



Universidad de Sotavento A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“EFECTOS DE UN DIRIGENTE AUTÓCRATA EN UNA
MICROEMPRESA FAMILIAR”

CASO PRÁCTICO

PROVEEDORA DEL HOGAR TABASQUEÑO, S. A DE C. V.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JUANA DE LOS ÁNGELES DE LA CRUZ HERRERA

ASESOR DE TESIS:

LIC. RUBÉN CUSTODIO HERNÁNDEZ

Villahermosa, Tabasco, 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A mis Padres

Por su gran amor, su apoyo incondicional,
su fortaleza y lucha constante para darnos una vida mejor.
A mi madre quien es el pilar de nuestro hogar
y de mi corazón, sin ti no lo hubiera logrado.
Los amo mucho...

Mis Hermanos y Sobrinos

Por toda la alegría que me han dado, porque
ellos me motivan día a día a superarme...

AGRADECIMIENTOS

A DIOS POR PRESTARME LA VIDA Y LA SALUD CADA DÍA Y DARME A LA FAMILIA QUE TENGO, PORQUE NOS ACOMPAÑA EN NUESTROS CAMINOS CUANDO PENSAMOS QUE ESTAMOS SOLOS.

A mi maestro **LIC. RUBÉN CUSTODIO HERNÁNDEZ**, por instruirnos en esta carrera de manera sabia y paciente, y por su gran ayuda en la elaboración de esta obra.

A mis maestros con todo respeto y cariño, por el apoyo incondicional en la estructura de este trabajo:

☞ **LIC. MARÍA ENRIQUETA VELÁZQUEZ BARREDO**

☞ **LIC. EDÉN GÓMEZ CORDOVA**

☞ **LIC. ALFONSO MOISÉS GÓMEZ DEL RÍO**

ÍNDICE

TEMA	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I:	
“GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR”	
1.1 LA MICROEMPRESA	3
1.1.1 Definición	3
1.1.2 Origen De La Microempresa	4
1.1.3 Importancia De La Microempresa	5
1.1.4 Problemas De La Microempresa	5
1.2 LA EMPRESA FAMILIAR	6
1.2.1 Definición	7
1.2.2 Características	7
1.2.2.1 Origen	8
1.2.2.2 Integración	8
1.2.2.3 Giro y Constitución Legal	8
1.2.2.4 El Dueño	8
1.2.3 Importancia De La Empresa Familiar	9
1.2.4 Los Problemas Comunes De La Pequeña Empresa	9
1.2.4.1 Negligencia	10
1.2.4.2 Fraude	10
1.2.4.3 Falta de Experiencia en la Línea	11
1.2.4.4 Falta de Experiencia Administrativa	11
1.2.4.5 Experiencia Desbalanceada	11
1.2.4.6 Incompetencia del Gerente	11
1.2.4.7 Desastre	12
1.2.5 VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA	12
1.2.5.1 Líneas de Comunicación Cortas y Directas	13
1.2.5.2 La Ganancia como Salario	13

ÍNDICE

TEMA	Pág.
1.2.5.3 Contacto con Empleados y Clientes	13
1.2.5.4 Autonomía	14
1.2.6 DESVENTAJA DE LA PEQUEÑA EMPRESA	14
1.2.6.1 La Sucesión	14
1.2.6.2 Centralización del Poder	14
1.2.6.3 Organización	15
1.2.6.4 Nepotismo	15
1.2.6.5 Tensiones en la Brecha Generacional	16

CAPÍTULO II:

“GENERALIDADES DEL DIRIGENTE”

2.1 CONCEPTOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	17
2.2 LA PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE-LÍDER.	19
2.2.1 Tipos De Dirigentes	20
2.2.2 Características De Un Buen Líder	23
2.3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN	26
2.4 DIRECCIÓN AUTÓCRATA	26
2.4.1 Concepto De Líderes Autocráticos	26
2.4.2 El Modelo Autocrático	27
2.4.3 Características Y Efectos De La Dirección Autócrata	29
2.4.4 Ventajas Y Desventajas De Un Dirigente Autócrata	31

CAPÍTULO III:

“ESTILOS Y TEORÍAS DE LIDERAZGO”

3.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO	32
---------------------------------------	-----------

ÍNDICE

TEMA	Pág.
3.1.1 Teorías de los Rasgos	33
3.1.2 Teorías del Comportamiento	33
3.1.3 Teoría X y Y	34
3.1.4 Teorías de Contingencia.....	35
3.1.5 Modelo Fiedler	35
3.1.6 Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....	36
3.1.7 Modelo Continuo de Tannembaum y Schmidt	36
3.1.8 Grid o Matriz Gerencial de Blake y Mouton.....	38

CAPÍTULO IV:

“SITUACIÓN DE LA EMPRESA PROVEEDORA DEL HOGAR TABASQUEÑO, S. A DE C. V. Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”

4.1 ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA PROVEEDORA DEL HOGAR TABASQUEÑO, S. A DE C. V.	40
4.2 LOCALIZACIÓN	40
4.2.1 Macrolocalización	41
4.2.2 Microlocalización	42
4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
4.4 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
4.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	45
4.6 OBJETIVO GENERAL.....	46
4.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	46
4.8 SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN	46
4.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	47

ÍNDICE

TEMA	Págs.
4.10 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	48
4.11 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	48
4.11.1 Representación Gráfica y Resultados del Cuestionario Aplicado a los Empleados	49
4.11.2 Análisis del Cuestionario Aplicado a los Empleados	59
4.11.3 Análisis del Cuestionario Aplicado al Gerente	59
4.12 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	60

CAPÍTULO V:

“PROPUESTA DE SENSIBILIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN AUTÓCRATA DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR

PROVEEDORA DEL HOGAR TABASQUEÑO, S. A DE C. V.”

5.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA	62
5.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA	71
5.3 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	71
5.4 PROGRAMA DE ACTIVIDADES	73
5.5 CONCLUSIÓN	74
BIBLIOGRAFÍAS	76
GLOSARIO	79
ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nace por conocer sobre el comportamiento de un dirigente autócrata en una microempresa familiar y la manera en que repercute en su operatividad sobre todo en sus recursos humanos, pues este estilo de dirección se ve mayormente en las empresas con éstas características, y es que actualmente la mayor parte de las empresas en nuestro país son de este tipo y presentan estas mismas características en cuanto a dirección. Estas empresas sirven en gran manera a la sociedad y son fuentes generadoras de empleos, pero desafortunadamente fracasan debido a la falta de preparación por parte de sus dirigentes lo que ocasiona que no ejerzan con eficiencia su trabajo directivo.

El propósito de este trabajo es conocer lo más destacable de este tipo de empresas y la dirección que la administra y lo haremos a través de cinco capítulos. En el primer capítulo, mostraremos todo lo referente a las micro y pequeñas empresas familiares para conocer el ambiente en el que se desenvuelven y los problemas a los que se tiene que enfrentar cuando un dirigente no está capacitado profesionalmente para ejercer este tipo de responsabilidad, al igual que veremos su importancia, ventajas, desventajas y las características propias que hacen a estas empresas únicas.

En el Segundo capítulo, conoceremos lo referente a dirección y liderazgo, como son tipos de dirigentes, características del líder, la importancia del liderazgo en la dirección y dirección autocrática. En el Tercer capítulo mostraremos las teorías de liderazgo más relevantes, como son las teorías de comportamientos, la teoría de contingencia, el grid o matriz gerencial de Mouton entre otras, para conocer los tipos de dirección que se pueden aplicar en una empresa de acuerdo a las situaciones que se presenten. En el Cuarto capítulo, vamos a estudiar a la empresa que fue sujeta a estudios, conoceremos sus antecedentes, su localización, la situación actual en la que opera en donde mostramos también la metodología que se utilizó para realizar

este estudio cualitativo y por último en el quinto capítulo mostraremos la propuesta que se diseñó a esta empresa con la finalidad de sensibilizar a su dirigente para que conozca que a través de ayuda profesional su empresa puede ser más eficiente y permanecer más tiempo en el mercado competitivo, y mantener la fidelidad de su plantilla laboral por más tiempo en lo que viene otro sucesor.

Este trabajo no pretende ser un manual de dirección para los pequeños empresarios pero sí una fuente de información basado en teorías científicas en donde nuestro principal objetivo es demostrar que las actitudes autócratas pueden llevar al fracaso el funcionamiento de las microempresas si no se aplica de manera adecuada.

CAPITULO I

“GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR”

1.1 LA MICROEMPRESA

Como es bien sabido por nosotros, todas las empresas ya sean micro, pequeñas o medianas juegan un papel muy importante en todo el mundo y no importa la actividad (industrial, comercial o de servicio) en la que se desenvuelvan, ya que contribuyen en gran manera a elevar la productividad socioeconómica de cada país además de otros factores que mencionaremos más adelante. Vamos a definir en el siguiente punto a la microempresa para tener una idea en cuanto a su contexto.

1.1.1 DEFINICIÓN

- ☞ “Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta 80 millones de pesos”¹. (En 1987 la definición de microempresa era de acuerdo a su tamaño).
- ☞ “Microempresa: Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI.”²

El autor Joaquín Rodríguez Valencia nos hace una conclusión aun más interesante que va mas allá de esta definición, en donde nos menciona varias particularidades que hacen propia a esta entidad en la que destacan que una microempresa posee características definidas desde su inicio, los propietarios son independientes, no poseen conocimientos científicos para administrarla, su estructura organizacional es muy sencilla, no dominan el sector de la actividad en

¹ -Méndez, Morales, José Silvestre. ECONOMÍA Y LA EMPRESA. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Edición 2002. Pág. 47

² -Rodríguez Valencia, Joaquín. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Editorial Thomson. 5ª. Edición 2005. Pág. 48

que la operan y no contratan a más personas de las que se puedan necesitar ya que el trabajo no es muy complejo.

Si ya comprendimos el concepto de microempresa, el siguiente aspecto que trataremos es el de su origen.

1.1.2 ORIGEN DE LA MICROEMPRESA

Una vez que ya hemos conocido la definición de microempresa, no va a ser difícil que nos imaginemos el tiempo en que se originaron éstas, pero lo complicado va a ser pensar las verdaderas causas por las que se originaron ya que pueden ser numerosas dependiendo de las perspectivas de cada persona que las estudie. A continuación citaremos la opinión de los siguientes autores sobre este tema:

☞ Rodríguez Valencia³:

- ☞ La microempresa tiene orígenes muy remotos y muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como talleres artesanales, otras como maquiladoras pequeñas y medianas empresas.
- ☞ Más que tener un origen por un espíritu emprendedor, son el resultado de la profunda crisis económica y política que abrumba a nuestro país desde las dos últimas décadas.
- ☞ El ingenio y la dedicación de muchos mexicanos les permitió abatir su difícil situación con la creación de empresas.

