sus miembros, Blake y Mouton nos dicen que esto funciona mejor cuando:⁽⁵⁾

1. Fomenta la libre elección que sirve de fundamento a la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
2. Existe la participación activa en lugar de la aceptación pasiva.
3. Cuando hay respeto y confianza en lugar de desconfianza y autodefensa.
4. Fomenta también la comunicación abierta evitando así la comunicación unilateral escondida.
5. Donde la actuación se desarrolle dentro de una estructura de metas y objetivos, basados en la autodirección, en lugar de la dirección por elementos exteriores.
6. La resolución de conflictos se hace a través de la confrontación directa, en vez de la manipulación de cualquier tipo o de una solución rápida como el cambio de departamento que por ende si no es el cambio adecuado, una de las partes estará inconforme y sentirá aquella distinción.
7. Cuando cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.
8. Las críticas se utilizan para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones.
9. Y por último, las personas participen en actividades de trabajos complejas en lugar de ocuparse de actividades sencillas o repeticiones de ellas.

⁽⁵⁾ *Ibid.*, pág. 152.

Como pudimos ver, todos estos puntos entre otros, darán la confianza a todos y cada uno de los miembros de la organización, a cualquier nivel. Y por ende ellos asimilarán el por qué de las cosas y darán un paso más grande en su trabajo que es: El cooperar.

II.- Siendo un directivo responsable

Como hemos visto ya en los capítulos anteriores, toda aquella persona que tenga a su cargo el mando y autoridad para la realización de objetivos dentro de la organización, es el directivo, y por el hecho de tener responsabilidades y el deber de aumentar el cúmulo de sus conocimientos, las funciones de director debe de seguir las realizando con el personal de toda la empresa no importando su nivel.

Ahora bien, las responsabilidades que debe tener un directivo para obtener objetivos y resultados de sus miembros, pueden ser las siguientes:

- › Decisión de integrarse a la empresa; enterarse acerca de las personas seleccionadas por el jefe de Recursos Humanos (y aquí me refiero un tanto a las empresa pequeñas donde los directivos en determinado momento puedan tener contacto directo con dichos miembros), evaluación y/o recomendación de liquidación de los mismos cuando sea necesario.
- › Distribución del trabajo y programación de actividades para las personas del nivel medio que a su vez deben guiar a los siguientes niveles, así como las instalaciones, materiales y recursos económicos.
- › Interpretar y aplicar las políticas, reglas y procedimientos de la organización en un inicio principalmente y manteniendo esa disciplina todo el tiempo siguiéndola obviamente los demás empleados.
- › Tener comunicación con los jefes, incluso subordinados de nivel medio y operativo en los departamentos de la empresa.
- › Instruir a los empleados en situaciones complicadas.
- › Resolver problemas de la manera más adecuada.
- › Dirigir actividades de los empleados.
- › Debe asegurarse que exista la calidad tanto en sus productos o servicios como en el personal que labora en su empresa.
- › Debe ser estudioso y mantenerse al día.
- › Aplicar su ingenio y creatividad para lograr innovaciones técnicas introducidas en el proceso laboral.
- › Actuar como juez tomando decisiones que aseguren la equidad y justicia para todos sus subordinados y premiar a aquellos buenos trabajadores.

Si un directivo se responsabiliza por estas situaciones y otros aspectos que surjan en su organización, además de crear esa responsabilidad en el resto de los miembros, logrará que la gente confíe cuando se haga tal o cual cosa o cuando se tome cierta decisión, así mismo perderán ese temor de ejecutar cierto tipo de trabajo ya que estarán seguros de que existe el apoyo de ese directivo que en determinado momento no los dejará morir solos por el hecho de que asume lo que promete, dice o propone.

4.1.5 ¿Cómo lograr los objetivos por medio del Liderazgo?

Antes que nada mencionaremos como ya también se hizo brevemente en el Capítulo I, ¿Qué es Liderazgo?

El liderazgo se define como la frecuencia con que un individuo, dentro de un grupo, puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros del grupo. Es decir, todos aquellos actos que contribuyan a que el grupo logre metas se refieren al liderazgo; no importando las medidas que utilice el líder para influir en sus seguidores, para que estos realicen ciertas actividades, ya que el líder puede emplear la persuasión, chantaje emocional, amenaza o castigo. Así mismo un buen líder es el que satisface realmente las necesidades de sus seguidores.

En una organización, los líderes transforman a esta hacia el futuro. Al igual que la productividad sigue a la creatividad y la forma sigue a la función, la dirección sigue al liderazgo. Tanto los líderes como los directores tienen funciones y formas, que son interdependientes, el líder establece y transmite los valores y la visión de la organización y desarrolla una estrategia maestra para lograr los objetivos de tal visión. Después, faculta a los directores capaces a desarrollar e implementar estrategias; mientras que los directores organizan, dirigen y controlan las estrategias departamentales, el líder da un paso adelante y más allá, al innovar por medio de la renovación de los valores y la visión de la organización. El liderazgo complementa a la dirección, la construye, refuerza y expande; consiste en anticipar el cambio y coordinar a las personas y las estructuras para satisfacer la misión.

Liderazgo y ejecución en las funciones del grupo

Al hablar del concepto de liderazgo, nos podemos dar cuenta que estos líderes realmente obtienen ciertos objetivos y resultados de la gente en cualquier ámbito, (político, social, económico, religioso y lo más importante para nuestro tema: organizacional) con el simple hecho de serlo, así mismo uno de los objetivos en una empresa es que los miembros del grupo ejecuten las tareas designadas de la mejor forma. Sin embargo existen líderes que ponen más atención en realizar la tarea y lograrla que en satisfacer las necesidades de los miembros del grupo o viceversa.

Por otra parte, éstas son diversas formas de ejercer el liderazgo pero las dos resultan eficaces para el logro de objetivos.

Robert Blake y Jane Mouton, han formulado un enfoque que considera ciertos factores necesarios a la organización: la producción, la gente y la supervisión. Ellos nombran a esto la mallá administrativa.⁽⁴⁾

En el siguiente cuadro podremos apreciar lo que dicha mallá administrativa representa:

- El estilo 1.1 representa mínimo de interés tanto por la producción como por las personas.
- El estilo 1.9 representa un mínimo de interés por la producción y máximo interés por la gente.
- El estilo 9.1 representa un máximo interés por la producción y un interés mínimo por la gente.
- El estilo 9.9 representa un alta preocupación por la producción acompañada de un alto interés por la gente.
- El estilo 5.5. representa una posición intermedia, el factor humano es tan importante como el factor producción.

Como se puede apreciar, la mallá administrativa muestra cinco diferentes estilos de liderazgo, en donde se relacionan los factores preocupación por la producción y preocupación por la gente. Ambos factores están expresados en una escala del 1 al 9, en donde 1 representa la preocupación mínima y el 9 la máxima.

⁽⁴⁾ Salvador Mercado, "Administración Aplicada", Pág. 583

Lo que implican las cualidades del líder en el liderazgo

En puntos posteriores, se mencionaran cuáles son las cualidades del directivo; así mismo en el caso de un líder directivo o un directivo líder, nos daremos cuenta que también estos presentan ciertas cualidades las cuales se reflejan en su desempeño y el de la organización, prueba de ello según Schroder y Cockerill es lo siguiente.⁽⁵⁾

Cualidades Cognoscitivas

- Búsqueda de información
- Formación de conceptos
- Flexibilidad de conceptos

Según Kotter las describe como "creadoras de un calendario para el cambio". Implican la creación de una perspectiva sobre lo que puede y se debe hacer y una estrategia para alcanzar tal perspectiva que toma en cuenta todas las fuerzas pertinentes de la organización y del entorno⁽⁶⁾

Cualidades Interpersonales

- Búsqueda interpersonal
- Gestión de la interacción
- Orientación para el desarrollo

Kotter dice que estas cualidades son importantes para construir una fuente red de operaciones.

Cualidades de Presentación

- Confianza en uno mismo
- Presentación
- Impacto

Kotter opina que estas cualidades incluyen el establecimiento de relaciones de apoyo con fuentes claves de poder y desarrollan el compromiso en el equipo.

Por último podemos decir que la manera en que puedan ser utilizadas o adquiridas dichas cualidades por parte de los directivos que sean líderes, implicará cierta influencia en sus empleados respecto no sólo a los objetivos de éstos sí no de la organización misma y lo que ella conlleve. Ya que una tarea fundamental del líder es llevar a la conciencia a sus seguidores el sentido de sus propios objetivos, valores y propósitos. Con ello, el líder estará reforzando los valores como la justicia, la victoria, la cooperación, la consecución de metas y la salvación; centrandó la atención en las tareas esenciales.

El hecho fundamental del líder es inducir en la gente la conciencia de lo que sienten: articular sus objetivos tan fuertemente y definir sus valores tan claramente que puedan sentirse motivados a actuar con un propósito y lo más importante es que conciban y articulen dichos objetivos los cuales mantendrán a las personas alejadas de sus preocupaciones y conflictos personales que por ende harán que las personas se centren en la persecución de objetivos que merecen que les dediquen sus mejores esfuerzos.

⁽⁵⁾ Hunt W. John, "La Dirección de personal en la empresa", pág. 236

⁽⁶⁾ *Ibid*, pág. 236

Como conclusión podemos decir que:

Será importante recordar que un líder podrá ejercer influencia en un grupo si el mismo requiere de sus capacidades para alcanzar los objetivos, si posee ciertas características o atributos personales que lo colocarán por encima de los demás y, por último, si tiene una posición de dirigente del grupo que le permita tomar decisiones para el logro efectivo de los objetivos del mismo.

Un líder y/o directivo eficaz como ya se dijo anteriormente deberá ser aquel que reúna todos estos factores: conocimientos, atributos personales (tales como simpatía entre sus seguidores) y status en el grupo.

4.1.6 La Responsabilidad del Directivo (TOMA DE DECISIONES)

Una de las tareas y responsabilidades más frecuentes e importantes a las que se enfrenta un directivo y que por ende debe asumir, es LA TOMA DE DECISIONES; el decir enfrentar se refiere a que frecuentemente esta acción implica riesgos, ya que normalmente se carece de información completa y hay varios cursos de acción.

Podemos decir que la toma de decisiones, es la característica principal que define a un directivo, ya que cualquier actividad que en su organización pueda hacerse, es a través de decisiones las cuales implican necesariamente un esfuerzo del conocimiento y la imaginación por parte de sus directivos.

La importancia de tomar decisiones es fundamental para los negocios, ya que además de intervenir en todos los elementos del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), tiende a concebirse como resolución de problemas, esto es, dar una respuesta entre varias opciones, incluso podríamos decir que la facultad de tomar decisiones es la facultad de administrar y eso debe ser considerado por todo directivo.

Bases para tomar decisiones

Para tomar una decisión el directivo debe utilizar las siguientes bases y analizar las ventajas y desventajas que conlleven:

a) Hechos

Hay directivos que para adoptar una decisión consideran como aspecto fundamental los hechos.

*Ventajas.- La decisión se da con base en un comprobante que confirme la veracidad del problema que se trata de resolver.

*Desventajas.- En ciertos casos, no es posible reunir todos los comprobantes que son necesarios para confirmar la toma de decisión y ésta, en consecuencia, puede resultar falsa.

b) Experiencia

Muchos directivos consideran, para tomar la decisión, la experiencia que han acumulado a través de los años.

*Ventajas.- Si el problema se les presenta igual, la decisión puede ser positiva.

*Desventajas.- Las experiencias de años pasados no suelen ser las mismas para aplicarse en el presente, ya que la administración es una ciencia dinámica. Si esto no se toma en cuenta, se puede dar lugar a una decisión falsa.

c) Intuición

La toma de decisiones a veces tiene su origen en una corazonada del directivo.

***Ventajas.-** La decisión es rápida.

***Desventajas.-** La decisión puede ser falsa.

d) Autoridad

Esta base para la toma de decisiones puede ser perjudicial. Corresponde a un sistema autocrático, lo que quiere decir que la decisión adoptada por el gerente debe ejecutarse sin hacer ninguna pregunta.

***Ventajas.-** La decisión es rápida.

***Desventajas.-** Crea conflicto entre el personal que tiene que ejecutarla.

En estas bases, el directivo puede considerar el uso de dos tipos de clasificaciones:

1.- **Decisiones individuales.-** Son aquellas que toma directamente el directivo.

2.- **Decisiones colectivas.-** Son aquellas que, basándose en la opinión de sus integrantes, adopta un grupo de personas encabezado por el directivo o incluso su gerente.