☞ Anzola Rojas⁴:

- ☞ El origen ocurre por la necesidad de las personas de ser independientes básicamente en el aspecto laboral y económico.

³ -Ibid. Pág. 48 y 49

⁴ - Anzola Rojas, Sérvulo. ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Edición 2002. Pág. 11

Un dato muy importante que mencionaremos también en este apartado, es la magnitud que tienen las microempresas en nuestro país, las cuales son las siguientes: “En México se cuenta con el 95.5% de microempresas, el 4.1% son pequeñas y medianas empresas mientras que 0.3% son grandes.”⁵

Estas cifras que mostramos, nos lleva a pensar que tenemos que darle la debida importancia a este tipo de empresas, conocer todos los aspectos en los que está inmerso para tener un conocimiento pleno de su operatividad y así poder brindarles ayuda profesional necesaria para que no claudiquen en el camino.

Básicamente podemos deducir sencillamente que la microempresa es una entidad que se crea con la esperanza de crecer tanto en patrimonio como en el de satisfacer las necesidades que exige nuestra sociedad día a día.

1.1.3 IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA

Mencionábamos al principio de nuestro trabajo que las micro, pequeñas y medianas empresas contribuyen en gran manera a elevar la productividad económica de cada país al igual que también producen bienes y servicios a la sociedad y son fuentes generadoras de empleos. “Las micros y pequeñas empresas contribuyen socialmente en el desarrollo regional y en la masificación del bienestar de la población con la generación de por lo menos el 80% de los nuevos empleos, cada empresa micro y pequeña genera por lo menos 5 empleos, cada uno de los cuales le da de comer al menos a 4.5 personas por familia.”⁶

1.1.4 PROBLEMAS DE LA MICROEMPRESA

Como ya tratamos en el tema anterior las microempresas proporcionan beneficios al minorizar el desempleo y contribuir en la economía del país, desafortunadamente muchas de ellas no pueden seguir ejerciendo sus actividades

⁵ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Pág. 49

⁶ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS. Pág. 52

por las complicaciones en las que se ven inmersas. Los problemas a los que se enfrentan las microempresas son los siguientes⁷:

- ☞ Limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección.
- ☞ Escasa cultura tecnológica.
- ☞ Ausentismo del personal.
- ☞ Constante aumento de los precios de materias primas.
- ☞ Mala calidad de los materiales.
- ☞ Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- ☞ Falta de garantías para acceder al crédito.
- ☞ Excesiva regulación gubernamental.

Cuando el microempresario decide crear una microempresa lo hace con toda la expectativa de crecimiento y de generar utilidades, desafortunadamente la mayoría de ellos no cuenta con estudios profesionales que le permitan estructurar de manera adecuada su organización y que respalden de manera objetiva sus decisiones, pues ellos más bien trabajan de manera empírica basando su direccionamiento en experiencias pasadas, y el no tener conocimiento científico de administración ocasiona que muchas de ellas cierren de manera eventual o hasta permanente su operatividad en el mercado competitivo.

En el siguiente tema vamos a tratar a la empresa familiar, ya que la empresa a quien vamos a investigar para nuestro trabajo es clasificada como familiar.

1.2 LA EMPRESA FAMILIAR

Vale la pena que destaquemos que en todo el mundo gran parte de las empresas son familiares y se considera una gran porcentaje del total de las micros, pequeñas y medianas empresas en el sector privado, están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos ó parientes. En su mayor parte las que

⁷ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Pág. 52

dominan tiendas son atendidas por mamá y papá con la ayuda de sus hijos y otros parientes que apenas logran obtener recursos para poder vivir medianamente. Conozcamos en el siguiente punto la definición de esta empresa.

1.2.1 DEFINICIÓN

A continuación mostraremos la opinión de varios autores que tienen sobre la pequeña empresa familiar en el libro de Joaquín Rodríguez V.⁸:

- ☞ “Morales López J. C. la define así: Es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.
- ☞ “Viedna J. M. : Se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.”
- ☞ “Se conocen como negocios familiares aquellos emprendimientos manejados por el grupo familiar.”⁹
- ☞ “Es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar.”¹⁰

Si analizamos las definiciones anteriores podemos deducir en nuestras propias palabras que la empresa familiar es aquella que está constituida por miembros de una familia en la que integran su capital, su trabajo y responsabilidades para fortalecer su crecimiento.

1.2.2 CARACTERÍSTICAS

La empresa familiar tiene características propias que la definen en comparación con otras empresas, esto hace que estudiemos de manera particular cada uno de los siguientes puntos:

⁸ -Ibid. Pág. 54

⁹ -cfr. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empresafamiliar./html> 15/08/2008

¹⁰ -cfr. <http://www.nafin.com/portalfn/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=818>
15/08/2008

1.2.2.1 Origen

En cuanto al origen de por qué una persona adquiere una propiedad de este tipo podemos mencionar tres elementos¹¹: Herencia familiar, compra de una empresa en operaciones y emprender una empresa nueva. Pero tenemos que tomar en cuenta que otro punto puede ser por fusión.

1.2.2.2 Integración

Mayormente una empresa familiar está integrada por el padre y/o madre, y los hijos, aunque pueden intervenir otros parientes como los tíos, primos, abuelos, nietos, etc., además de los empleados ajenos a la familia. El hecho que se incorporen personas externas para colaborar en algunas funciones dentro de esta organización, no significa que deje de ser familiar, continua con la esencia de su organización y control.

1.2.2.3 Giro y Constitución Legal

Es muy evidente si miramos a nuestro alrededor que la actividad en la que mayormente se desenvuelven este tipo de empresas son las comerciales, aunque también pueden hacerlo en las industriales y de servicio. “La constitución legal que más se encuentra entre las pequeñas empresas es la sociedad anónima, aunque ésta sea sólo por requisito legal y su función no se cumpla por completo, pues sigue predominando el control y la posesión en todas las actividades de la empresa por parte del dueño de la misma, sin tener trascendencia los accionistas, quienes generalmente son sus familiares.”¹²

1.2.2.4 El Dueño

Aquí vamos a conocer un poco más de las características de su propietario. “El dueño es el socio mayoritario y el gerente de la empresa donde opera como hombre orquesta haciendo la función de sabelotodo, con lo que se confunde su papel

¹¹ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS. Pág. 12

¹² -Ibid. Pág. 8 y 9

principal para la dirección y administración de la misma¹³. No hay organización, las situaciones de trabajo se vuelven pesadas para los colaboradores ya que recibe órdenes y contraórdenes que afectan las relaciones laborales. Por lo regular el dueño es el fundador de este tipo de empresas, es una persona madura de edad avanzada, maneja su empresa de manera empírica basada en experiencias y corazonadas, y esto hace que muchas de sus decisiones tengan poca objetividad trayendo como consecuencia el fracaso de las mismas, pues en las decisiones deben tomarse en cuenta a la familia participante de este negocio, y mayormente el fundador es quien lo hace sin consultar a sus miembros lo que crea conflictos familiares.

1.2.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares al igual que otras empresas también son importantes en el desarrollo económico de cada país no solo a nivel nacional sino hasta mundial, generan empleos a muchas personas contribuyendo positivamente a contrarrestar los altos índices de desempleos además de producir bienes y servicios a la sociedad satisfaciendo las necesidades de ésta. Desafortunadamente muchas de ellas sufren de problemas que afectan su operatividad vamos a conocer cuáles son esas barreras que impiden que permanezcan en el mercado.

1.2.4 LOS PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Tenemos conocimientos de que todas las empresas en algún momento de su vida atraviesan por una serie de problemas, algunas han sobresalido exitosamente, pero otras desafortunadamente no pueden luchar contra ciertas situaciones que se presentan y terminan por cerrarlas. El autor Pickle¹⁴ nos muestra el siguiente cuadro de cuáles son algunas de las causas de quiebra de las empresas.

¹³ -Ibid. Pág. 23

¹⁴ -Hal B., Pickle. Royce L., Abrahamson. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS. Editorial Limusa. 1ra. Edición 1982. Pág. 26

CAUSAS	PORCENTAJE TOTAL DE FRACASOS
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Falta de experiencia en la línea	16.4
Falta de experiencia administrativa	14.1
Experiencia desbalanceada	21.6
Incompetencia	41.0
Desastre	0.6
Razón desconocida	3.4

A continuación hablaremos cada uno de los puntos mencionados en este cuadro para tener un conocimiento más complejo de ello:

1.2.4.1 Negligencia

Sabemos que actualmente el mundo de los negocios es muy dinámico y esto obliga a los administradores a estar a la vanguardia de las rápidas transformaciones que se presentan de manera continua. De no ser así, la situación sufriría serios problemas y al final conllevaría al fracaso de la pequeña empresa. Muchos de los problemas que se presentan en las empresas son productos de la inexperiencia de quien los dirige a cuyo cargo está el manejo del establecimiento.

1.2.4.2 Fraude

Aunque es muy raro que veamos a una empresa en esta situación, el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa, esto se debe a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

1.2.4.3 Falta de Experiencia en la Línea

Con frecuencia, el gerente no tiene experiencia en el ramo en el que opera cuando inicia por primera vez, tal vez los tenga en otros negocios en los que haya trabajado, pero tratándose de una profesión en la que nunca antes había incursionado no es fácil conocer los pormenores a los que se va a enfrentar.

1.2.4.4 Falta de Experiencia Administrativa

La incapacidad de administración del gerente es otro motivo por el que las empresas quiebren, los gerentes que no son capacitados técnica y administrativamente, por lo tanto sucumben debido a la multitud de problemas a los que se enfrentan. No es lo mismo tener la habilidad para realizar cierto trabajo que ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin una capacitación adecuada para administrar la empresa nada puede garantizar el éxito de ellas.

1.2.4.5 Experiencia Desbalanceada

El gerente debe ser capaz de visualizar a su empresa de una manera general, debe ser capaz de descubrir sus necesidades, determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en las que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas. Si la persona quien maneja a la empresa dedica toda su atención a una sola área y descuida otras afectará de manera negativa en el desarrollo de la misma.