Ahora bien, en toda decisión los directivos puede caer en situaciones de confusión o mala aplicación para sus decisiones; en el proceso de toma de decisiones algunas de ellas pueden ser:

Decisiones precipitadas

Generalmente se toman sin tener a la mano los datos necesarios y con una fuerte presión encima por lo que el directivo prefiere decidir algo en el momento y por ende se precipita dando como resultado una decisión negativa.

La verdad es que cuando se da esta situación el directivo no está decidiendo, pues no está evaluando alternativas; y como ya se mencionó, esta actuación es por la presión del momento y sin información.

Decisiones prematuras

Cuando el directivo se ve inmerso en cualquier proyecto donde sabe que los resultados que obtendrá serán vistos en un lapso determinado de tiempo y a la mitad de este cancela dicho proyecto por tal vez impaciencia o creencia de que fue tiempo perdido, estará en un error ya que la decisión sobre el momento apropiado de dicho proyecto no fue planeada correctamente y considerados todos los aspectos que la misma decisión del problema conlleve.

Una dirección competente debe tomar decisiones razonables, pero no basta el buen criterio en una sociedad competitiva. Para que una decisión sea efectiva, debe ser eficientemente ejecutada, y una decisión se puede ejecutar con más eficiencia si es aceptada por las personas que la van a llevar a cabo.

¿Cómo deciden los altos mandos?

En una empresa se pueden adoptar dos tipos de decisiones:

La primera, las más frecuentes, o normales, que son las que deben adoptar los mandos intermedios y el personal no jerárquico;

La segunda, y de la cual nos interesa hablar en este tema, son las decisiones más trascendentes, reservadas a los más altos directivos.

En el caso de las decisiones de los directivos, las urgencias a que éstos están sometidos y el peso de sus responsabilidades los obligan a seguir un curso de acción diferente. Por más que pretendan haber seguido paso a paso el proceso decisorio ideal, ello resulta imposible en la práctica, y debido a esto, una decisión satisfactoria podría ser que el directivo por razones prácticas se vea obligado a confiar en los análisis de sus subordinados o del cuerpo técnico; así mismo deberá confiar en que el estudio en que se basa la decisión recomendada ha sido completo, real y objetivo.

Por último, podemos asociar la toma de decisiones con lo dicho ya en capítulos anteriores, es decir, por ejemplo sabemos que el manejo de autoridad es una de las variables más características del estilo de dirección, luego entonces la decisión debe ser tomada por quien conoce y tiene autoridad y luego explicarla a los demás.

Asimismo, el estilo de dirección está basado claramente en la centralización de la toma de decisiones en la persona que tiene la autoridad formal y el conocimiento; lo cual tradicionalmente se asume en la misma persona: dueño o empresario, emprendedor y/o directivo).

En fin, en el siguiente punto donde se hablará de las cualidades del directivo, por lo que nos podremos dar cuenta que estas mantienen una estrecha relación entre ellas y con lo ya mencionado; ya que si por ejemplo: Un directivo tiene confianza en sí mismo, estará dispuesto a asumir la responsabilidad de sus propias decisiones y a correr riesgos que los llevarán a ser buenos dirigentes.

4.1.7 Las cualidades del directivo

Las cualidades, son cualquiera de los caracteres o manera de ser que distinguen a las personas y en su defecto, a los directivos de cualquier organización, dichas cualidades se ven reflejadas en cada director de diversas maneras, por ejemplo:

1. Muchos cuentan con varias cualidades
2. Otros tienen sólo algunas y descuidan las otras

Y por mencionar algunas podemos contemplar:

- a) **Humanas:** cualidades interpersonales
- b) **Técnicas:** la decisión. Cualidades de conocimiento
- c) **Conceptuales:** cualidades para la planificación, la visión.

Pero de cualquier forma. La cualidad con la que cuenten los directivos siempre será sorprendente en cada caso debido a la forma de ser de cada uno.

Ahora bien, en los distintos niveles de la organización, las cualidades se reflejan de otra forma y ésta es por medio de su combinación, por ejemplo:

1. Al nivel de primera línea, las cualidades que dominan son humanas y técnicas. Las humanas son generalmente más necesarias.
2. A nivel de directivo medio, las cualidades técnicas se reducen ya que los directivos se ven más retirados de los procesos productivos o de servicios, y se hacen dominantes las cualidades humanas y las cualidades conceptuales necesarias a los altos directivos comienzan a parecer a través de cuestiones como objetivos del departamento, estructuras y de acuerdo con el tiempo asignado, las actividades de los altos directivos están dominadas por cualidades humanas y las cualidades técnicas ocupan una porción muy reducida de su tiempo.

Ahora veamos **las cualidades que deducen el comportamiento real de los directivos:**

- › **Obtención de ventajas mediante oportunidades.**- Los directivos eficaces sacan ventaja de las oportunidades que se les presentan para obtener información, descubrir problemas, influir en los otros. Esta búsqueda de información y de influencia es continua en los directivos, donde se obtienen más éxitos.
- › **Grandes redes de contactos.**- La red, es tanto externa como interna. Cada nuevo contacto es una oportunidad, independientemente del tiempo que se vaya a tener almacenado. En ella las relaciones son vitales.
- › **Identificar conexiones entre problemas.**- Los directivos eficaces reconocen las relaciones que tienen entre sí los problemas, en vez de considerarlos como distintos.
- › **Aprender de las sorpresas y los fracasos.**- Los directivos reconocen los errores y aprenden de ellos. Son menos defensivos, más abiertos a las sugerencias y más dispuestos a combinar el concepto que tenían del problema.
- › **Disposición a experimentar.**- Los directivos que triunfan están dispuestos a innovar, a ensayar modos diferentes de actuación, incluso aunque la probabilidad del fracaso sea elevada. (ello los hace diferentes).
- › **Selección cuidadosa de problemas.**- Los grandes directivos seleccionan los problemas importantes evitando los triviales o inabordables.
- › **La política.**- El directivo con esta cualidad, triunfa ya que evalúa el clima político, para sentir las tácticas claves, para sopesar las oportunidades de éxito de las nuevas propuestas y para acabar con la resistencia antes de que sea tarde.
- › **Dedicar tiempo a la planificación reflexiva.**- Un directivo encuentra tiempo para dar una perspectiva a un trabajo fragmentado y que no termina nunca. Unos lo hacen mientras van de camino de casa al trabajo, o viceversa. Otros lo contemplan de alguna otra forma.
- › **Dinamismo, buen juicio.**

Con lo ya mencionado, a continuación se presentan las cualidades que la mayoría de los directivos suelen emplear incluso en estos casos:

- Reclutar, seleccionar e iniciar.
- Establecer objetivos y obtener compromisos.
- Negociar.
- Formar y entrenar.
- Motivar.
- Evaluar y revisar el rendimiento.
- Recompensar.
- Formar equipos.
- Ligar el pasado y el futuro.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Imagen del directivo en la empresa

Las cualidades de un directivo serán resultado de la imagen que éste proyecte ante su empresa y sus empleados así como la personalidad que este pueda adoptar, y para ello se mencionarán las siguientes:

1. No debe ser conformista ni buscar a conformistas para formar su personal.
2. Debe saber cómo delegar autoridad.
3. Se niega a permitir que la rigidez y metodología gobiernen sus asuntos y hagan las decisiones por él.
4. Desarrolla sus habilidades como miembro de un equipo y también como jefe.
5. El toma las decisiones, pero también sabe escuchar para llegar al mejor curso de acción.
6. Piensa creativamente, concentrándose en las potencias de los demás, no en sus limitaciones.
7. Puede persuadir para obtener el mejor pensamiento, y por ende, las mejores respuestas de aquellos que los rodean.
8. Debe tener visión sobre el concepto previsor más largo.
9. Debe interesarse por los cambios.
10. Es maestro, enseña y adiestra a otros para que también ellos puedan ver las cosas con la misma perspectiva y amplitud que él ha adquirido.
11. Confianza en sí mismo.
12. Conciencia de la tarea y del resultado buscado.
13. Capacidad de asumir riesgos.
14. Capacidad para dirigir.
15. Originalidad.
16. Conciencia del futuro.

A continuación se presenta un pequeño cuadro que resume lo que ya se menciono:

**CUALIDADES DEL
DIRECTIVO
(rasgos de su
personalidad)**

Madurez emocional

Comunicación y empatía
Dinamismo
Creatividad e imaginación
Criterio

Auto:
Conciencia
Confianza o seguridad
Aceptación
Respeto

4.1.8 ¿Quiénes deberían ser directivos?

Podrían existir muchos factores y características que definirían los conceptos directos de quienes deberían ser directivos, en los puntos anteriores se han dicho muchas cosas acerca de estos, sin embargo si estas no son aplicadas correctamente, independientemente de lo que dichos directivos sean, no servirán de nada.

A continuación se presentan ciertas características para definir quienes deberían ser directivos ya que este papel no lo puede asumir cualquiera:

- y) Un directivo, debe ser un hombre arriesgado, audaz y emprendedor; así como tener visión para los negocios (capacidad de planear a corto, mediano y largo plazo) y habilidad para actuar en el momento preciso y en el sitio adecuado.

Además de considerar, aprender, saber y asimilar lo siguiente:

- A. Buena administración de personal
- B. Honestidad profesional y personal
- C. Conocimiento del mercado y/o del ramo
- D. Reputación de la empresa en la comunidad
- E. Capacidad para comunicar ideas y decisiones
- F. Capacidad para delegar y trabajar en equipo
- G. Capacidad para aprender y adecuarse al cambio
- H. Manejo financiero
- I. Buenas relaciones sindicales (sí las hay)
- J. Manejo fiscal
- K. Habilidad para superar crisis inesperadas
- L. Manejo de información para la toma de decisiones
- M. Conocimientos técnicos sólidos
- N. Planeación a mediano y largo plazo
- O. Identificación con la filosofía y metas de la entidad
- P. Conocimiento de los factores socioeconómicos de México
- Q. Formación humanista o cultura general
- R. Capacidad de tomar riesgos y emprender nuevas empresas
- S. Relaciones familiares dentro con toda la comunidad
- T. Conocimiento de la economía de otros países o estados
- U. Contactos personales con funcionarios de otras empresas
- V. Participación en el proceso político del país y de la región

Como se pudo ver, son bastantes las responsabilidades y funciones con las que debe contar un directivo para poder serlo y desempeñarse al mismo tiempo que ganar el respeto de sus subordinados.



4.1.9 Consejos para dirigir mejor

Como nos pudimos dar cuenta, el tema de la dirección es apasionante y todo lo que incluye esta también; además de ser la más delicada en realizar de las funciones de la administración, porque fundamentalmente el directivo esta trabajando con seres humanos, cuyas características, necesidades, aptitudes, actitudes, temperamentos, caracteres y cualidades son totalmente diferentes; consecuentemente se tiene que hacer uso de todas las experiencias, talento, don de gentes, para lograr coordinar todos estos factores y obtener los resultados que se esperan de su actuación.

Algunas de las recomendaciones podrían ser las siguientes:

- > Tratar a los individuos como personalidades y no como miembros de grupos.
- > El directivo debe saber hacia donde se dirige.
- > Luchar por su gente y sus ideas.
- > Delegar autoridad.
- > Saber enfrentarse a la resistencia al cambio.
- > Tomar decisiones acertadas, no populares.
- > Dar ascensos merecidos y pagar salarios justos.
- > Predicar con ejemplo.
- > No prometer a los empleados lo que no se este seguro de que se va a cumplir.
- > Seleccionar adecuadamente a sus subordinados y/o capacitarlo correctamente.

CONSEJOS PARA SU CARRERA COMO DIRECTIVO

- > Elija una actividad que le dé la libertad para expresarse en forma creativa, además de permitirle desarrollarse personal y profesionalmente, no subestime sus facultades ni su capacidad.
- > Al comienzo de su carrera tome como modelo a personas que han triunfado y desempeñado la misma actividad que usted. Una vez comprendido sus técnicas para lograr el éxito, utilícelas para avanzar en su carrera a su manera.
- > Trate de saber lo más posible acerca de la actividad que haya escogido.
- > No cese en su desempeño de mejorar. Este satisfecho de lo que haya logrado en el pasado, pero propóngase nuevos objetivos para el futuro como un medio de mejorarse a sí mismo.
- > Como todo cambia continuamente, usted debe cambiar también.
- > Obre; sólo mediante la acción podrá aprovechar las oportunidades que se le presentan en su carrera y que lo llevarán al éxito.
- > Viva el presente. No malgaste su tiempo pensando en fracasos del pasado, este más bien a la expectativa de experiencias agradables y provechosas que le reserve el futuro.

ESTAR SEGURO DE QUE SU GENTE LO ENTIENDE

- > Sepa de lo que esta hablando
- > Conozca la audiencia
- > Sea específico
- > Diga lo que piensa
- > Tómese el tiempo para explicar
- > No hable demasiado

- › Establezca un ambiente cordial
- › Sea sincero
- › Cuide su lenguaje
- › No trate de impresionar
- › Observe sus gestos y su tono
- › Este seguro de que ésta escuchando al igual que hablando
- › Evalúe las respuestas
- › Evite aseveraciones extremas
- › No use palabras que ofendan o irriten

Como término de este capítulo podríamos decir que los directivos empresariales son personas inteligentes que poseen una teoría administrativa adaptada y probada a través de sus propias prácticas exitosas. Es decir, la teoría propia de dirección de empresas surge, en principio, de los conocimientos y experiencias acumuladas por los directivos de una organización, región o país.

Esta teoría, es apropiada en la medida en que: responde a las exigencias de un contexto socioeconómico y cultural específico; se forma en estrecha relación con una realidad empresarial objetiva y específica (tamaño y tipo de empresa, perfil del dirigente, características de los trabajadores o tipo de tecnología); procede de una motivación empresarial definida (productividad, servicio, eficiencia o utilidad), y responde a los requerimientos de un mercado concreto.

Visto de otra manera, el estilo de administración exitoso consiste en comportarse y actuar con base en ciertos valores, actitudes, principios y prácticas validadas en ciertos contextos empresariales.



CAPITULO

5

CASO PRACTICO

METODOLOGIA

I. Introducción

1. Antecedentes

Para llevar a cabo la elaboración del caso práctico, es necesario presentar los antecedentes de la empresa a estudiar, ya que con ello tendremos una visión de ¿Cómo surgió?, ¿Cuál es su giro?, ¿Cuántas personas la integran?, y los proyectos que tiene; con el fin de tener mayor comprensión práctica para dicha investigación.

El nombre de la empresa es **CORPORACIÓN VECAFI S.A. DE C.V.**, es 100% mexicana, fundada en el año de 1979, dedicada exclusivamente a la Elaboración, Empaque y Venta de Productos Alimenticios, Carnes Frías, Embutidos y toda clase de Productos Animales y Vegetales, es poseedora de una amplia visión sobre ésta Industria.

VECAFI, tiene aproximadamente un número total de trabajadores de 212.

Mujeres	Hombres
38	174

Corporación VECAFI S.A. DE C.V. está dirigida por empresarios, ejecutivos y empleados mexicanos, conocedores de esta rama de la Industria y con la preparación adecuada que les permite estar convencidos y decididos a lograr en un futuro cercano los Principios y Objetivos siguientes:

- 1.- La búsqueda de la satisfacción de las necesidades del consumidor, empleado, proveedor y empresario, respetando la dignidad y derecho de cada persona dentro de la Organización.
- 2.-Lograr un alta productividad que fortalezca y asegure el crecimiento de la empresa, mediante políticas de concientización de personal que busquen y encuentren la esencia de la calidad de los productos, ya que esta se genera en la calidad humana.
- 3.-La empresa crece al igual que su personal , la productividad solo se da en un ambiente de cordialidad, cooperación y compromiso con la empresa lográndose ello nada más con el respeto mutuo.
- 4.-Establecer un auténtico servicio a clientes, siempre mejor al de cualquier otra empresa del ramo, materializando su liderazgo a través de la disciplina y calidad humana; de la confianza y de la justicia; de higiene y seguridad, que soporten la calidad y presentación de sus productos y servicios.

En la siguiente página se muestra el organigrama general de la empresa **CORPORACIÓN VECAFI S.A. DE C.V.**:

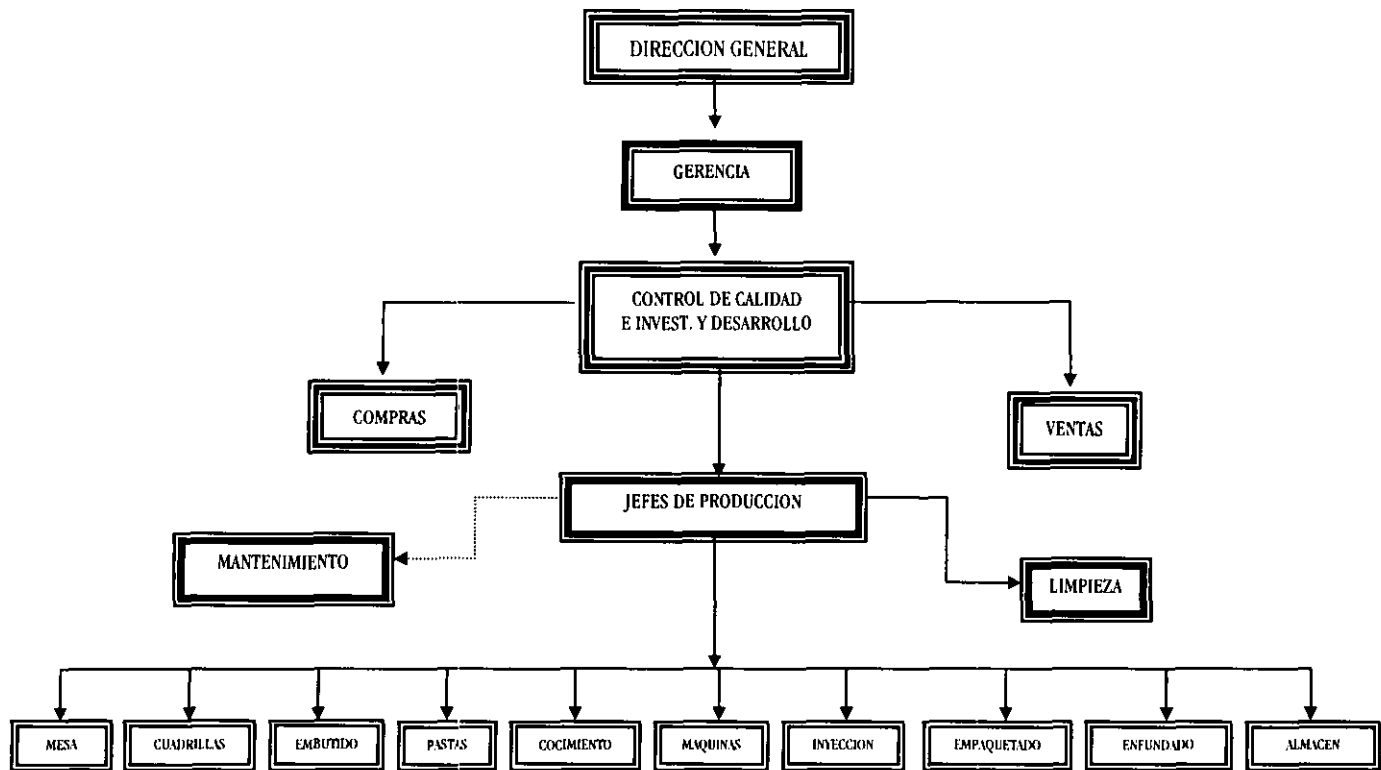


FIGURA 1

2. Justificación

Resulta conveniente que todo trabajo de investigación sea complementado por una investigación de campo ya que hace de este, algo más objetivo y proporciona un sustento a los planteamientos técnicos; por tanto, se considero el hacerlo de manera práctica porque entrevistando al personal medio y operativo directamente, no especulamos acerca de que es lo que piensan o por qué actúan de cierta forma; al mismo tiempo que se sabrá que medidas se pueden tomar o que soluciones dar ante dichos problemas presentados.

Con ello, nos formaremos un criterio para poder respaldar lo mencionado en capítulos anteriores y también tener las respuestas del por qué esas desviaciones en el comportamiento directivo influyen en el desempeño y motivaciones del personal en una empresa.

3. Problema

Definir adecuadamente el problema de estudio, resulta necesario para llevar a buen término todo trabajo de investigación, en consecuencia, esta investigación de campo, requiere del planteamiento de ciertas premisas y preguntas las cuales nos ayudarán a tener una semblanza general y entender el fin que se persigue con el caso práctico.

Así, el directivo, en tanto ser humano, posee virtudes y también defectos, donde estos último se convierten en patologías que afectan ya sea directa o indirectamente el desempeño del personal, estos patrones de conducta provocan por tanto reacciones negativas como son: desmotivación, frustración, falta de iniciativa, conflictos y baja productividad. A demás como respuesta a dichas reacciones negativas, el personal inmerso en estas situaciones toma actitudes que afectan a ambas partes evitando el logro de objetivos y por ende llegar a la realización de las metas propuestas: Al mismo tiempo es importante considerar que el laborar en una empresa donde el directivo y la mayoría de los integrantes son familiares, da como resultado limitaciones para quienes no pertenecen a este círculo ya que las decisiones tomadas y políticas aplicadas suelen beneficiar en su mayoría tanto económica como laboralmente a los primeros, afectando el auto estima del resto de los integrantes y generando un desempeño equívoco.

Las premisas anteriores nos llevan a plantear las siguientes preguntas:

¿Que aspectos del comportamiento directivo repercuten negativamente en el personal de una empresa?

¿Como percibe el personal este comportamiento y como reacciona ante esta situación?

¿Si la empresa familiar es factor que fomenta el surgimiento de patologías en el comportamiento directivo y sus repercusiones en los niveles medios y operativos de la misma?

A partir de estos cuestionamientos, hemos delimitado el problema, por lo cual podemos establecer los objetivos de nuestro presente estudio.

4. Objetivo de Investigación

El objeto de dicho estudio, consiste en respaldar lo que se ha mencionado en los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación de manera practica, así como identificar todos y cada uno de los problemas que aquejan a la organización que ocasionan la patología y vicios presentados en el comportamiento directivo y sus repercusiones en los empleados de los niveles medios y operativos; con ello comprobar si lo mencionado en el presente trabajo tiene o no sustento práctico.

5.- Objeto de Estudio

Personal laborando en los niveles medios y operativos de la empresa familiar "Corporación VECAFI, S.A. DE C.V."

II. Muestreo

Aquí, se hablará más que nada del por qué la cantidad de cuestionarios aplicados tanto a los empleados del nivel medio operativo y el por qué de la cantidad menor respecto a los cuestionarios guías aplicados a los directivos:

1.- Cuestionarios del nivel Medio Operativo:

De acuerdo a la breve explicación que se dió en la parte de antecedentes de la empresa "CORPORACIÓN VECAFI, S.A. DE C.V.", el número de empleados con los que cuenta es de 212. Ahora bien estos empleados corresponden prácticamente a los del nivel medio y operativo de los diversos departamentos en la organización sin incluir a los que están en los niveles superiores y obviamente a los de nivel directivo; debido a dicha cantidad, se consideró que se realizarían los cuestionarios a sólo 45 personas repartidas en ambos niveles: medio y operativo (producción, ventas, administración).

2.- Cuestionario Guía de entrevista aplicado a los Directivos:

Para la aplicación de este cuestionario sólo se seleccionó a dos personas: El director principal y El subdirector. Debido a que ésta es una empresa familiar, la organización y buen funcionamiento de la misma dependen de estos ya que en determinado momento quienes toman las decisiones directas en su empresa y respecto al personal son ellos, sin embargo existe una tercera persona la cual podría caer como el presidente de la empresa, pero por ser él alguien a quien no se puede contactar del todo por razones fuera de alcance, por ende no se pudo considerar para que cooperará con dicha investigación.

III. Instrumento de Investigación

Para la realización de las encuestas en dicho caso práctico, se consideraron las tres etapas siguientes:

- I. Cuestionario Piloto aplicado al nivel medio operativo
- II. Cuestionario Final aplicado al nivel medio operativo
- III. Cuestionario guía de entrevista aplicado a los directivos

I. El objetivo de los Cuestionarios Pilotos fue:

1. El saber la reacción de los empleados tanto del nivel medio como del nivel operativo al cuestionarlos sobre lo que pensaban de ciertas situaciones presentadas en la organización, respecto a los directivos y a ellos mismos.
2. Saber si lo correcto o más factible era hacerles preguntas de tipo abiertas, cerradas o preguntas con respuestas de opción múltiple.
3. Contar con el número de preguntas necesarias para no hacer de este un cuestionario tedioso y/o largo.