1.2.4.6 Incompetencia del Gerente

Como podemos observar en la tabla que presentamos anteriormente el mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente, todas las quiebras pueden atribuirse a este problema. Ni el mismo dueño puede fungir como gerente para administrar de manera eficiente la empresa si no cuenta con los conocimientos necesarios de la capacidad de liderazgo requerida.

1.2.4.7 Desastre

Conocemos que existen hechos que el hombre mismo no puede controlar y que cortan de tajo la existencia de una pequeña empresa: desastres naturales, terremotos, inundaciones, huracanes, incendios.

También en este cuadro entran problemas laborales, los asaltos, los hurtos de mercancías por parte de los empleados y destrozos por terceros. Un seguro contra imprevisibles puede aminorar en algo el tremendo impacto de pérdidas monetarias que ocasionan estas causas.

El autor José María Veciana¹⁵ nos presenta otras de las causas de la quiebra de las empresas y éstas se derivan en:

1ro. La persona del empresario

- ☞ El aferrarse a formas de actuación que han tenido éxito en el pasado
- ☞ Nepotismo
- ☞ Estilo de dirección

2do. Errores de Dirección

- ☞ Dirección centralizada, falta de delegación
- ☞ Deficiencias en la coordinación
- ☞ Falta de control, y no abordar los conflictos
- ☞ Toma de decisiones excesivamente personal, ya sea autocrática ó dilatoria

Estos son los errores principales que el pequeño empresario debe evitar, aprendiendo de las experiencias ajenas y capacitándose adecuadamente puede asegurar el éxito en su negocio.

1.2.5 VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Ahora vamos a mostrar las ventajas de la pequeña empresa las cuales se derivan directamente de su tamaño y de su gestión autónoma.¹⁶

¹⁵ -Veciana Vergés, José María. FUNCIÓN DIRECTIVA. Editorial Alfaomega. 1ª. Edición 2002. Págs. 88 y 89.

1.2.5.1 Líneas de Comunicación Cortas y Directas

La comunicación es efectiva en las pequeñas empresas gracias al contacto directo entre los empleados y el gerente, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados con el establecimiento. Sabemos que en las grandes empresas las órdenes pasan a través de varios receptores antes de que la persona a la que va dirigido la reciba, de tal manera que se puede tergiversar la información y malinterpretar. Se aconseja que por las características que se presentan en los pequeños establecimientos y los pocos empleados que laboran, las órdenes deban ser de manera oral y no escrita a diferencia de las grandes empresas.

1.2.5.2 La Ganancia como Salario

Uno de los beneficios que trae consigo el ser propietario de una pequeña empresa es que trabaja para sí mismo, las ganancias que se obtengan de las operaciones de la empresa son la retribución financiera de su dueño. El propietario siempre puede modificar el monto de sus ingresos si maneja de manera inteligente su operatividad al igual del gran empeño y esfuerzo con la que administre su empresa.

1.2.5.3 Contacto con Empleados y Clientes

Sabemos que regularmente en las pequeñas empresas hay un solo nivel administrativo (el propietario y el administrador son la misma persona), este puede mantener y armonizar la relación con sus empleados conociendo sus necesidades y aspiraciones y a la vez los empleados tendrán una visión mejor de su jefe ó patrón. También otras de las ventajas de la pequeña empresa es el de tratar directamente con los clientes quienes son objeto de atenciones, consideraciones y trato especiales ya que la empresa reconoce que esto es importantísimo para el éxito del establecimiento, al igual que el de escuchar sus quejas para mejorar la calidad de sus servicios y conocer el área en la que está fallando.

¹⁶ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS. Pág. 30

1.2.5.4 Autonomía

Esta es otra ventaja en cuanto al pequeño negociante, pues está directamente relacionado con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de su empresa. Mientras que en una gran compañía, el gerente tiene que acatarse a las órdenes de los superiores, en la pequeña empresa puede decidir a su libre albedrío, incluso sobre la marcha.

1.2.6 DESVENTAJA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Las empresas familiares son los ejes de nuestra sociedad. En la mayoría de las empresas pequeñas, medianas y grandes, están involucrados parientes y amigos sobre quienes descansan grandes responsabilidades. Esto ayuda a generar riquezas y a unir esfuerzos, pero suelen presentarse diversos problemas los cuales mostramos a continuación:

1.2.6.1 La Sucesión

Es muy importante que el propietario considere con mucha atención la sucesión de la empresa tomando medidas con tiempo para su retiro, ya que no se trata de abandonar un cargo para dejarles los problemas de la empresa a sus sucesores, sino de preparar de manera anticipada a los futuros ejecutivos pues no es muy sano que elija a algún familiar sin poseer las características mínimas que se requieren para seguir satisfaciendo las necesidades futuras de la empresa.

Si el propietario transfiere la empresa utilizando su intuición o nepotismo, seguro ocasionará muchos problemas tanto con los familiares como a la empresa misma ya que no se podrá garantizar su subsistencia, es por ello que se recomienda al dueño consulte con profesionales externos de quienes podrá obtener una respuesta a ello con total objetividad.

1.2.6.2 Centralización del Poder

Por centralización del poder entendemos que hay demasiada responsabilidad y autoridad sobre una sola persona, es decir que no se le delega a otras personas

responsabilidades y la empresa se convierte en dependiente de la persona que tiene el poder. Si la empresa se limita a la capacidad de una sola persona para accionar y ésta no puede atender un asunto lo más probable es que dicho asunto y tal vez otros más se queden sin resolver, esto puede ocasionarnos un problema a corto o largo plazo por no haber sido resuelto en su momento.

Es importante que quien tiene autoridad absoluta dentro de la empresa aprenda a delegar. Decimos aprender porque no se trata simplemente de dejar que los demás actúen según su propio parecer. Entonces, para delegar de manera conveniente es necesario conocer a la gente, su capacidad, su responsabilidad y en general sus fortalezas y debilidades.

1.2.6.3 Organización

Cuando en la empresa familiar existe una mala organización esto nos conduce a tener problemas de mala comunicación, confusión de autoridad y labores así como la falta de cooperación entre otros. El exceso de puestos o la falta de definición en el momento de crearlos, dan origen a esos problemas que se transforman en fallas de eficiencia y eficacia, ya que repercuten en la productividad de nuestra empresa y resulta difícil corregirlas ya que no es fácil detectarlas.

Es por eso que es de vital importancia definir cada puesto y las responsabilidades de manera que el personal tenga conocimiento de lo que se espera de ellos y estén concientes de que deberán rendir cuentas.

1.2.6.4 Nepotismo

Este problema es muy común en las empresas familiares. “El nepotismo es el favoritismo, el trato especial o la protección desmedida que se da a los mismos familiares dentro de la empresa”¹⁷. Aunque esto no es malo puede ser tal vez una factor erróneo al momento de asignar cargos y responsabilidades, ya que a lo mejor el pariente asignado no está lo suficientemente preparado técnicamente para realizar esta función y tal vez otro miembro de la familia sí lo esté y puede que hasta tenga el

¹⁷ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS. Pág. 23

suficiente conocimiento profesional para desempeñar el puesto, pero desafortunadamente la predilección no dejará ver su trabajo en ese momento. También es un problema para el empleado externo quien no es de la familia, pues sabrá que no puede aspirar a más de lo que hace y siempre se sentirá de menos frente a los otros miembros de esta pequeña organización. Con todo lo anterior podemos deducir que el nepotismo no es mas que el abuso del poder en favor de parientes y amigos.

1.2.6.5 Tensiones en la Brecha Generacional

La brecha entre generaciones se da por la necesidad del joven de experimentar, conocer y ver las cosas con un “nuevo enfoque”. Al hacerlo enfrenta la resistencia al cambio del dueño quien tiene una manera establecida de hacer las cosas. Esto es, las nuevas generaciones enfrentan a las generaciones que les preceden.

Los riesgos más altos se dan cuando en la empresa incluyen a las generaciones jóvenes a trabajar (nietos, sobrinos, etc.), y si ellos traen conocimientos más frescos profesionalmente tratan de hacer algunos cambios dentro de la pequeña empresa para hacer más eficiente el trabajo, pero, se ven obstaculizados por la generación anterior quienes se resisten al cambio porque piensan que los procedimientos que toda la vida utilizaron han mantenido el funcionamiento de la empresa hasta el momento, lo que ocasiona que los jóvenes se vean frustrados en sus anhelos por no permitirles hacer modificaciones en lo que desempeñan y cómo no encuentran la salida el rompimiento suele ser drástico, es decir, se separan de la empresa para buscar sus propias experiencias en otra organización.

CAPITULO II

“GENERALIDADES DEL DIRIGENTE”

2.1 CONCEPTOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Cuando emprendemos la marcha ya sea de una micro, pequeña o mediana empresa, el ser gerente, dueño ó propietario no nos garantizará que las personas a nuestro mando sean capaces de realizar satisfactoriamente el trabajo, ésta es una tarea complicada para el dirigente, ya que él tendrá que ser un conductor para lograr los resultados que se esperan de sus recursos humanos. Para ejecutar un liderazgo eficiente que reclaman nuestras organizaciones actualmente es necesario conocer tres conceptos básicos que engloban este aspecto; Dirección, Liderazgo y Estilos de Liderazgo.

☞ **Dirección**

La Dirección es una función vital para la administración de las empresas. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones que corresponden a las actividades propuestas y organizadas. A continuación se presentan algunas definiciones de dirección para comprender la importancia que este concepto tiene dentro de este ente organizacional:

- ☞ “Dirección es Interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica, la dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa”.¹⁸
- ☞ “Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los grupos o una organización entera con respecto a una tarea”.¹⁹

¹⁸ -Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO. Editorial McGraw-Hill. 3ª. Edición 2001. Pág. 283

¹⁹ -Hernández y Rodríguez, Sergio. ADMINISTRACIÓN: PENSAMIENTO, PROCESO, ESTRATEGIA Y VANGUARDIA. Editorial McGraw-Hill. 1ª. Edición 2002. Pág. 297

- ☞ “Es la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la empresa, mientras se establece relaciones duraderas entre los empleados y la empresa”.²⁰
- ☞ “Es el proceso que realiza una persona o líder, para influir en los demás para realizar un trabajo unido y de manera eficaz”.²¹

En nuestras palabras diremos que la Dirección es una etapa del proceso administrativo, por medio de la cual se ejecutan los planes con liderazgo, para influir en el personal de la organización a trabajar unidos en el éxito de los objetivos. Para dirigir, hay que inducir a los demás a que se realicen los planes que se hayan trazado y a que se mantengan dentro de los límites impuestos por el organismo.