4. Conocer si las preguntas que se aplicarían eran entendibles, breves y que por ende los empleados pudieran responderlas sin ninguna dificultad.
5. Hacer las preguntas correctas donde aunque los empleados seleccionados fuesen de distintos departamentos, pudieran contestarlas todos ya que en si las situaciones positivas o negativas que se verían de acuerdo a sus respuestas, atañen en general a todos los miembros de la empresa.
6. Con todo ello, en la siguiente página se presenta el formato del cuestionario piloto en el que se penso en primera instancia.

**CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS CORRESPONDIENTES AL NIVEL MEDIO OPERATIVO DE LA EMPRESA DENOMINADA :
"PRODUCCION VEGAFI, S.A. DE C.V."**

1.-¿Cuál es el motivo por el cual estas laborando en dicha empresa?

- a) Económico
- b) Interés personal
- c) Necesidad
- d) Se relaciona con mi profesión

2.-¿Consideras justas y apropiadas las políticas respecto al personal?

a) ¿SI? _____ ¿POR QUÉ? _____

b) ¿NO? _____ ¿POR QUÉ? _____

3.- ¿Su jefe explica completa y claramente el detalle con que hay que realizar el trabajo?

a)SI _____ b)NO _____

4.-¿Las cargas de trabajo son repartidas equitativamente y de acuerdo a sus capacidades?

a)SI _____ b)NO _____

5.- ¿El puesto que desempeñas en el trabajo cuenta con las siguientes medidas correctas?

a) Materiales, y/o Herramientas
Muy escasas _____ Excesivas _____ Suficientes _____

b) Limpieza e Iluminación
Muy escasa _____ Suficiente _____

c) Espacios
Muy escasas _____ Suficientes _____

d) Medidas de seguridad e higiene
Muy escasas _____ Excesivas _____ Suficientes _____

e) Letreros Motivacionales
Bastantes _____ Suficientes _____ Ninguno _____

6.-¿Cuentan con la capacitación y adiestramiento necesario para llevar a cabo su trabajo?

a)SI _____ b)NO _____

7.- ¿Consideras que recibes órdenes de jefes distintos sobre un mismo problema o asunto?

a)SI _____ b)NO _____

8.- ¿Has recibido algún tipo de reconocimiento por parte de los directivos por tu buen desempeño laboral ?

a) ¿SI? _____ ¿CÓMO? _____

b) ¿NO? _____ ¿POR QUÉ? _____

9.-¿De las opciones siguientes qué barreras crees que existen para poder ascender de puesto?

- a) Desempeño
- b) Antigüedad
- c) Experiencia
- d) Conocimientos
- a) Preferencias Personales
- b) Falta de reconocimiento
- c) Indiferencia o Desinterés
- d) Falta de conocimiento

10.-¿Consideras que los directivos se interesan por los problemas personales y/o laborales de sus empleados?.

a)SI _____ b)NO _____

11.-¿Cuando se ven inmersos en el caso de algún conflicto interpersonal y llega a oídos de los directivos, cómo piensas que hacen estos para resolver dichas diferencias?.

12.- ¿Crees que existan favoritismos dentro de la empresa por parte de los directivos?

a)¿SI? _____ ¿POR QUÉ? _____

b)¿NO? _____ ¿POR QUÉ? _____

13.-¿Cuando se le presenta la oportunidad de pedir algún aumento de sueldo o salario que respuestas obtiene de los directivos para que ordenen al departamento correspondiente dicha autorización?

- a) Inmediata _____
- b) Tardía _____
- c) Ninguno _____

14.- ¿Cuál es el motivo por el que has estado inconforme con alguna situación presentada en tu trabajo?

15.-¿Cuál es su opinión general acerca de la actitud de los directivos?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

II. Cuestionario Final:

1. El cuestionario final, se elaboró de acuerdo a las actitudes y entendimientos que tuvieron los cinco empleados seleccionados al responder los cuestionarios pilotos.
2. Al aplicar los cuestionarios pilotos, se percato de que algunas personas especialmente las del nivel operativo, no entendían muy bien que se quería decir con la pregunta, por lo que estas se fueron cambiando para que ellos asimilarán lo que realmente se quería que respondieran.
3. También se considero ya en el cuestionario final que realmente las preguntas elaboradas podrían responderlas los empleados de ambos niveles, no importando su labor o departamento.
4. Por último, los cuestionarios pilotos fueron de gran ayuda ya que con estos se pudo decidir cuáles serían las palabras y opciones correctas que serían utilizadas para llegar al fin de lo que se necesitaba saber acerca de los errores u omisiones, así como de las situaciones que en determinado momento ayudan a un empleado para desempeñarse mejor o lo perjudican.
5. Se presenta a continuación el cuestionario que fue aplicado finalmente:

**CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS CORRESPONDIENTES AL NIVEL MEDIO OPERATIVO DE LA EMPRESA DENOMINADA :
"CORPORACION VECAPI, S.A. DE C.V."**

1.-¿Cuál es el motivo por el cual estas laborando en dicha empresa?

- a) Económico
- b) Interés personal
- c) Necesidad
- d) Se relaciona con mi profesión

2.-¿Consideras justas y apropiadas las políticas respecto al personal?

- a) ¿SI? _____ ¿POR QUÉ? _____
- b) ¿NO? _____ ¿POR QUÉ? _____

3.- ¿Generalmente su jefe explica completa y claramente el detalle con que hay que realizar el trabajo?

- a)SI _____
- b)NO _____

4.-¿Las cargas de trabajo son repartidas equitativamente y de acuerdo a sus capacidades?

- a)SI _____
- b)NO _____

5.- ¿En qué escala crees que se encuentren las siguientes medidas, dentro de la organización?

a) Materiales, y/o Herramientas
Muy escasas _____ Excesivas _____ Suficientes _____

b) Limpieza e Iluminación
Muy escasa _____ Suficiente _____

c) Espacios
Muy escasas _____ Suficientes _____

d) Medidas de seguridad e higiene
Muy escasas _____ Excesivas _____ Suficientes _____

e) Letreros Motivacionales
Bastantes _____ Suficientes _____ Ninguno _____

6.-¿Consideras que cuentan con la capacitación y adiestramiento necesario para llevar a cabo su trabajo?

- a)SI _____
- b)NO _____

7.- ¿Consideras que recibes órdenes de jefes distintos sobre un mismo problema o asunto?

- a)SI _____
- b)NO _____

8.- ¿Has recibido algún tipo de reconocimiento por parte de los directivos por tu buen desempeño laboral ?

- a) ¿SI? _____ ¿CÓMO? _____
- b) ¿NO? _____ ¿POR QUÉ? _____

9.-De las opciones siguientes qué barreras crees que existen para poder ascender de puesto?

- a) Desempeño
- b) Analfabetidad
- c) Experiencia
- d) Conocimientos
- a) Preferencias o referencias personales
- b) Falta de reconocimiento
- c) Indiferencia o Desinterés

10.-¿Consideras que los directivos se interesan por los problemas personales y/o laborales de sus empleados?.

- a)SI _____
- b)NO _____

11.-¿Cuando se ven inmersos en el caso de algún conflicto interpersonal y llega a oídos de los directivos, cómo piensas que hacen estos para resolver dichas diferencias?.

12.- ¿Crees que existan favoritismos dentro de la empresa por parte de los directivos?

a)¿SI? _____ ¿POR QUÉ? _____

b)¿NO? _____ ¿POR QUÉ? _____

13.-¿Cuando se le presenta la oportunidad de pedir algún aumento de sueldo o salario que respuestas piensas que obtendrás de los directivos para ordenar al departamento correspondiente dicha autorización?

- a) Inmediata _____
- b) Tardía _____
- c) Ninguno _____

14.- ¿Cuál es el motivo por el que has estado inconforme con alguna situación presentada en tu trabajo?

15.-¿Cuál es tu opinión general acerca de la actitud de los directivos?

- a)Buena
- b)Regular
- c)Mala
- d) Irregular

Como se pudo apreciar, los cambios hechos en este cuestionario, no fueron muchos pero gracias al cuestionario piloto se vieron algunas omisiones en preguntas o palabras claves que había que poner para un mejor entendimiento y por ende una obtención de respuestas más claras.

III. Cuestionario aplicado al nivel directivo:

En este cuestionario, no hubo la necesidad de aplicar un cuestionario piloto ya que únicamente se aplico a dos personas del nivel directivo (director y subdirector).

Donde las preguntas elaboradas:

- 1.- Fuerón muy específicas y cortas.
- 2.- Se considerarán las preguntas hechas a los empleados para con ello poder comparar al final las respuestas de ambas partes.
- 3.- El número de preguntas también fue el mismo.
- 4.- Se trato de que los directivos en determinado momento no pensarán que las preguntas tenían un fin nocivo o de intriga y rencor, si no más bien que las preguntas y respuestas ayudarán para saber que tanto están conscientes de los factores que aplican en su empresa y en el personal que labora en ella para poder lograr sus metas y que ambas partes se sientan satisfechas.
- 5.- A continuación se presenta el cuestionario aplicado:

**CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS CORRESPONDIENTES AL NIVEL DIRECTIVO DE LA EMPRESA DENOMINADA :
"CORPORACION VECAFI, S.A. DE C.V."**

- 1.-¿Cómo logra que la gente sea más productiva?
- 2.-¿Cuáles son los factores motivacionales que aplica al personal de la empresa?
- 3.-¿Qué tipo de capacitación y/o adiestramiento proporciona a sus empleados?
- 4.-¿Considera que reconoce el trabajo de sus empleados?
a) ¿SI? _____ ¿COMO? _____
b) ¿NO? _____ ¿POR QUE? _____
- 5.-¿Cómo muestra a sus empleados que se han tomado en cuenta sus ideas?
- 6.-¿Cuándo un empleado está en desacuerdo con ciertas ideas o cambios, qué actitud asume ante esta situación?
- 7.-¿Cuándo existe algún conflicto laboral, en que se basa para resolverlo?
- 8.-¿Al seguir el progreso en el trabajo del subordinado, si algo va mal, cuál es el tipo de información a la que recurre para enterarse de dicha situación?
- 9.-¿Cómo sabe que sus empleados están trabajando por gusto en su trabajo o sólo por necesidades económicas?
- 10.- ¿Considera que la remuneración que otorga a sus empleados es la adecuada al trabajo que realizan?
a) ¿SI? _____ ¿POR QUÉ?
b) ¿NO? _____ ¿POR QUÉ?
- 11.- ¿Qué aspectos considera para la promoción del personal dentro de la empresa?
- 12.-¿En qué se basa para tomar decisiones que afectarán o beneficiarán a sus empleados?
- 13.-¿Cómo considera la rotación de personal en cada uno de los departamentos que incluyen la organización?
a) Alta _____ 70%
b) Media _____ 35%
c) Baja _____ 15%
- 14.- ¿Por qué motivos cree que se deba dicho porcentaje de rotación?
- 15.-¿Qué imagen supone que proyecta ante su personal?

Como se pudo ver, si comparamos las preguntas de ambos cuestionarios; nos podemos dar cuenta que aunque no son iguales tienen relación entre si ya que el fin de dicha investigación de campo es la de saber si las respuestas de los directivos coinciden con las respuestas de sus empleados y viceversa. Y además con ello poder respaldar lo que se ha mencionado en los capítulos anteriores acerca de la actitud de los directivos y las repercusiones que hay en los empleados por ello.

IV. Desarrollo

6.- Encuesta

Este punto, se referirá más que nada al proceso que las encuestas durante el tiempo en que se aplicaron estas a los empleados respecto a su reacción y comportamiento adquirido al contestar las preguntas.

Asimismo se hablará también de la actitud que asumieron los directivos cuando se les aplico el cuestionario guía entrevista.

7.- Observaciones en la aplicación de cuestionarios.

I.- Cuestionarios al nivel medio-operativo:

- A) Cuando fue el comienzo de la aplicación de los cuestionarios, ciertas personas cooperaban sin ningún problema y estaban dispuestas a contestar las 15 preguntas, sin embargo hubo otras (lo cual fue una gran mayoría) que al momento de pedirles que respondieran: se negaban, evadían, mentaban o simplemente al darles el cuestionario no hacían entrega del mismo.
- B) Al ocurrir lo mencionado en el inciso A), la conclusión sobre la actitud de las personas fue realmente que no querían contestar porque tenían un cierto miedo de decir la verdad y que dichos cuestionarios pudieran llegar a los directivos o a personas que pudieran en determinado momento malinterpretar sus respuestas o tomar represalias en contra de ellos por lo que decían.
- C) La solución al inciso B) fue explicarles realmente cuál era el fin de la aplicación de los cuestionarios, de manera que muchos aceptaron y resolvieron que no era nada comprometedor y finalmente cooperaron.
- D) La mayoría de las respuestas en los cuestionarios como se vera graficado en el punto 10 de este tema, fueron no muy agradables para la empresa ni para sus directivos, sin embargo también hubo respuestas positivas con las que realmente podremos más adelante concluir cuáles son las fallas más significativas de acuerdo al tema principal tratado en este trabajo de investigación y cuáles son las posiciones que hay que mantener para lograr ser una mejor organización con empleados que se pongan la camiseta.

II.- Cuestionario guía entrevista a los directivos:

- A) En el caso del director, la actitud que tomo al contestar las preguntas fue un tanto analítica e inhumana con ciertos empleados, ya que respondió como sería correcto tratar a las personas y aplicar políticas o tomar decisiones de acuerdo a su desempeño y beneficio de la empresa. Sin embargo al llamarlo inhumano es por que no se notó que considerará del todo la opinión y el pensar del personal en general.

Asimismo, su aplicación de políticas es un tanto rígida y según lo que respondió; la toma de decisiones que aplica se basa en reglamentos internos y opinión de los jefes inmediatos solamente.

Por lo que si éste directivo piensa así realmente, tal vez le haga falta un poco más de criterio propio, respecto al valor que se le debe dar a la gente cuando ésta quiere decir algo.

- B) En el 2º caso el del subdirector, la mayoría de sus respuestas fueron muy sinceras y en otras no muy explícitas. Al ver el seguimiento de la encuesta con el subdirector, me di cuenta de que con un poco más de autoridad, comunicación y criterio también para poder actuar o aconsejar a los superiores; podría lograrse aún más ya que este comenta que ciertas situaciones están fuera de su alcance.

La ventaja del subdirector es que en su caso, se noto que es alguien más humanista, que le gusta escuchar al personal y tal vez (en el momento o de manera tardía) sí considera lo que sus empleados dicen y piensan.

- C) Como conclusión se puede decir que ambas partes fueron de lo más accesibles a pesar de todo y ayudaron en gran parte a concluir una de las etapas del caso práctico, por último se podrá comprobar también más adelante en el punto 10. Cuáles son las interpretaciones que se dieron de sus respuestas y cuáles los aciertos en su forma de actuar en la organización.

8. Plan de Actividades

Aquí se hablará del tiempo requerido para llevar a cabo el caso práctico:

- 1.- Desde el comienzo en pensar que se haría un caso práctico para comprobar con hechos lo que se menciona en capítulos anteriores, fue algo largo y un tanto difícil ya que se tenían que contemplar ciertas situaciones que en su momento estaban fuera de mi alcance, entre ellas: como el pensar si podrían existir las posibilidades y el permiso de los directivos para la aplicación de los cuestionarios; además de la dificultad que se dió para buscar a las personas precisas que podrían ayudar para el logro del objetivo y poder encontrar el momento adecuado para que pudieran hacerlo e incluso considerar si se contaba con el tiempo necesario, donde al término este fue un poco extenso.
- 2.- Comenzando por la introducción, muestreo, instrumento de investigación, desarrollo, graficación e interpretación de resultados hasta las conclusiones, fue un trabajo largo, ya que se tenía que planear todo un proceso para poder llevar a cabo dicha investigación de campo; los pasos fueron los siguientes:
 - A) Primeramente: se hablo en forma general de los antecedentes de la empresa “CORPORACION VECAFI, S.A. DE C.V.”, segundo: se hablo del fin que se buscaba con dicho caso práctico, tercero: identificar los problemas, cuarto: por qué se realizaba dicho trabajo y cinco: cuál era realmente el objetivo una vez realizado el trabajo de investigación.
 - B) En segundo lugar, cuando ya se tenía la primera parte, se penso en cuáles y cuántos cuestionarios se aplicarían a los empleados y a los directivos, así cómo cuántas serían el número de preguntas para hacer y cuántas personas serían las elegidas.
 - C) Posteriormente se llevo a cabo la aplicación de los cuestionarios a los 45 empleados directamente donde el tiempo para ello duró aproximadamente dos meses debido a que se tenía que buscar el momento preciso y lugar adecuado para hacerlo. Desde luego, durante ese mismo tiempo se aprovecho y aplico también el cuestionario guía de entrevista a los directivos que aunque parecerá más fácil porque sólo eran dos personas fue más complicado debido a las ocupaciones importantes de ambos.
 - D) Al término de la anterior fase, se procedió a tabular todos los cuestionarios, comparando cada uno y resumiendo las respuestas más significativas y con mayor número de igualdad, para poder después graficarlos y que se plasmará mejor cuáles habían sido las conclusiones de estos; en el caso del cuestionario guía entrevista de los directivos, sólo se pusieron las observaciones detectadas sobre sus respuestas ya que no era necesario graficarlos por ser sólo dos personas.

- E) Al tener todos los datos requeridos, se gráfico cada una de las preguntas incluyendo también cada uno de los objetivos de ellas; las gráficas se muestran con porcentajes donde será más visible las fallas y aciertos concluidos. Asimismo, se presentará una gráfica global la cual mostrará en forma general y resumida cada una de las gráficas y sus preguntas.
- F) En el caso del cuestionario guía entrevista a los directivos como ya se dijo, sólo se presentará una interpretación de sus respuestas y sus actitudes ya que la importancia de dicha investigación fue más que nada saber cuáles son las fallas que los empleados piensan tienen sus directivos y así mismo la comparación y similitud de las respuestas de ambas partes.
- G) Finalmente se dan las conclusiones de todo el caso práctico respecto a la actitud y comportamiento de los directivos en su empresa y las repercusiones que se dan por ello en la mayoría de sus empleados.

Para una mayor comprensión, en la figura 2 se muestra una gráfica de Gantt, explicando por medio de ella los puntos antes mencionados.

9. Grafica de Ganth

GRAFICA DE GANTTH

MES	MES DE JUNIO	MES DE JULIO	MES DE AGOSTO
FECHA	02/06/00	06/07/00	16/08/00
MOVIMIENTOS	COMIENZO CASO PRACTICO.	APLICACION CUESTIONARIO SEGUNDO DIRECTIVO	TERMINO DE APLICACION DE CUESTIONARIOS: NIVEL MEDIO-RESUELTO NIVEL OPERATIVO-RESUELTO
	ANTECEDENTES		
	JUSTIFICACION		
	PROBLEMA		
	OBJETIVO DE INVESTIGACION		
	OBJETO DE ESTUDIO		
FECHA	08/06/00	21/07/00	18/08/00
MOVIMIENTOS	CUESTIONARIOS: ¿CUALES? ¿CUANTOS?	2o. CUESTIONARIO DIRECTIVO: RESUELTO	TABULACION DE CUESTIONARIOS: CONCLUSIONES/NIVEL MEDIO CONCLUSIONES/NIVEL OPERATIVO
FECHA	12/06/00		21/08/00
MOVIMIENTOS	APLICACION CUESTIONARIOS: EMPLEADOS		GRAFICAS: ELABORACION
FECHA	16/06/00		25/08/00
MOVIMIENTOS	2a. APLICACION DE CUESTINARIOS: NIVEL MEDIO/OPERATIVO		TERMINO DE GRAFICAS: PORCENTAJES OBJETIVOS CONCLUSIONES
FECHA	19/06/00		
MOVIMIENTOS	APLICACION DE CUESTIONARIO: PRIMER DIRECTIVO		
FECHA	20/06/00		
MOVIMIENTOS	1er. CUESTIONARIO DIRECTIVO: RESUELTO		

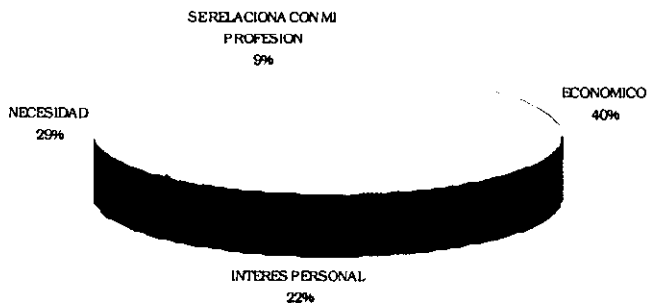
FIGURA 2

V.- Graficacion e Interpretacion de Resultados

10.- Gráficas (objetivo e interpretación)

1.-¿Cuál es el motivo por el cual estas laborando en dicha empresa?

ECONOMICO	18
INTERES PERSONAL	10
NECESIDAD	13
SE RELACIONA CON MI PROFESION	4



Objetivo: Saber cuál es la verdadera razón que los mantiene laborando en la empresa.

2.-¿Consideras justas y apropiadas las políticas respecto al personal?

SI	11	A) SON CORRECTAS
		B) SON PARA MEJORAR EL TRABAJO
		C) SON PARA PONER ORDEN
NO	34	A) HAY FAVORITISMOS
		B) SON APLICADAS EQUIVOCADAMENTE
		C) SE BASAN EN INTERÉSES PERSONALES Y NO COLECTIVOS
		D) SON MUY ESCLAVISTAS
		E) HAY DESIGUALDAD
		F) NO SON JUSTAS



Objetivo: Saber si estan de acuerdo con las políticas establecidas.

3.- ¿Su jefe explica completa y claramente el detalle con que hay que realizar el trabajo?

SI	27
NO	18



Objetivo: Saber si no existe confusión al realizar el trabajo por falta de explicación.

4.-¿Las cargas de trabajo son repartidas equitativamente y de acuerdo a sus capacidades?

SI	31
NO	14



Objetivo: Saber sí el trabajo que desempeñan es justo en cantidad y lo hacen por que es lo que saben.

5.- ¿El puesto que desempeñas en el trabajo cuenta con las siguientes medidas correctas?

Tabla A)

Materiales y/o Herramientas

MUY ESCASAS	21
EXCESIVAS	1
SUFICIENTES	23



Tabla B)

Limpiza e Iluminación

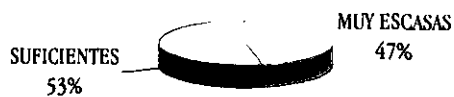
MUY ESCASAS	19
SUFICIENTES	26



Tabla C)

Espacios

MUY ESCASAS	21
SUFICIENTES	24



**Medidas de Seguridad e
Higiene**

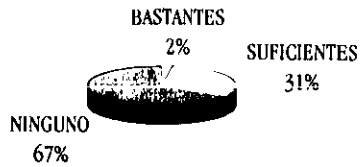
MUY ESCASAS	24
EXCESIVAS	1
SUFICIENTES	20



Tabla E)

Letreros Motivacionales

BASTANTES	1
SUFICIENTES	14
NINGUNO	30



6.-¿Cuentan con la capacitación y adiestramiento necesario para llevar a cabo su trabajo?

SI	24
NO	21



Objetivo: Saber si la empresa realmente se preocupa porque su personal sea más productivo.

7.- ¿Consideras que recibes órdenes de jefes distintos sobre un mismo problema o asunto?

SI	27
NO	18



Objetivo: Saber si existe la duplicidad de mando lo cual crea confusión.

8.- ¿Has recibido algún tipo de reconocimiento por parte de los directivos por tu buen desempeño laboral ?

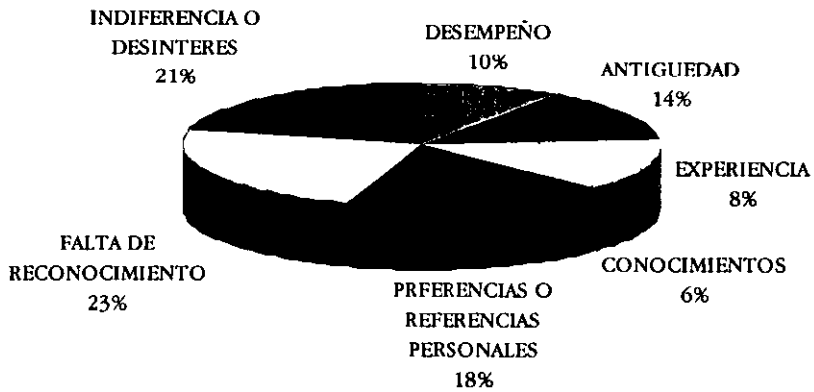
SI	9	A) VERBAL
		B) HECHOS
NO	36	A) NO VALORAN EL TRABAJO NI CAPACIDAD DE LA GENTE
		B) NO SABEN LO QUE DESEMPEÑAMOS CADA UNO
		C) NO LO SE
		D) NO LES PREOCUPA
		E) SOLO PROMETEN



Objetivo: Saber el tipo de motivación que es aplicado por los directivos, comprobando a su vez la importancia de esta.