☞ Liderazgo

La persona que dirige a otras debe tener algo especial que motive a los demás a ejecutar lo que se dice. El empresario debe tener ciertas cualidades para dirigir al personal de su empresa y alcanzar los objetivos que se hayan fijado. Una de las cualidades primordiales que un dirigente debe conseguir en su proceso de dirección es el Liderazgo, y para ello lo vamos a definir:

- ☞ “El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros, a que busquen con entusiasmo objetivos definidos”²²
- ☞ “Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”²³
- ☞ “Es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente e favor del cumplimiento de objetivos”.²⁴

²⁰ -Anzola Rojas, Sérvulo. CURSO BÁSICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial McGraw-Hill. 1ª. Edición 2000. Pág. 52

²¹ -Rodríguez Valencia, Joaquín. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS. Editorial Thomson. 4ª. Edición 2003. Pág. 319

²² -Ibid. Pág. 362

²³ -Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Editorial McGraw-Hill. 11ª. Edición 1998. Pág. 532

²⁴ - Davis, Keith. W Newstrom, John. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Editorial McGraw-Hill. 10ª. Edición 1997. Pág. 216

- ☞ “Es el proceso de inspirar a los demás para trabajar arduamente para lograr tareas importantes”²⁵
- ☞ “La relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo”.²⁶

Unificando los conceptos anteriores podemos decir que el Liderazgo no es más que un proceso en la cual debemos desarrollar la capacidad para Influir en un grupo de personas a trabajar unidos de manera intrínseca en el éxito de los objetivos definidos. “La influencia es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en la cual una persona actúa con la intención de modificar el comportamiento de otra”.²⁷

☞ Estilos de Liderazgo

Existen diversos estilos de liderazgo, y todos requieren de cierta atención y estudio para conocer su consistencia y funcionalidad (Véase más sobre el tema en el capítulo III pág. 32).

2.2 LA PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE-LÍDER.

Una vez que ya hemos comprendido el significado de Dirección y Liderazgo, vamos a entender que “El dirigente es un título, una característica personal que no poseen todos los jefes, por muy altos cargos que ostenten”²⁸. Es decir, el dirigente es la persona que oficialmente ha recibido un cargo ó puesto de mando, por una autoridad superior. Ahora veamos al líder, un Líder “se ve como un medio para conseguir los objetivos deseados por un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir o aceptar con espontaneidad un líder porque éste posee y controla los medios (habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedades, etc.) que el grupo

²⁵ -Schermerhorn, John R. Jr. ADMINISTRACIÓN. Editorial Limusa Wiley. 1ª. Edición 2002. Pág. 262

²⁶ -Terry, George R. y Franklin, Stephen G. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial CECSA. 1ª. Edición 1985. Pág. 408.

²⁷ -Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Editorial McGraw-Hill. 5ª. Edición 2000. Pág. 152

²⁸ - Díaz Mérito, Ángel. EL DIRIGENTE: EL ARTE DE DIRIGIR. Editorial DIME Editores. 6ª. Edición Especial 2002. Pág. 150

desea utilizar para alcanzar sus objetivos; es decir, para aumentar la satisfacción de sus necesidades”²⁹. A esto, aumentaremos que “Un líder se distingue de un jefe porque el personal a su cargo reconoce en él, no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y cualidades: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización”.³⁰

Un líder escucha, enseña, alienta y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que sus gentes se conviertan en campeones, sabe cómo dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo. El dirigente tiene que ser líder para encausar todo el esfuerzo de su personal con el suyo propio hacia los objetivos de la organización. El dirigente que es líder, armoniza todos los recursos con los que cuenta la organización para producir de manera eficiente y coordinada, integrando el esfuerzo de su gente y alcanzando las metas propuestas. “No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijonar; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales”.³¹

2.2.1 TIPOS DE DIRIGENTES

Existen numerosos estilos de dirección estereotipados que en existen en la mayoría de las empresas, la finalidad de presentarles estos estilos es para conocer las características principales de ellos. Veremos a continuación lo que el autor Ángel Díaz nos presenta en cuanto a los tipos de dirigentes³²:

²⁹ -Ob. cit. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Pág. 152

³⁰ -Münch Galindo, Lourdes. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI. Editorial Trillas. 1ª. Edición 2005. Pág. 43

³¹ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Pág. 532

³² -Ob. cit. EL DIRIGENTE: EL ARTE DE DIRIGIR. Págs. 97-110

☞ **Dirigente Perseguidor**

No confía en su gente y buscará la forma de estar seguro de que el trabajo se esté llevando a cabo como él dijo y sin pérdida de tiempo.

☞ **Dirigente Oprimido**

Es presionado por sus jefes que le exigen resultados y también lo presionan sus subordinados a quienes no logra convencer de hacer las cosas como lo indica.

☞ **Dirigente Mamá Gallina**

A pesar de la presión que recibe de sus jefes se empeña en cargar sólo con ella sobreprotegiendo a su gente... quiere llegar a ser famoso por "buena persona".

☞ **Dirigente Multiplicador de Presión**

El dirigente multiplicador de presión, ante cualquier sugerencia de su jefe, en vez de analizar el cómo de su implementación, buscando la aceptación y participación de su gente... tan sólo la hace suya y la aumenta creando en su equipo un ambiente presionante.

☞ **Dirigente Zopilote**

El directivo zopilote pasa la vida planeando y nunca llega a aterrizar. Tanto a sus jefes como a sus subordinados entusiasma con grandes planes que nunca lleva a la realidad.

☞ **Dirigente Papalote**

Este tipo de dirigente hace todo lo que sus jefes dicen, aunque estos no cuenten con toda la información está totalmente vulnerable a las situaciones, ya que sólo se acomoda a ellas y los que verdaderamente sufren son los subordinados, quienes viven eternos cambios violentos y no saben a qué atenerse... algunos caen. Es decir; a todos sus superiores les dice que sí porque quiere quedar bien con sus superiores y no les interesa sus subordinados.

☞ **Dirigente Temperamental**

Su estado de ánimo es cambiante de acuerdo a como se levanta por las mañanas. Su gente lo conoce y saben como sacar provecho de los altibajos de comportamiento.

☞ **Dirigente Avestruz**

Cuenta con gran habilidad para esconder la cabeza ante los problemas que se presentan, este tipo de dirigentes piensa mágicamente que los problemas tienen que solucionarse solos en forma natural, sin intervenir y sin comprometerse.

☞ **Dirigente Vicioso de Trabajo**

Para él no existe nada más importante que su trabajo, y además del daño personal que se hace por falta de descanso físico y mental, termina por agotar a su personal, quienes no están dispuestos a seguirle el juego. Carga con trabajo a su casa.. no puede desconectarse nunca.

☞ **Dirigente Superculto**

Siempre pone barreras a la comunicación con sus gentes utilizando un vocabulario rimbombante lleno de tecnicismos y palabras extranjeras, trata de impresionar; sin embargo, cae mal, pues quiere demostrar que sabe más que todos... pronto será la burla del grupo.

☞ **Dirigente Superman**

El dirigente tipo "superman" egoísta, se adjudica él sólo el trabajo de su equipo; no les da crédito, maneja con frecuencia el concepto: "Si no fuera por mi...", prácticamente despoja a su gente de sus méritos.

☞ **Dirigente Crótalo**

Trata de desunir a sus subordinados con intrigas y chismes... es adorador del principio "Divide y Vencerás".

☞ **Dirigente Guajolote**

Es presumido, inflado, orgulloso y cuando entra a la organización a nadie saluda. Sus subordinados se sienten con esta actitud despreciados.

☞ **Dirigente Demócrata**

El dirigente siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente. Ve a sus subordinados como un equipo de trabajo y puede consultar y verificar con ellos de manera segura sus decisiones.

☞ **Dirigente Autócrata**

El dirigente no pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo. Tiene poder total y absoluto sobre los demás. (Véase más sobre el tema en la pág. 26).

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER

De más está saber que un líder exitoso tendrá siempre una empresa exitosa. Como mencionábamos anteriormente en este tema, un dirigente puede asumir el puesto de dirección por el nombramiento de una autoridad superior a él, tal vez en este caso exista un liderazgo nato para conducir a su empresa al éxito, pero puede también ser que no tengan las cualidades que se requieran para triunfar. Todas aquellas personas que no se distinguen por ser líderes natos y que tengan la necesidad o el interés de ejercer un cargo directivo, deberán aprender y desarrollar ciertas cualidades y conocimientos necesarios que conforman el perfil de un líder. Entre las diversas opiniones de algunos autores sobre las características que debe poseer un líder, citaremos las siguientes:

☞ Ángel Díaz Mérito

Él menciona que algunas habilidades que el dirigente debe tener para su personal, en la manera en que se deben de tratar a los subordinados son las siguientes³³:

- ☞ **Atención individual.-** Cada hombre requiere una forma de trato diferente, un estilo diferente, sería muy peligroso no recordar esto.
- ☞ **Cercanía en el trato.-** El acercamiento es la única manera de lograr el conocimiento mutuo.
- ☞ **Comunicación e información.-** Si no se dan explicaciones se generará el conflicto.
- ☞ **Empatía.-** Ponerse en los zapatos del otro; es decir, se deben tomar las acciones necesarias, pero serán más justas si tratamos de entender las razones por las que las gentes actúan como lo hacen.
- ☞ **Reconocimiento.-** La manera más natural y más efectiva para reconocer es el trato cercano e individual a través del cual la gente se siente gente y no cosa o herramienta de trabajo.
- ☞ **Disciplina.-** No permitir desviaciones a lo que se ha establecido., con trato humano pero firme.
- ☞ **Delegar.-** El dirigente que no delega en su gente es un candidato al fracaso, ya que sin ésta habilidad no ocupará puestos superiores porque se va a abrumar y no será efectivo. Además se hará indispensable ya que solo él conocerá todo. Nunca tendrá tiempo para descansar. Delegar es confiar en la responsabilidad de otras personas.
- ☞ **Entusiasmo y Energía.-** La manera de ver las cosas por parte del líder influenciará de manera definitiva la actitud de los subordinados. Se debe manifestar el entusiasmo no solo decirlo.
- ☞ **Cuidar lo que dice.-** Todo lo que un dirigente dice tiene un gran impacto en la gente que depende de él. Hay que ser honestos, éticos y responsables.

³³ -Ibid. Págs. 203-226

- ☞ **Autoestima.-** Actitud que el dirigente debe conocer y mantener en alto en su gente, para sentirse seguros ante cualquier situación.

☞ **Lourdes Münch Galindo**

Ella nos dice que el perfil de un líder es aprender y desarrollar ciertas cualidades y conocimientos los cuales se describen a continuación³⁴:

- ☞ **Conocimientos Tecnológicos.-** Es indispensable un conocimiento pleno de la empresa, el área, el trabajo, el producto y/o el servicio de la compañía en la que trabaja para delegar autoridad, conseguir el respeto y la motivación de los subordinados, el investigar y mantenerse constantemente actualizado es labor intrínseca del líder de excelencia.
- ☞ **Conocimientos Administrativos.-** La aplicación de las técnicas y los principios de administración es primordial para desarrollar un estilo de liderazgo acorde con la organización. La preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanísticos, para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo, tratar a la gente, etcétera.

Münch Galindo también nos menciona que según los resultados de muchas investigaciones y opiniones de diversos autores destacados es posible concluir que las cualidades de los líderes sobresalientes son:

- ☞ Dominio de sí mismo
- ☞ Iniciativa
- ☞ Sentido Común
- ☞ Optimismo
- ☞ Sinceridad, Justicia y Lealtad
- ☞ Espíritu de Logro
- ☞ Sencillez y Humildad

³⁴ -Münch Galindo, Lourdes. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN: CASOS Y PRÁCTICAS. Editorial Trillas. 2ª. Edición 1997. Pág. 146-148

2.3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN

Dirigir con liderazgo es importante para las empresas en cualquier ámbito laboral, ya que un dirigente no puede pensar que por el hecho de haber recibido oficialmente un puesto de mando ya será obedecido, tendrá que ganarse la admiración, lealtad, confianza y respeto por las acciones que emprenda por parte de su personal, encausándolos hacia el éxito organizacional, solo así lo seguirán y ejecutarán sus órdenes y funciones con la mayor eficiencia, de manera voluntaria.

2.4 DIRECCIÓN AUTÓCRATA

Este tema resulta muy importante para nosotros ya que es la principal situación de nuestro trabajo. La dirección autócrata es la visión tradicional del líder o director, que concentra toda la autoridad en un único centro de decisiones. Las órdenes se dan y se espera que sean obedecidas sin más preguntas. Todas las decisiones se toman unilateralmente y nada se discute con los subordinados, ni con los ejecutivos de alto nivel. Mayormente los dirigentes autócratas imponen rígidamente las normas y métodos de desempeño. El incumplimiento de las metas que se fija el jefe, acarrea amenazas o castigo. Los dirigentes tienen poca confianza en los subordinados y éstos, a su vez, temen a aquellos, al tener muy poco en común con ellos.

2.4.1 CONCEPTO DE LÍDERES AUTOCRÁTICOS

☞ “Centralizan el poder y la toma de decisiones, estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismos. Asumen la plena autoridad y responsabilidad. El liderazgo autocrático es habitualmente negativo, ya que se basa en amenazas y castigos, pero puede parecer positivo como lo opta el autócrata benevolente quien opta por conceder ciertas retribuciones a los empleados”.³⁵

³⁵ -Ob. cit. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Pág. 223.

- ☞ “Tiende a tomar decisiones unilateralmente, reacio a aceptar la participación del subordinado y orientado en ocasiones a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño básicamente en forma de castigos”.³⁶
- ☞ “El líder autocrático impone y espera un cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos”.³⁷
- ☞ “El jefe toma todas las decisiones y las comunica. Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define alternativas, el escoge “la mejor” y comunica su decisión.”³⁸

2.4.2 EL MODELO AUTOCRÁTICO

El modelo autocrático³⁹ tiende sus raíces en la historia, y ciertamente fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial. El modelo autocrático depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar “Haz esto o esto otro”, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

La dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida de que es obligación de los empleados cumplir órdenes. Parte del supuesto de que los empleados deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño, motivo por el cual es deber de la dirección impulsarlos en ese sentido. Ésta piensa: los empleados se limitan a obedecer órdenes.

En condiciones autocráticas, la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia al jefe, no al respeto por éste. Esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y “hacerlos sudar” es casi absoluto. El jefe paga mínimos salarios, porque también *el desempeño de los empleados es mínimo*. Si éstos están

³⁶ -Hernández y Rodríguez, Sergio. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE TEÓRICO PRÁCTICO. Editorial McGraw-Hill. 1ª. Edición 1994. Pág. 282

³⁷ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Pág. 537

³⁸ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN PENSAMIENTO, PROCESO, ESTRATEGIA Y VANGUARDIA. Pág. 182

³⁹ -Ob. cit. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Págs. 37 y 38

dispuestos a rendir un desempeño mínimo (aunque en ocasiones incluso a regañadientes) es porque deben satisfacer tanto sus necesidades de subsistencia como las de su familia. Aun así, hay empleados que alcanzan un desempeño más alto, ya sea a causa de sus muy particularidades motivaciones para la obtención de logros, de su simpatía personal por su jefe, del hecho de que éste sea un “líder natural” o por efecto de cualquier otro factor, no obstante lo cual en su mayoría se reducen a rendir un desempeño mínimo. El modelo autocrático constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo. De ninguna manera puede decirse que sea completamente inservible. La descripción que acabamos de hacer de él es extremosa; se le encuentra en realidad en todos los matices, del más claro al más oscuro.

El modelo autocrático fue un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores cuando se carecía de otras opciones, y sigue siendo útil en ciertas condiciones (como las propias de las crisis organizacionales). Sin embargo, la fuerza combinada de los nuevos conocimientos sobre las necesidades de los empleados y de los cambios que ocurrieron en los valores sociales dio lugar al reconocimiento de que existían mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales. Era necesario, por tanto, un segundo paso en la cuesta del progreso, el cual no tardaría en ocurrir. Veamos el cuadro del modelo autocrático que muestran los autores Davis y Newstrom:

El Modelo Autocrático

BASE DE MODELO	ORIENTACIÓN ADMINISTRATIVA	ORIENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS	RESULTADO PSICOLÓGICO EN LOS EMPLEADOS	NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS SATISFECHAS	RESULTADO DE DESEMPEÑO
Poder	Autoridad	Obediencia	Dependencia del jefe	Subsistencia	Mínimo

2.4.3 CARACTERÍSTICAS Y EFECTOS DE LA DIRECCIÓN AUTÓCRATA

Las principales características son⁴⁰:

- ☞ La atención del jefe en su labor directiva se centra en las tareas a realizar por parte de sus colaboradores y en la consecución de determinados resultados, despreocupándose del aspecto humano (problemas, sentimientos actitudes, etc.), por considerar que en el trabajo las personas deben y pueden comportarse racionalmente y dejar fuera de la oficina o fábrica sus sentimientos, actitudes o problemas personales.
- ☞ La acción del dirigente se basa en la idea de superioridad de jefe existente en la sociedad y e el supuesto de que <<él es quien sabe más y/o sabe todo mejor>>.
- ☞ El comportamiento del jefe frente a su equipo se basa en un concepto negativo de la naturaleza humana.
- ☞ La dirección se efectúa a base de repartir trabajo, dar órdenes específicas sobre cómo hay que hacerlo y controlar.
- ☞ Los aspectos de la dirección giran en torno al jefe; éste es la figura central.
- ☞ La posición de poder y prioridad de decisión del jefe son absolutas, arbitrarias, ilimitadas y no reglamentadas.
- ☞ Existe poca delegación. Los jefes manifiestan querer delegar más, pero alegan no poder hacerlo porque sus colaboradores no están suficientemente preparados.
- ☞ El jefe interviene, constante y arbitrariamente, en las áreas del trabajo o campo de delegación de sus dirigidos. La frecuencia de sus intervenciones depende del grado de autoritarismo ejercido, aunque los jefes suelen justificarlas y justificarse ante sí mismos <<con la citada falta de preparación de sus subordinados>>.

⁴⁰ -Veciana Vergés, José María. FUNCIÓN DIRECTIVA. Editorial Alfaomega. 1ª. Edición 2002. Págs. 134 y 135

- ☞ Existen fuertes relaciones de poder entre dirigentes y dirigidos, debido a que el jefe toma todas las decisiones y constantemente está dando órdenes, controlando, etc., a sus subordinados.
- ☞ El dirigente lleva la responsabilidad de las acciones y omisiones de sus subordinados.
- ☞ La posición del subordinado queda reducida a la ejecución del trabajo encomendado y a la obediencia de las órdenes dadas.
- ☞ El conflicto resultante tanto de la diversidad de objetivos como de pareceres, es considerado perjudicial para la buena marcha del trabajo y un peligro para la autoridad del jefe. El jefe corta conflicto y/o lo resuelve desde su posición de poder. Con tal actuación quedan reprimidos y continúan sin resolver.

Los principales efectos de este estilo de dirección son:

- ☞ Produce una sensación de distancia y un vacío en las relaciones con su jefe.
- ☞ Crea un sentimiento de opresión y de dependencia del jefe, debido al ejercicio absoluto y arbitrario de su poder y prioridad de decisión.
- ☞ Anula su voluntad y el desarrollo de iniciativas e ideas propias de los dirigidos, es decir, frena o elimina la creatividad.
- ☞ Produce agresividad y descontento.
- ☞ Reduce o anula la motivación por el trabajo y conduce a la inhibición.
- ☞ En el caso que exista delegación de tareas, ésta delegación se va anulando, ya que los jefes al intervenir y tomar decisiones en los niveles inferiores, asumen de nuevo, momentánea o permanentemente, tareas originariamente asignadas a otros órganos.
- ☞ Los cambios continuos en la organización formal y en la delegación, conducen a duplicidades y omisiones en la ejecución de tareas.

Otras características⁴¹:

- ☞ El líder fija las directrices sin participación del grupo.

⁴¹ -Ob. cit. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Pág. 156

- ☞ A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.
- ☞ El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.
- ☞ El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo “individual” de cada miembro.