9.-¿De las opciones siguientes qué barreras crees que existen para poder ascender de puesto?

DESEMPEÑO	5
ANTIGUEDAD	7
EXPERIENCIA	4
CONOCIMIENTOS	3
PRFERENCIAS O REFERENCIAS PERSONALES	9
FALTA DE RECONOCIMIENTO	12
INDIFERENCIA O DESINTERES	5



Objetivo: Qué oportunidades tienen los empleados para ascender de puesto en la empresa.

10.-¿Consideras que los directivos se interesan por los problemas personales y/o laborales de sus empleados?.

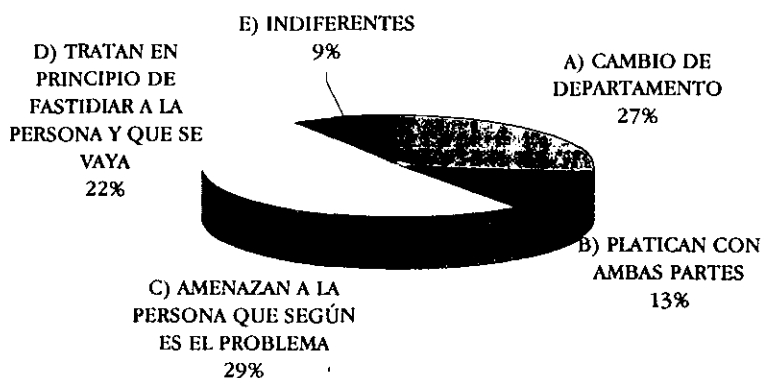
SI	14
NO	31



Objetivo: Saber si los directivos además del contacto laboral tienen contacto directo con sus empleados.

11.-¿Cuando se ven inmersos en el caso de algún conflicto interpersonal y llega a oídos de los directivos, cómo piensas que hacen estos para resolver dichas diferencias?.

A) CAMBIO DE DEPARTAMENTO	12
B) PLATICAN CON AMBAS PARTES	6
C) AMENAZAN A LA PERSONA QUE SEGÚN ES EL PROBLEMA	13
D) TRATAN EN PRINCIPIO DE FASTIDIAR A LA PERSONA Y QUE SE VAYA	10
E) INDIFERENTES	4



Objeto: Cúal es la forma que los directivos tienen para resolver conflictos entre empleados.

12.- ¿Crees que existan favoritismos dentro de la empresa por parte de los directivos?

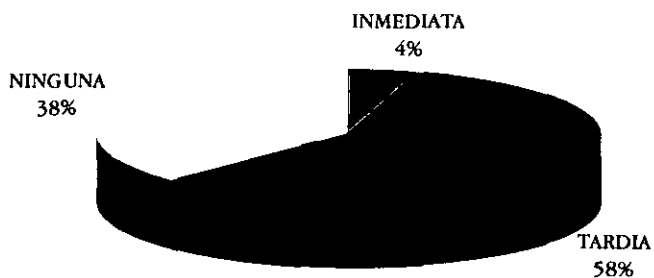
SI	37	A) POR SER FAMILIA
		B) SI LES GUSTAS LES CAES BIEN
		C) SI NO PIDES NADA A CAMBIO
		D) SI LES CONVIENES PARA SU EMPRESA
		E) DEPENDIENDO EL DEPARTAMENTO
		F) LA ANTIGÜEDAD
NO	8	



Objetivo: Ya que esta puede ser una forma de desaliento e injusticia para el personal.

13.-¿Cuándo se le presenta la oportunidad de pedir algún aumento de sueldo o salario que respuestas obtiene de los directivos para que ordenen al departamento correspondiente dicha autorización?

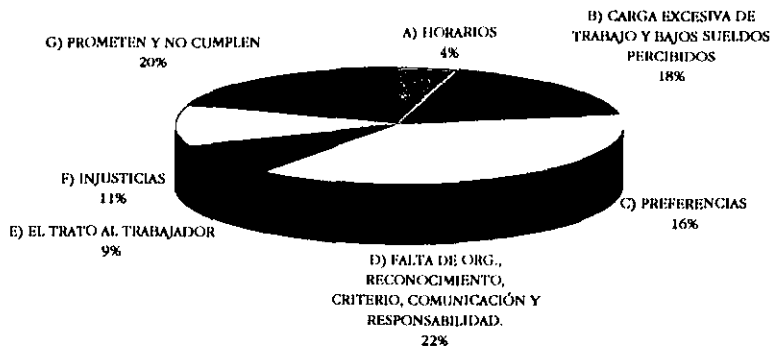
INMEDIATA	2
TARDIA	26
NINGUNA	17



Objetivo: Si los directivos consideran importante lo percibido económicamente por sus empleados.

14.- ¿Cuál es el motivo por el que has estado inconforme con alguna situación presentada en tu trabajo?

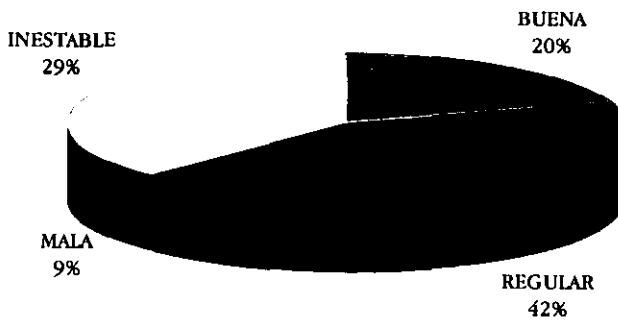
A) HORARIOS	2
B) CARGA EXCESIVA DE TRABAJO Y BAJOS SUELDOS PERCIBIDOS	8
C) PREFERENCIAS	7
D) FALTA DE ORG., RECONOCIMIENTO, CRITERIO, COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD.	10
E) EL TRATO AL TRABAJADOR	4
F) INJUSTICIAS	5
G) PROMETEN Y NO CUMPLEN	9



Objetivo: Reconocer que los empleados también se dan cuenta de las cosas negativas que hay y por ende no dan más de ellos.

15.-¿Cuál es su opinión general acerca de la actitud de los directivos?

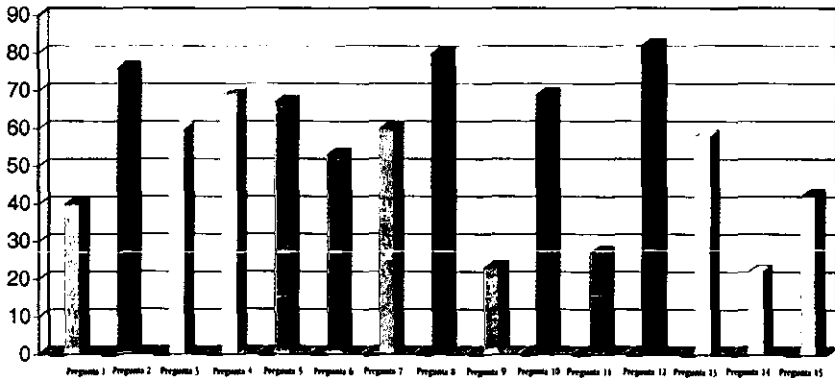
BUENA	9
REGULAR	19
MALA	4
INESTABLE	13



Objetivo: Saber que proyección tienen los directivos ante su personal y por ende, si están de acuerdo con su actitud.

GRAFICA GLOBAL APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL NIVEL MEDIO Y OPERATIVO

Nº	PREGUNTAS	MAYOR FRECUENCIA	PORCENTAJE
1.-	¿Motivo de trabajo?	ECONOMICO	40 %
2.-	¿Políticas apropiadas?	NO	76 %
3.-	¿El trabajo es claro?	SI	60 %
4.-	¿La carga de trabajo es de acuerdo a su capacidad?	SI	69 %
5.-	Medidas escasas	LIMPIEZA E ILUMINACION; LETREROS MOTIVACIONALES	67 %
6.-	¿Cuenta con capacitación y adiestramiento?	SI	53 %
7.-	¿Duplicidad de mando?	SI	60 %
8.-	¿Reconocimientos?	NO	80 %
9.-	¿Barreras para ascender de puesto?	FALTA DE RECONOCIMIENTO	23 %
10.-	¿Directivos se interesan por problemas?	NO	69 %
11.-	¿Decisión cuando surge un conflicto?	CAMBIO DE DEPARTAMENTO	27 %
12.-	¿Existen favoritismos?	SI	82 %
13.-	¿Respuesta al solicitar aumento?	TARDIA	58 %
14.-	¿Inconformidades?	FALTA DE ORG., RECONOCIMIENTO, CRITERIO, COMUNICACIÓN Y RESPONSAB.	22 %
15.-	¿Actitud de directivos?	REGULAR	42 %



NOTA: Los resultados totales en porcentaje, son considerados de acuerdo a un 100% de empleados respecto a la información en gráficas.

VI.- Conclusiones del Caso Práctico

Finalmente en este punto podremos decir entre otras cosas cuáles fueron los objetivos de dicho trabajo de investigación y cuáles las enseñanzas que nos trajo el poder hacerlo; las conclusiones son las siguientes:

El caso práctico fue basado en una empresa de tipo familiar ya que en “CORPORACION VECAFI, S.A. DE C.V.” como en otros tipos de empresas, las actitudes negativas y/o positivas de los directivos y sus repercusiones en los empleados siempre beneficiarán o perjudicarán a la organización. Por lo que ello fue material para poder respaldar con pruebas lo que se mencionó en capítulos anteriores, donde al observar físicamente y analizar las respuestas y actitudes tanto de directivos como de empleados al momento de entrevistarlos se concluye que:

Respecto a los empleados:

- I. Existe un cierto miedo en la mayoría de los empleados al querer hacer comentarios respecto a la forma de dirección y organización de la empresa respecto a las labores que desempeñan, sus horarios, el trato con jefes directos o sus salarios percibidos, esto se dió más que nada en los empleados del nivel operativo; sin embargo ellos están conscientes de dicha situación pero no pueden decir o hacer nada al respecto ya que:
 - A) Por parte de los directivos no hay la confianza, comunicación y motivación necesaria para que los empleados puedan expresar lo que realmente desean para poder ser más productivos.
 - B) Tampoco existe la equidad aplicada por sus jefes inmediatos ni la valoración por su personal, lo que por ende da un promedio de rotación de personal no muy deseable a pesar de las respuestas obtenidas por los directivos.
 - C) Asimismo las medidas con las que debería contar una empresa mediana en la mayoría de sus departamentos, son escasas y más aún por el tipo de trabajo que realizan las personas del nivel operativo los cuales necesitan más de dichas medidas y no las tienen aquí lo que da como resultado un desempeño de trabajo reducido e ineficaz.

Respecto a los empleados del nivel medio:

Las situaciones aquí presentadas son por ende casi parecidas a las de los empleados del nivel operativo pero la diferencia radica en lo siguiente:

- A) El personal del nivel medio se encuentra en la posición de poder tener más contacto con los directivos de la organización y que sus comentarios, opiniones o desacuerdos sean en mayor grado tomados en cuenta en comparación con los del nivel operativo; sin embargo aquí la desilusión o rencor es más significativo ya que ellos mismos directamente se dan cuenta de las actitudes y decisiones que adoptan y toman los directivos ante determinada situación que se presente, y sabrán que éstas no serán del todo positivas (no generalizando obviamente).
- B) Las respuestas de la mayoría de estos empleados, no fueron muy agradables para la organización ni sus directivos ya que estos comentan que las políticas aplicadas no son justas, cuentan con demasiada duplicidad de mando por parte de los familiares y a su vez por parte de los mismos jefes directos también, no hay un tipo de reconocimiento que realmente haga sentir bien a la gente ya sea como persona y/o empleado, las barreras para poder ascender de puesto se basan en favoritismos, intereses personales y no colectivos, además de la falta de reconocimiento.
- C) Podríamos decir que un 65% de los empleados tanto de nivel medio como de nivel operativo esta en la empresa sólo por intereses económicos aunque estos sean mínimos y el 35% restante son los que realmente se sienten bien en la empresa y con sus directivos, obviamente la mayoría de este porcentaje son los mismos familiares.

En ambos casos se dieron las situaciones negativas como ya se mencionó, donde también fue un comentario hecho varias veces el que los directivos no valoran ni reconocen al personal debido a la falta de conocimiento exacto sobre las funciones y labores que estos desempeñan.