2.4.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN DIRIGENTE AUTÓCRATA

Algunas de las ventajas del liderazgo autocrático son que a menudo resulta satisfactorio para el líder, permite decisiones rápidas, hace posible la utilización de subordinados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. Su principal desventaja es que desagrada a la mayoría de los empleados, especialmente si es tan extremoso que genera temor y frustración. Además rara vez propicia un compromiso organizacional intenso entre los empleados, lo que deriva en bajos niveles de rotación y de índices de ausentismo. En otras palabras, su principal desventaja son sus altos costos humanos.⁴²

Si la persona en cuestión, es extremadamente capaz, este tipo de dirección puede tener mucho éxito por un periodo (de hecho, en algunos casos, pueden hacer un gran bien a la organización, pero suele fracasar por los fallos humanos del líder). Tiene además el inconveniente, de producir resentimientos entre las personas y de presentar problemas de sucesión. En general, es mal tolerado por los trabajadores, excepto en raras ocasiones.⁴³

Con lo que presentamos anteriormente, vemos que la autocracia tiene ciertas ventajas que ningún otro tipo de dirección posee, y los puntos débiles que muestra ésta dirección se pueden trabajar de manera correcta si recibe una ayuda profesional.

⁴² -Ob. cit. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Págs. 38 y 223

⁴³ -Ob. cit. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS. Pág. 365

CAPITULO III

“ESTILOS Y TEORÍAS DE LIDERAZGO”

3.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO

Hasta el momento hemos estudiado a las micros y pequeñas empresas de una manera generalizada, aprendimos un poco más cerca de las generalidades del dirigente o líder que las administra en cuanto a sus características, al igual que estudiamos de cerca de la dirección autócrata que es nuestro principal problema. En este capítulo vamos a tratar las diferentes teorías de liderazgo con el afán de conocer otros estilos de dirección.

Al líder lo hacen también las situaciones, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias. El líder debe manejar individuos y éstos no son todos iguales. El liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir, no se debe ser estático. Existen múltiples teorías de liderazgo, a continuación aparece un resumen de algunas de ellas que nos presenta Münch Galindo⁴⁴:

- Teoría de los Rasgos.
 - Teorías del Comportamiento.
 - Teoría X y Y. Douglas Mc Gregor.
 - Teorías de Contingencia:
 - Modelo Fiedler.
 - Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.
- Otros modelos:
- Modelo Continuo de Tannenbaum y Schmidt
 - Grid o Matriz Gerencial de Blake y Mouton

⁴⁴ -Münch Galindo, Lourdes. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI. Editorial Trillas. 1ª. Edición 2005. Págs. 53 a 61

3.1.1 Teoría de los Rasgos

La teoría de los rasgos, son teorías que intentan definir las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que poseen los directivos y cómo influyen en su estilo de liderazgo.

Su finalidad es identificar los rasgos que estén relacionados con el liderazgo, por ejemplo, postulan que algunas de las características de los líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez, la integridad, la confianza en sí mismos, la inteligencia y los conocimientos adecuados para el puesto.

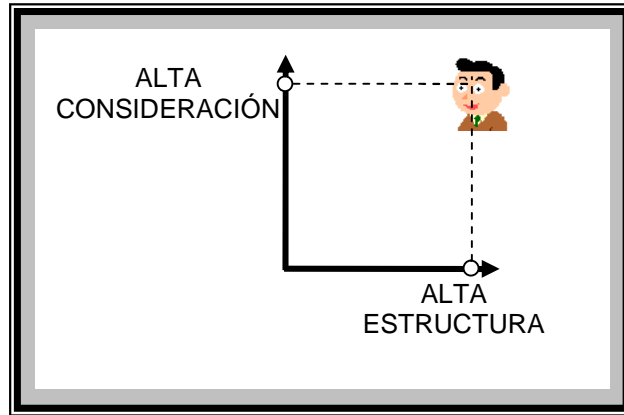
3.1.2 Teorías del Comportamiento

Estas teorías proponen que existen ciertos comportamientos que caracterizan a los líderes⁴⁵. En 1945 en la UNIVERSIDAD DE OHIO STATE trataron de definir las variables del comportamiento directivo a través de cuestionarios y encuestas. De acuerdo a las investigaciones se redujo la descripción del comportamiento directivo a dos dimensiones:

- ☞ La iniciación de la Estructura o Interés por la Producción
- ☞ La iniciación de la Consideración o Interés por las Personas

Estos estudios concluyen en que la iniciación de la estructura y la consideración eran dos dimensiones separadas y distintas, y por primera vez se representan sobre dos ejes diferentes en donde se dice que un dirigente puede ser muy centrado en la gente (alta consideración) y muy centrado en la producción (alta estructura). Veamos el siguiente cuadro:

⁴⁵ -Díaz Mérito, Ángel. EL DIRIGENTE: EL ARTE DE DIRIGIR. Editorial DIME Editores. 6ª. Edición Especial 2002. Págs. 72 y 73



3.1.3 Teoría X y Y

El concepto más difundido es la tesis de McGregor de que las estrategias de la dirección están influidas por las *suposiciones respecto a la naturaleza humana* de un dirigente⁴⁶. El Sr. Douglas McGregor realizó una investigación sobre este tema y los resultados los agrupó en dos y los llamó Teoría X y Teoría Y.

Las suposiciones de la Teoría X. De acuerdo con el primer grupo de suposiciones, la Teoría X, los gerentes suponen lo siguiente:

1. El ser humano promedio tiene una aversión inherente por el trabajo, y lo evitará si es posible.
2. Debido a esta característica humana, la mayoría de las personas debe ser coaccionada, controlada, dirigida o amenazada con castigos para obligarlos a poner el esfuerzo adecuado para alcanzar los objetos organizacionales.
3. El ser humano promedio desea ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones, y ante todo desea seguridad.

Las suposiciones de la Teoría Y. Los gerentes que aceptan las suposiciones de la Teoría Y creen lo siguiente:

⁴⁶ -Megginson, Mosley, Pietri Jr. ADMINISTRACIÓN: CONCEPTOS Y APLICACIONES. Editorial CECSA. 1ra. Edición 1988. Pág. 445 y 446

1. El hombre tiene necesidad de autorrealización, y por lo tanto, el trabajo puede ser divertido.
2. Incrementando la autoestima del trabajador, aumenta la productividad.
3. La participación de equipos productivos satisface las necesidades sociales.
4. Los castigos afectan fuertemente la seguridad del trabajador y, por lo tanto, generan comportamientos agresivos a corto y mediano plazos.
5. La empresa debe permitirle al hombre satisfacer sus necesidades vitales.
6. El trabajo genera autorrealización cuando el personal está bien estructurado y ubicado.

3.1.4 Teorías de Contingencia

Las teorías de contingencia consideran que la estructura de la tarea, la calidad de las relaciones líder-subordinado, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de éstos son factores que determinan la eficiencia del liderazgo de contingencia, entre las más importantes destacan: El modelo Fiedler y Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard.

3.1.5 Modelo Fiedler

Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da el control e influencia al líder. Desarrolló un instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. Identifica tres dimensiones de contingencia que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas se definen como sigue⁴⁷:

1. *Relaciones líder-miembro*. El grado de credibilidad confianza y respeto que los subordinados tiene con su líder.

⁴⁷ -Robbins, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Editorial Prentice Hall. 8ª. Edición 1999. Pág. 355

2. *Estructura de la tarea.* El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (esto es, son estructuradas o no estructuradas).
3. *Posición de poder.* El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Propone adecuar la relación entre los líderes y las situaciones para alcanzar una eficacia máxima en el liderazgo.

3.1.6 Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

El modelo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard⁴⁸ añade la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo. En la acepción que ellos dan al término *madurez* no tiene que ver nada con la edad cronológica. Por el contrario la madurez de individuos o grupos se refiere a su capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta. Tampoco es una condición general de una persona, sino algo específico de la situación. Considera cuatro comportamientos básicos del directivo:

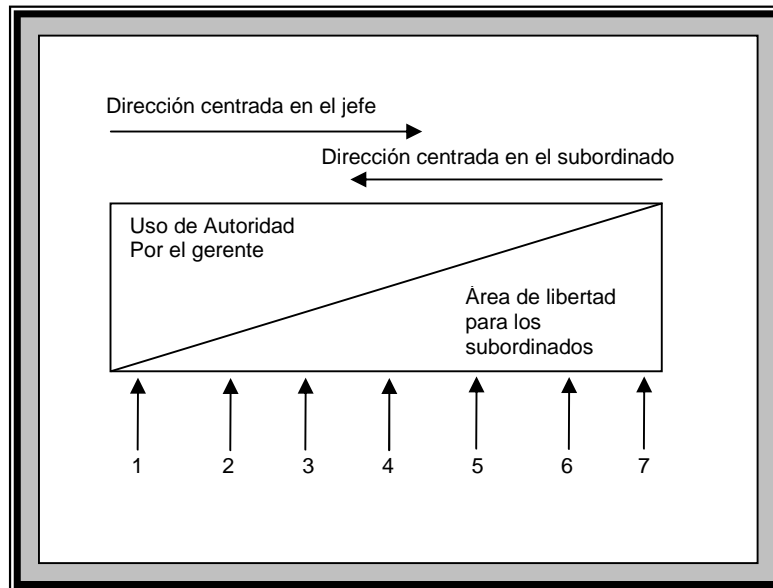
- ☞ *Hablar.* Define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde realizar diversas tareas.
- ☞ *Vender.* Logra el convencimiento y apoyo de los subordinados.
- ☞ *Participar.* El seguidor comparte la toma de decisiones.
- ☞ *Delegar.* Proporciona apoyo y delega actividad y responsabilidad.

3.1.7 Modelo Continuo de Tannenbaum y Schmidt

La escala con que Tannenbaum y Schmidt describen el liderazgo va desde el estilo autocrático (centrado en el jefe) hasta el democrático (centrado en el subordinado). Veamos el siguiente cuadro⁴⁹:

⁴⁸ -Hampton, David R. ADMINISTRACIÓN. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Edición 1989. Pág. 492

⁴⁹ -Ob. cit. ADMINISTRACIÓN: CONCEPTOS Y APLICACIONES. Pág. 460



1. *El gerente toma decisiones y las anuncia.* Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define alternativas y él escoge la "mejor".
2. *El gerente "convence" de la decisión.* Este estilo se parece al anterior en que el jefe define el problema, fija las alternativas, toma la decisión, pero a la vez de comunicarla autoritariamente intenta persuadir a sus subordinados y en caso de resistencia señala las ventajas de su decisión.
3. *El gerente presenta la idea e invita a la discusión.* Este punto identifica a aquellos jefes que definen el problema, buscan alternativas y presentan su decisión y pide preguntas. Las réplicas aparentan democracia.
4. *El gerente presenta la decisión provisional sujeta a cambios.* Es el punto medio de la escala. Aquí hay ya una auténtica participación. El gerente presenta una tentativa de solución, pero sujeta a cambios, de acuerdo a la opinión del grupo.
5. *El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias, toma la decisión.* Aquí el dirigente no presenta decisiones ni tentativas de solución, sino que presenta el problema, acepta sugerencias y toma la decisión.

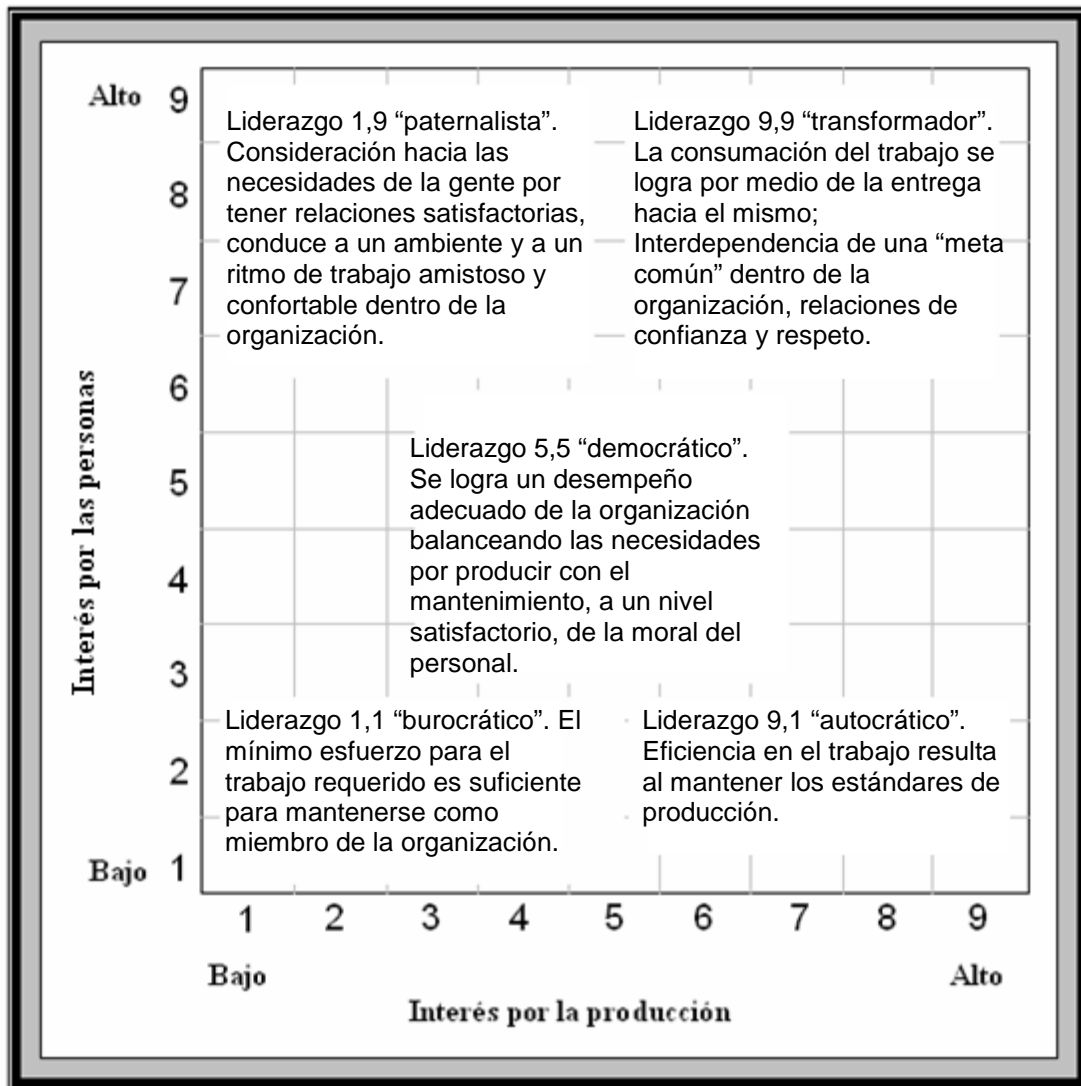
6. *El gerente define los límites; pide al grupo que tome la decisión.* En este punto el dirigente confía más en sus subordinados pero marca límites y restricciones para que ellos tomen la decisión.
7. *El gerente permite que los subordinados funcionen dentro de los límites definidos por el superior.* Es el punto de autogestión. Es el grado extremo de libertad que se encuentra rara vez en las organizaciones.

3.1.8 Grid o Matriz Gerencial de Blake y Mouton

Una de las más importantes teorías gerenciales es la que crearon Blake y Mouton y que se refiere al grid administrativo, también conocido como malla o tablero administrativo. Presentan los estilos de gerencia en una gráfica, en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y el eje vertical, el interés hacia las personas.

Analizan los cinco estilos básicos de liderazgos, sus ventajas y desventajas, los cuales son equivalentes a los estilos **autócrata ó 1.9**, caracterizado por gerentes cuyo énfasis primordial de dirección es hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía a la autoridad y resultados no tan buenos en cuanto a productividad; **paternalista o 9.1** que enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación por medio de las recompensas; el **1.1 o burocrático** en el que prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano y al directivo sólo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas lo que origina que el personal tenga muy pobres resultados; el **5.5 o democrático** que es el conciliador y que intenta armonizar los intereses de los empleados y de la empresa con base en concesiones; y el **9.9 o transformador** que es el mejor estilo de dirección enfocado a la administración en equipo, en donde se potencia el interés por la producción y por el ser humano logrado así una máxima productividad y motivación. La meta es crear

una filosofía administrativa de “9.9” que influya en el mejoramiento de la organización⁵⁰. En el siguiente cuadro mostramos el Grid Gerencial:



⁵⁰ -Kast, Freemont E. Rosenzweig, James E. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Edición 1988. Pág. 368

CAPITULO IV

“SITUACIÓN DE LA EMPRESA PROVEEDORA DEL HOGAR TABASQUEÑO, S. A. DE C. V. Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”

4.1 ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA PROVEEDORA DEL HOGAR TABASQUEÑO, S. A DE C. V

Proveedora del Hogar Tabasqueño es una empresa comercial que nace en abril de 1998, es una empresa familiar en donde su dueño y representante legal es el Sr. Miguel Ángel Evoli Oropeza un padre de familia quien decide emprender este pequeño negocio a lado de su esposa la Sra. Edna María Marrufo Muñoz, sus hijos Miguel, Nelson y Edgar Evoli Marrufo y un sobrino el Sr. Gabriel I. Marrufo Mayoral. Esta empresa inicia su proyecto entrando al mercado competitivo con productos de plástico para el hogar tales como: cubetas de plástico y lámina, vasos, platos, jarras, de materiales de plástico y cristal, y un sin fin de variedades de artículos hogareños de primera necesidad.

El servicio que ofrece esta empresa es de venta de mayoreo y menudeo de artículos para el hogar, en ese tiempo como dijimos lo apoyaban sus entonces colaboradores (sus hijos y sobrino), abarcando varios municipios del Estado de Tabasco, pero debido a problemas en la dirección de la empresa por cuestiones de decisiones hubo conflictos familiares entre el Padre y los Hijos, situación que llevó a la separación laboral de la familia. Actualmente el dueño sigue trabajando a lado de su esposa y de 4 personas externas a la familia.

4.2 LOCALIZACIÓN

A continuación se muestra la macrolocalización y microlocalización donde se encuentra ubicada la empresa que se está investigando y que lleva por nombre “Proveedora del Hogar Tabasqueño, S. A. de C. V.”

4.2.1 MACROLOCALIZACIÓN



“Proveedora del Hogar Tabasqueño, S. A. de C. V”, se encuentra ubicada en el Estado de Tabasco situado en el sureste del país, su capital es la ciudad de Villahermosa como se puede apreciar en el mapa⁵¹. Tabasco es uno de los 31 estados que junto con el Distrito Federal conforman las 32 entidades federativas de México. Colinda al norte con el Golfo de México y el estado de Campeche, al sur con el estado de Chiapas, al este con el estado de Campeche y la República de Guatemala y al oeste con el estado de Veracruz.⁵²

Tabasco cuenta con 17 municipios los cuales son: Balancán, Cárdenas, Centla, Centro, Comalcalco, Cunduacán, Emiliano Zapata, Huimanguillo, Jalapa, Jalpa de Méndez, Jonuta, Macuspana, Nacajuca, Paraíso, Tacotalpa, Teapa y Tenosique. Todos ellos contribuyen en gran manera a la actividad económica en los sectores de servicios, seguido por el comercio. Otra actividad importante que tiene el estado es la extracción de petróleo, pues Tabasco es el segundo productor nacional de petróleo crudo, después de Campeche. Cabe mencionar que la empresa tiene clientes reales en la mayoría de los municipios del Estado de Tabasco.

⁵¹ -cfr. http://www.explorandomexico.com.mx/photos/maps/full-tabasco_1.gif 04/11/2008

⁵² -cfr. http://mapserver.inegi.gob.mx/geografia/espanol/estados/tab/ubic_geo.cfm 04/11/2008

El estado se destaca por su gran acervo culinario gracias a las antiguas recetas Mayas y Chontales. Su clima es húmedo y se encuentra cubierto en su mayoría por ríos, lagunas y pantanos. Es importante productor de carnes, plátanos, cacao, azúcar entre otros productos reconocidos en la región.