Pero no todo fue malo para “CORPORACION VECAFI, S.A. DE C.V.”, algunas respuestas positivas fueron sobre:

- A) El contar en algunos departamentos como: producción (pero no en todas las áreas), administración y contabilidad con personas que saben explicar bien el trabajo que se llevará a cabo (esto cuando es personal de nuevo ingreso únicamente); así como repartir las cargas de trabajo de manera adecuada; y tener los materiales y herramientas, limpieza e iluminación y espacios suficientes para desempeñar sus labores de manera eficiente.
- B) La motivación y reconocimiento económico o verbal para algunos empleados aunque no sea siempre y además sea tardía.
- C) La capacitación y adiestramiento que se les da a unos cuantos.
- D) El lugar que se le da a ciertos empleados cuando surge un problema o confusión, (pero a su vez la desmotivación que surge en otros cuando se dan cuenta del favoritismo o injusticia).

En fin, la conclusión general sería más que nada como un llamado de alerta para los directivos de VECAFI:

- A) Las personas necesitan del contacto directo y la confianza en sus empleados por parte de los directivos para que estos sientan a la empresa como suya y lo más importante, sepan que se les toma en cuenta a todos y de la misma manera y no sólo a unos cuantos (claro está que valorando sí se lo merecen; y de no ser así, podrían platicar con la (s) personas problema, motivándolas para que se sientan mejor consigo mismas.
- B) De acuerdo a las respuestas de los directivos, ellos saben lo que está bien y lo que está mal, pero no hacen mucho al respecto tal vez por la desconfianza que sienten contra los no familiares y el miedo a la traición.
- C) El acercarse a los empleados y saber lo que ellos hacen por la empresa e incluso por ellos mismos, es un factor del cual siempre se debe estar enterado ya sea directa o indirectamente para de esa forma seguir motivando al personal a que sean más productivos.
- D) Considerar la capacitación como un gasto innecesario para la mayoría de los empleados es un error ya que los resultados obtenidos con el tiempo no serán los que se esperaban, (pudiendo ser estos mejores). Asimismo el que una ó más personas con experiencia capaciten al personal de nuevo ingreso, no podemos asegurar que realmente sea dicha capacitación o adiestramiento el más completo.

Por último, es algo seguro que una empresa con empleados capacitados proyectará una mejor imagen de ésta y hablará mejor de ella ante otras aunque más tarde sus empleados ya no estén laborando en la misma organización.

A decorative border consisting of four L-shaped dashed lines, one in each corner, framing the central text.

CAPITULO

6

CONCLUSIONES

La convivencia en que se hayan los directivos y los empleados de diversos niveles (medios, operativos o niveles altos) en una organización, es un tanto complicada debido a los intereses ya sea organizacionales o personales que tienen cada uno.

Por un lado, el directivo de una empresa regularmente quiere ver más utilidad en la misma y por ende quedar así beneficiado con ello (no piensa del todo en el personal que labora en ella cooperando también para llevar este objetivo a la meta).

Por otro lado, algunos empleados se portan de manera egoísta y sólo trabajan para satisfacer sus necesidades económicas, no siendo del todo productivos para la organización.

Asimismo, en toda institución (Familiar, pública, privada, lucrativa, no lucrativa, pequeña, mediana, grande, nacional, internacional), e independientemente de su giro, dichos intereses se supone, deben ser los mismos, ya que una empresa saludable tiene como miembros un equipo, el cual desea cooperar al máximo para lograr sus objetivos particulares y/o colectivos simultáneamente y por ende llegar a las metas establecidas donde todos los integrantes en conjunto satisfagan sus necesidades propias y de la organización.

Luego entonces, un directivo debe asumir cierta actitud que pueda ayudar a que su empresa junto con sus miembros hagan real esa obtención de objetivos. Por lo que uno de los impedimentos o posibles motivos para que un directivo no logre ello, sea la mala voluntad y rigidez que tenga para no cambiar alguna actitud patológica en su dirección empresarial, lo que por ende repercutirá de maneras significativa en los empleados y su desempeño laboral.

Como conclusión podemos decir que el directivo se puede basar en todos los conceptos existentes sobre la administración de empresas que pueden reafirmar en forma general la manera en que hay que dirigir y llevar al éxito una empresa. así como la manera en que psicológicamente se puede influir en un individuo para lograr obtener de él resultados satisfactorios.

En el **Capítulo I** de dicho trabajo, se habla de ello:

La administración tomada en cuenta como un factor cualitativo en todo tipo de empresa; el saber que implica la misma, cuál es su significado, el proceso que sigue, su filosofía y la situación importante que tiene en una organización, es lo que ayudará a que un directivo pueda ejercer cierto tipo de autoridad y tener poder para ordenar todos los recursos de la empresa y llevándolos a cabo correctamente, lograr tener una influencia en los empleados siendo un líder y que todos lo sigan voluntariamente como ejemplo de la misma.

Asimismo el tomar la pauta para siempre estar a la vanguardia y reorganizar su empresa, ya que todo cambia y las organizaciones no son la excepción; es una manera importante ha considerar y desde luego tener la paciencia y no desesperarse ya que a corto o largo plazo siempre verá los frutos y ventajas de dichos cambios, comprobándolos con diversos factores como lo es la competencia.

Ahora bien, no todo lo que hace un directivo sólo por ser la máxima jerarquía, quiere decir que este bien. Y es por ello que existen bases y procesos que deben ser estudiados por él mismo para poder obtener desde un principio los planes que llevará a cabo y elegir entre las alternativas existentes para poder tomar una decisión correcta.

Otro punto importante y vital en una organización: Es el personal que integra cada departamento, él cual pueda ayudar al directivo y su organización a satisfacer las necesidades requeridas y de cualquier tipo (siempre y cuando este sepa cuál es la mejor forma mediante la cual él podría obtener resultados satisfactorios por parte de ellos). Ya que es bien dicho que no todos somos iguales y por ende no podemos reaccionar de la misma manera ante diversas situaciones presentadas.

Por lo que en este capítulo también se habla de la relación entre la Psicología y la Administración; donde se demuestra la importancia mencionada que tiene el párrafo anterior ya que la Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano.

También se dará cuenta de cómo el medio ambiente que rodea a las personas e incluso a él, influye para que éstas se comporten de cierta forma y por ende se tengan que adaptar a lo que este medio nos pide constantemente.

Por otro lado, sí mantiene una comunicación formal con los empleados y permite también la comunicación informal (cuando esta sea positiva) con todos sus miembros, haciendo uso de los canales correctos de comunicación, logrará que el personal sienta que se le toma en cuenta respecto a sus necesidades. Las teorías de la motivación planteadas aquí, ayudarán a saber cuáles son esas necesidades que toda persona requiere que sean satisfechas para lograr los objetivos que ambas partes tienen propuestos.

Una de las bases importantes por las cuales se pensó en el título de éste trabajo de investigación: ***"PATOLOGIA EN EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO Y SUS REPERCUSIONES EN EL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR"***, fue debido a situaciones personales obtenidas en trabajos de empresas tipo familiar, donde los sistemas utilizados y formas de trabajar hicieron llamar mi atención por hablar en forma general pero real de ello en el **Capítulo II**, y comprender el por qué ciertos aspectos afectan, benefician y limitan a todo el personal familiar o no que labora en ellas.

Las empresas familiares requieren de reglas claras, abarcando puntos clave de comunicación y convivencia, derechos y obligaciones de los miembros y ejecutivos de éstas y las pautas para una buena dirección.

Dichas reglas deben servir para separar a los dueños de los ejecutivos, existiendo siempre el balance justo y un total acuerdo (por ejemplo: Entre objetivos familiares y de la empresa).

Los directivos en las empresas familiares deben contar con ciertas *obligaciones* para beneficio de la empresa como son:

- > Lealtad: En principio hacia la empresa, después la familia.
- > Atención: Estar atento a lo que sucede con todo el personal familiar o no familiar y su desempeño.
- > Apreciar: Cuidar el desarrollo de su empresa, valorando el esfuerzo de todos.

Asimismo también debe contar con *responsabilidades*:

- > Ejercer buen juicio y tomar decisiones basadas en el razonamiento y sentido común, ante cualquier conflicto interpersonal por ejemplo que pudiera presentarse, o situaciones respecto a la administración general de la empresa.
- > Tomar en cuenta los deseos y necesidades no sólo de la familia.

En fin hay tantas cosas buenas que en una empresa familiar pueden ser llevadas a cabo si el dueño del negocio es una persona justa y tiene bien establecidas sus metas.

Es algo ilógico y un desperdicio, que las empresas familiares ocupando un 64% de las organizaciones en México; con respecto a VECAFI, en cuanto a los recursos humanos. No consideren a todos sus miembros, ya que si la mayoría de sus empleados son familiares, es talvés seguro que esta con una buena dirección por parte de su dueño marche bien y sí lo aunamos con la otra parte de empleados no familiares y teniendo estos buen desarrollo, capacitación y motivación. Puedan ser empresas con un rango de competitividad alta tanto interna como externa.

Los consejos de Administración, su importancia, creación y operación, es uno de los temas contemplados en dicho capítulo ya que por la complejidad que llevan a veces las empresas familiares por los aspectos arriba mencionados, un consejo lograría con la opinión de todos sus miembros, el considerar de forma más equitativa a todo el personal, las políticas, reglamentos, e incluso los salarios por los que deben ser remunerados los empleados no familiares y de todos los departamentos.

Además, regularmente (sin generalizar). En algunas empresas familiares, los dueños de éstas son gente que han obtenido sus logros mediante la experiencia y la práctica; sin embargo el no contar con estudios y análisis teóricos sobre lo que es la administración de una empresa cualquiera como lo mencionado en el capítulo hará que los directivos de éstas desconozcan lo realmente de una empresa respecto a su personal y cómo sería más productiva.

Como pudimos ver, el problema existente sobre el comportamiento de un directivo respecto a sus actitudes dependiendo si estas son buenas o no, influye de manera significativa en toda su organización y principalmente repercute en los miembros de la misma ya sea en forma positiva o negativa, en el **Capítulo III** de dicho trabajo se habla esencialmente de este problema de actitudes que tienen los directivos considerados como comportamientos patológicos cuando ya son significativos y que por ende empiezan a resultar los conflictos.

Debido a los diversos estilos de dirección, la cultura que tenga el directivo o la filosofía que maneje, harán de la empresa el que esta llegue al éxito o fracase. Asimismo un directivo debe estar consciente de que si la actitud que ha tomado hasta ahora no ha sido satisfactoria del todo y no ha obtenido lo que desea, entonces el tener presente que debe cambiarla ayudará a que aún existiendo factores como el temor, la indecisión o falta de información que evite la falta de preocupación e importancia por las necesidades de la organización y sus miembros. Esta correcta decisión hará de toda la organización una entidad sana.

En este capítulo, también se habla de las técnicas psicológicas que pueden ser aplicadas por el director para corregir la conducta negativa de los demás. Sin embargo para ello el directivo también debe poner de su parte y no permitir el cierre de su mente ante las políticas o patrones establecidos, ni el criticar a alguien sin conocer los motivos que tuvo esa persona para hacer o actuar de X forma durante el desempeño de alguna tarea o la forma de actuar en diversa situación, ya que de lo contrario ocasionará en su personal cierta desmotivación que tenga secuelas como: desinterés en el trabajo, falta de productividad, ineficiencia, egoísmos con otras personas, centralización de información y por ende se sentirán insatisfechos con ellos mismos y con lo que estén haciendo, lo que ocasionará un abandono de trabajo y quizá una alta rotación de personal en todos los departamentos de la organización.

Otra cuestión mencionada, es la falta de atención por parte de los dirigentes respecto a la capacitación y adiestramiento que debe tener su personal en todos los niveles, de la misma manera: sí un empleado no es capacitado, la tarea que tenga que realizar no será desempeñada correctamente o talvés si lo sea pero este incompleta pudiendo ser mejor cuando el individuo sabe y conoce más.

Por lo que, cuando alguien tiene que hacer algo y el rol que desempeña no es su fuerte, existe confusión y por ende el trabajo es realizado de manera puramente eficiente y no eficazmente; quizá muchas veces dicho problema se presenta debido a favoritismos que demuestran los directivos con ciertas gentes por diversos motivos, (los directivos dan al empleado el cargo de desempeñar una tarea por que él así lo decide y no porque el empleado así lo requiere; lo que puede ser causa de un estrés manifestada en los empleados y presentación de: frustración o conflictos con ellos mismos e incluso con los demás y con lo que hacen.

(y considerando esto, se podrá asegurar que las buenas relaciones en el trabajo, nos pueden llevar a resultados ya sea positivos o lo contrario, se creará un caos interpersonal).

Por último, algo que puede ser tomado en cuenta por cualquier organización y sus directivos para hacer sentir bien a cada miembro es: la opinión de su personal, conociéndola si no directamente, por medio de un buzón de quejas y sugerencias donde los empleados puedan expresarse libremente; (desde luego es esencial que los directivos no hagan caso omiso de estas) y saber por este medio cuáles son las inconformidades o conformidades de su personal.

Lo que se acaba de mencionar, obviamente también cabría como un tipo de comunicación donde el canal no sea del todo directo pero al menos sus directivos sabrán con quién hablar para aclarar ciertas ideas u opinar sobre algo en lo que no esten de acuerdo y quieran proporcionar un granito de arena, y con esto actuarán de tal forma que los directivos se sientan bien consigo mismos por la acción cometida y sentirse bien porque tal vez ha satisfecho la inquietud de sus empleados por hablar sin prejuicios. debido a la confianza brindada.

Todo lo antes mencionado tuvo que tener raíces de algo, y ese "algo" se contempla aquí, en el **Capítulo IV**, donde los subtemas mencionados hablan más que otra cosa de lo que es la dirección y todo lo que ella implica para que un directivo desempeñe su cargo de la forma correcta: La disciplina, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, equidad e iniciativa, son algunos de los principios que estableció Fayol respecto a la dirección, y ya analizados como se presento, nos podremos dar cuenta de que todo lo que se ha mencionado en capítulos anteriores tiene que ver de manra considerable con ellos.

También aquí entre otras cosas se dan consejos sobre quienes deberían ser directivos, así como los atributos con los que deben contar para poder ser personas con criterio propio, visión, y con ello tener en sus manos la dirección de la planificación, ejecución y control de las actividades encaminadas al logro de los objetivos.

Por otro lado, para el logro de los objetivos respecto al personal, es importante que un directivo sepa escuchar a los miembros de su empresa, los mantenga informados, mantenga el contacto y delegue autoridad y responsabilidad. Desde luego es vital que para poder delegar, debe tener confianza en sí mismo y principalmente en la gente, observando periódicamente los hechos para demostrar que no se equivoca con los individuos.

Un hecho importante que se mencionó en este capítulo, es la malla administrativa donde muestra cinco estilos de liderazgo donde como se dijo, se relacionan los factores preocupación por la producción y preocupación por la gente; respecto a esto es importante que ambas cosas sean equitativas ya que si nos preocupamos por el personal por ende la producción se dará simultánea y positivamente por sí sola.

Finalmente los cuatro capítulos anteriores no tendrían quizá el valor del 100% si lo que se mencionó no hubiese sido comprobado con un caso práctico como el que se da a conocer en este **Capítulo V**, basado en la forma de trabajar que tiene la empresa familiar "**CORPORACIÓN VECAFI, S.A. DE C.V.**" respecto a los directivos y su personal.

Es obvio que sin los antecedentes de VECAFI, no se hubiera podido saber ciertos factores para llevar a cabo dicho caso, factores como: La historia de la misma, su giro, personal, alcances, etc.

Dicha investigación realizada sobre el comportamiento de los directivos principales (que son hermanos) en VECAFI y las repercusiones que causan en los empleados. Respaldan los puntos mencionados en los capítulos anteriores, ya que:

- > Una empresa como VECAFI, debe considerar más a su personal ya que de acuerdo a sus respuestas ellos sólo trabajan en esta, por cuestión económica, lo que quiere decir que otros factores como los técnicos o profesionales no son fomentados por sus directivos.
- > Las políticas no son justas y apropiadas y el trabajo no es repartido equitativamente.
- > Las medidas de seguridad e higiene no ayudan a que el personal se sienta seguro ni cómodo en el lugar donde labora.
- > La capacitación y adiestramiento es solo impartida a algunos y no de manera completa.
- > El motivar al personal y hacerlo sentir bien es cuestión que a VECAFI sólo le interesa quizá por beneficio propio, (porque a él le conviene y no porque sepan que ayudarán a sus miembros).
- > Así mismo los favoritismos entre los miembros familiares y gente que les cae bien es algo que desmotiva al demás personal y por ende la opinión que tienen de sus directivos no es la más satisfactoria.

Así como estos factores hubo más que se comprobaron con hechos y por la ayuda de los cuestionarios aplicados, factores que como ya se pudo analizar pueden en una empresa como Vecafi:

- > Hacer de ella una empresa que siga creciendo.
- > Pero que su crecimiento vaya siendo generado por vicios patológicos.
- > Y que sus directivos no se den cuenta de los aspectos importantes como los ya mencionados los cuales son vitales para que se considere una organización completa y de calidad.
- > Por tanto, conforme pasa el tiempo tal vez esta siga creciendo más y más pero jamás llegará a formar parte de una competencia válida; constituida por empresas que hasta ahora por todos sus sistemas de administración correctos, son admiradas y obtienen más utilidades que otras como lo es VECAFI.

Finalmente podemos decir que los directivos familiares y no familiares de VECAFI no pueden seguir con esa actitud de conformidad.

Lo siguiente es un artículo extraído de una revista el cual comprueba un punto que fue mencionado en este trabajo de investigación y que en la actualidad algo importante podría ser el contar con un CONSEJO DE ADMINISTRACION que ayude a los directivos para ampliar más sus expectativas respecto a la administración y progreso de una empresa:

I. "CONSEJO DE ADMINISTRACION"

Las tareas principales de un consejo, son definir la estrategia de la empresa, proporcionar la mayor información posible a los accionistas y al mercado, establecer mecanismos de control interno y evaluar el desempeño del director general y funcionarios de alto nivel.

El código recomienda entre 5 y 15 consejeros propietarios que aporten una visión plural del negocio. Se considerarán tres tipos de consejeros:

- > **El independiente.** No forma parte del equipo directivo de la empresa y su elección esta respaldada por su prestigio profesional o personal, lo cual le permite exponer una visión más objetiva. Los consejeros independientes deberán representar al menos 20% del consejo.
- > **El patrimonial.** Tiene una participación accionaria significativa en el capital social. Se considera positivo el monitoreo constante de su inversión, pues beneficia a la sociedad en su conjunto. Su participación debe ser también de 20%.
- > **El relacionado.** Generalmente son ejecutivos de la empresa sin participación accionaria. (Se recomienda al consejoreunirse al menos cuatro veces al año.).

II. **"EVALUACION Y COMPENSACION"**

Se refiere directamente al desempeño y remuneración (que deben darse a conocer al mercado) recibidas por el director general y los funcionarios de otro nivel. Esta actividad del consejo permitirá que la empresa cuente con un mejor departamento de recursos humanos. En la evaluación se toma en cuenta la consecución de metas, así como el desempeño individual y del negocio mismo.

III. **"AUDITORIA"**

La información financiera debe ser útil, oportuna, confiable y suficiente, así como debidamente auditada por instancias internas y externas, a fin de garantizar su transparencia para los inversionistas.

IV. **"FINANZAS Y PLANEACION"**

El consejo tiene la facultad de opinar sobre los lineamientos y aplicación del presupuesto anual, lo mismo que sobre la evaluación de factores de riesgo y políticas de administración.

V. **"INFORMACION"**

El consejo también cuida que se proporcionen al mercado la información y orden del día de la asamblea de accionistas.

Por último hace incapié en una cuestión: ¿Es normal que en el consejo de administración de varias empresas aparezcan los mismos personajes aunque con diferentes puestos.

La respuesta es:

Es una práctica común en México. Quizá porque no hay muchas personas interesadas en realizar este tipo de labor, que casi siempre se ha dado por lazos de amistad. Los consejeros independientes suelen ser personas muy reconocidas en el medio, conocedoras del giro del negocio, y los inversionistas minoritarios los perciben como una garantía. Es también recurrente que importantes personalidades invitadas a fungir como consejeros en una empresa, no conozcan bien la operación del consejo de administración ni de sus comités de apoyo, por lo que deben darse a la tarea de aprenderlo. Los consejeros deben actuar y enterarse de todo lo que está pasando en la compañía, no sólo ocupar un asiento. Es por eso que se recomienda un número reducido de consejeros, para asegurar que tengan una activa participación y que formen parte de algún comité cuya tarea es investigar y proponer. Finalmente quien decide es el consejo.

Como Conclusión general de todo el trabajo de investigación sobre "PATOLOGIA EN EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO Y SUS REPERCUSIONES EN EL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR" fue:

Primero: La comprobación aprobada sobre la hipótesis que se planteó en un principio; ya que debido a la teoría explicada en los diversos capítulos y principalmente en el Capítulo V del caso práctico, se comprobó que realmente con un cambio de actitud por parte de los directivos, los empleados de los distintos niveles y departamentos pueden cooperar más para hacer de la organización una entidad donde se puedan satisfacer tanto los objetivos individuales como los objetivos organizativos y que por ende ambas partes se sientan bien por tales resultados.

Segundo: Los resultados obtenidos en dicho trabajo de investigación presentado, son satisfactorios ya que al plantearse una hipótesis y ser ésta comprobada, dan cierta certeza de lo que es importante en una organización sea esta familiar o no. Y que por ende ayudarán de manera significativa tanto personalmente como colectivamente para cualquiera que haga uso lectivo de dicho trabajo.

Tercero: Dar a conocer las patologías existentes por parte de los directivos, en este caso en una empresa familiar principalmente y generalizando con organizaciones de otro tipo; donde al término de ella nos damos cuenta que realmente esas enfermedades adquiridas son las mismas para todos; y las repercusiones con los miembros pueden ser significativas o no, dependiendo de la gravedad de dichas patologías. Y el querer encontrar la cura puede ser gran parte de la salvación y obtención de resultados para llegar a las metas individuales y organizativas planteadas y requeridas por todos en las entidades para una mayor satisfacción.

Cuarto: Hubo limitaciones al pensar en sí sería correcto o benéfico el plantear un título de este tipo en el trabajo de investigación como ya se explicó anteriormente, sin embargo dicha situación no impidió el convencerse de que sería bueno escoger este tema y por ende dar término a un caso que hoy en día debe ser considerado por toda organización, sus directivos y empleados para preservar los conocimientos que la ciencia de la Administración nos ha enseñado.

BIBLIOGRAFIA

- › ***“Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos”***

Albrigtb Mary – Carr Clay
Editorial: Prentice Hall
México, 1997.

- › ***“Cómo destruir una empresa en 12 meses o antes.”***

Castañeda Luis
Ediciones Poder
Segunda Edición
México, 1998.

- › ***“Administrar para Producir”***

González Hernández
Editorial: ECASA
México, 1996.

- › ***“La Empresa Familiar”***

Grabinsky Salo
Del Verbo Emprender
Cuarta Edición
México, febrero, 1994.

- › ***“Las reglas del juego en las empresas familiares”***

Grabinsky Salo
Del Verbo Emprender
Primera Edición
México, septiembre, 1999.

- › ***“Más sobre Empresas Familiares”***

Grabinsky Salo
Del Verbo Emprender
Primera Edición
México, noviembre, 1994.

› **“Comportamiento Organizacional”**

Hellriegel – Slocum – Woodman
Editorial: Thomson
Octava Edición
México, 1998.

› **“Comportamiento de las Organizaciones”**

Kretnier / Kinicki
Editorial: Mc. Graw Hill
Tercera Edición
España, 1996.

› **“Introducción a la Psicología”**

L. Davidoff Linda
Editorial: Mc Graw Hill
Segunda Edición
México, 1984.

› **“Administración Aplicada – Teoría y Práctica”**

Mercado H. Savador
Editorial: Limusa, Grupo Noriega Editores
Primera Edición
México, 1989.

› **“Administración Aplicada – Teoría y Práctica”**

Mercado H. Savador
Editorial: Limusa, Grupo Noriega Editores
Segunda Edición
México, 1992.

› **“La Administración en Desarrollo”**

Núñez de la Peña Francisco / De La Cerda Gastélum José
Editorial: Diana
Segunda Edición
México, 1998.

› ***“Nuevo Inversionista”***

Pliego Valenzuela Tanya
Editorial: Premier
Octubre, 2000.

› ***“Administración de Empresas”***

Reyes Ponce Agustín
Editorial: Límusa
Primera Edición
México, 1966.

› ***“Psicología de la Organización”***

Rodríguez Estrada Mauro
Editorial: Trillas
Primera Edición
México, 1992.

› ***“Vida y Psicología”***

Selecciones del Reader 's Digest
M.R
Primera Edición
México, marzo, 1987.

› ***“Supervisión Efectiva”***

Reportaje

› ***“La Dirección de Personal en la Empresa”***

W. Hunt John
Editorial: Mc Graw Hill
Primera Edición
México, 1993.