4.2.2 MICROLOCALIZACIÓN

La empresa está actualmente ubicada en Periférico Carlos Pellicer Cámara No. 100 casi esquina con Prolongación Paseo de la Sierra Colonia 1ro. De Mayo aquí en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, como se muestra en el siguiente mapa:



4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que utilizaremos en el presente trabajo de investigación es con un **Enfoque Cualitativo**. La investigación cualitativa se basa más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Aplicaremos técnicas de investigación en la microempresa Proveedor del Hogar Tabasqueño

para recolectar datos como son las entrevistas abiertas, la observación no estructurada, experiencias personales, cuestionarios los cuales nos arrojaran datos numéricos (lo que podría ocasionar confusión ya que ésta técnica pertenece al enfoque Cuantitativo, pero nosotros lo utilizaremos para reforzar el máximo resultado de los datos en nuestra investigación) y todos aquellos aspectos subjetivos que nos den los participantes como son puntos de vistas, perspectivas, emociones, experiencias, situaciones vividas y en fin toda aquella información que nos sirva para analizar los datos y sacar conclusiones y generalizarlo en todas aquellas empresas que seguramente están siendo manejadas por un directivo autócrata.

“La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).”⁵³

De acuerdo a lo planteado el presente trabajo de investigación tendrá como sujeto de estudio a 4 personas de quienes obtendremos a través de las técnicas antes mencionadas, la suficiente información para interpretar lo que está sucediendo en la empresa y podamos obtener información sobre los pensamientos de cada uno de los individuos y así construir un conocimiento que nos permita definir la realidad de la situación desde una perspectiva general.

Dada las características de la presente investigación el diseño que utilizaremos es el de **Teoría Fundamental**⁵⁴ ya que su propósito es desarrollar teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas. El diseño de Teoría fundamentada utiliza un procedimiento sistemático cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica. Esta teoría es denominada **sustantiva o de rango medio** y se aplica a un contexto más concreto.

⁵³ -Hernández, Sampieri, Roberto. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Editorial McGraw-Hill.

^{4a}. Edición 2003. Pág. 9

⁵⁴ -Ibid. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Pág. 687 y 688

4.4 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

“Más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas empresas con relación al ámbito empresarial nacional. La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales”.⁵⁵

La mayoría de las microempresas son familiares, ya que están constituidas por los miembros de una familia, en donde regularmente quien las dirige es el fundador (padre de familia), quien con ayuda de la esposa, los hijos, los nietos ó sobrinos se encargan de contribuir al manejo de esta pequeña organización. Desafortunadamente no muchas de éstas empresas logran obtener el éxito que se espera, uno de los múltiples problemas a los que se tiene que enfrentar el dirigente es el de no tener un conocimiento científico y por lo tanto no llevan una adecuada administración lo que repercute en fallas directivas y operacionales.

¿Por qué algunas empresas tienen éxito en el mercado, mientras otras apenas sobreviven y caminan de una crisis a otra? En opinión de Noel M. Tichy en su libro Líderes en Acción, la respuesta es que las compañías ganadoras poseen un sistema comprobado para desarrollar líderes dinámicos en todos los niveles. Las tecnologías, productos y economías cambian constantemente, razón por la cual las empresas necesitan líderes ágiles, flexibles, innovadores, que puedan anticipar el cambio, responder a las nuevas realidades con el fin de mantener en competitividad a las mismas. Afortunadamente, dice el autor, así como todas las personas tienen un potencial atlético del que no han echado mano, todo mundo tiene un potencial de liderazgo que puede ser desarrollado. Los líderes exitosos y las organizaciones triunfadoras han encontrado la forma de lograrlo y con esto la capacidad para aprovechar las oportunidades.

⁵⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Editorial Thomson. 5ª. Edición 2005. Pág. 27.

Otro factor que de manera directa contribuye al éxito de las empresas son los recursos humanos, es por eso que todo dirigente quien es el guía principal de la empresa tiene una gran tarea como es el de guiar, conducir, motivar y llevar a cabo los intereses comunes que van coexistiendo dentro de cada organización en forma creativa y organizada, debe de tener un conocimiento técnico y contar con habilidades interpersonales para que él como líder y dirigente dé confianza a su personal demuestre el buen ejemplo y crea un ambiente positivo y productivo entre las personas con las que colabora.

Estos son algunos de los elementos vitales que todo dirigente de cualquier empresa ya sea micros, pequeñas, medianas y grandes empresas deben tomar en cuenta, pues lo que nosotros creemos es que el éxito de una empresa puede ser simplemente mantenerse en funcionamiento gracias a una buena dirección con apoyo profesional en cuanto a la administración.

4.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con el presente trabajo de investigación se pretende describir cuáles son los efectos que existen en las microempresas familiares cuando es administrada con un estilo de dirección autócrata, en este caso hablaremos de lo que está sucediendo en la microempresa denominada “Provedora del Hogar Tabasqueño, S. A. de C. V.”, que se encuentra ubicada en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, donde el funcionamiento de esta microempresa decae día a día por una dirección autócrata.

Los resultados de nuestra investigación servirán a muchas otras microempresas que están pasando por la misma situación administrativa, en la cual intentamos ayudar a sus dirigentes a sensibilizarlos que este estilo de dirección puede llegar a ser inadecuado si no se utiliza de manera apropiada, provocando la deficiencia en el funcionamiento de la misma, al igual que puede ayudar aquellas personas que pretenden en un futuro administrar su propio negocio teniendo el conocimiento de las causas que originan esta dirección, ya que sabemos que las mayorías de las microempresas son administradas por su fundador los cuáles tienen un conocimiento empírico, este trabajo servirá para orientarlos proporcionándoles el

conocimiento sobre las consecuencias que conlleva el manejar una dirección autócrata y de esta manera poder contribuir a la solución de los problemas en los que se ve afectado, logrando la efectividad en los resultados y con ello obtener el éxito de la empresa.

4.6 OBJETIVO GENERAL

Los objetivos tienen que expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse ya que son las guías del estudio⁵⁶ y hay que tenerlos presentes durante todo el desarrollo de nuestra investigación. A continuación mencionaremos nuestro objetivo general:

- ☞ Demostrar que las actitudes autócratas de un dirigente llevarán al fracaso el funcionamiento de las microempresas.

4.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☞ Identificar el funcionamiento de la microempresa en cuanto a sus relaciones laborales.
- ☞ Analizar los impactos emocionales de una dirección autócrata en los trabajadores.
- ☞ Informar a los dirigentes de microempresas los posibles resultados del uso de una dirigencia autócrata.

4.8 SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN

“Los supuestos son soluciones tentativas al problema de investigación, son conjeturas acerca de características, causas de una situación específica, problemas

⁵⁶ -Ob. cit. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Pág 44

específicos o planteamientos acerca del fenómeno que se va a estudiar⁵⁷”. A continuación presentamos nuestros supuestos de investigación.

- ☞ Utilizar una dirección autócrata afecta la vida comercial en las microempresas familiares.
- ☞ La vida comercial de las microempresas familiares disminuye a partir que se utiliza una dirección autócrata.

4.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el presente trabajo de investigación fueron las siguientes:

- ☞ **La Investigación Documental:** Aquí se consultaron páginas de Internet al igual que se utilizaron de manera textual diversas bibliografías de libros “Toda vez que es el apoyo que da validez a la investigación⁵⁸”, que contienen todos los datos que sirven para ubicar a cada una de ellas, distinguiendo unas de otras.
- ☞ **La Observación:** Se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio⁵⁹, nuestro objetivo al aplicar esta técnica era observar el comportamiento de los sujetos a estudio en este caso, del dirigente y de los empleados al momento de contestar el cuestionario y de percibir cuál es el clima organizacional en el que interactúan las personas que laboran en la empresa familiar.
- ☞ **El Cuestionario:** Esta técnica consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas⁶⁰. Con él se pretende que las personas encuestadas en la empresa Provedora del Hogar Tabasqueño nos den respuesta objetiva de sus opiniones en cuanto a la dirección de esta empresa.

⁵⁷ -Schmelkes, Corina. MANUAL PARA LA PRESENTACIÓN DE ANTEPROYECTOS E INFORMES DE INVESTIGACIÓN (TESIS). Editorial Oxford. 2ª. Edición 1998. Pág. 37

⁵⁸ -Medina, Lozano, Luis. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN I Y II. Editorial SEP, DGETI, SEIT. 2ª. Edición 1994. Pág. 213

⁵⁹ -García, Alba, P. Elvira. Reyes, Córdova, Bladimir. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN I. Editorial Compañía Nueva Imagen. 1ª. Edición 1998. Pág.118

⁶⁰ -Ob. cit. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN I. Pág. 118

☞ **La Entrevista:** Ésta se obtuvo a través de una conversación por separado que tuvimos con el gerente y los empleados de la empresa, con el propósito específico de obtener información relevante para esta investigación, lo cual resultó favorable ya que despertamos la confianza de los empleados lo cual resultó favorable facilitándose el trabajo de campo.

4.10 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

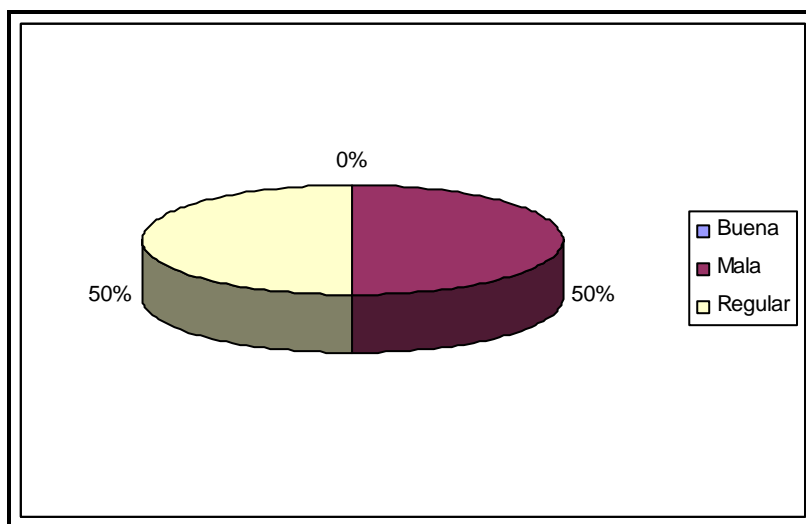
Para realizar este trabajo no hubo la necesidad de utilizar alguna fórmula matemática sobre la muestra a estudiar, ya que como se ha dicho en todo el trabajo el tamaño de la empresa es micro ya que el número de empleados incluyendo al jefe no excede de 5 personas y por lo tanto se estudió a toda la población que en ella existe.

4.11 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se aplicó un cuestionario a los empleados que laboran en la empresa Proveedor del Hogar Tabasqueño, para conocer sus opiniones acerca de la Dirección que ahí se maneja, los resultados que se obtuvieron se darán a conocer en el siguiente punto.

4.11.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS

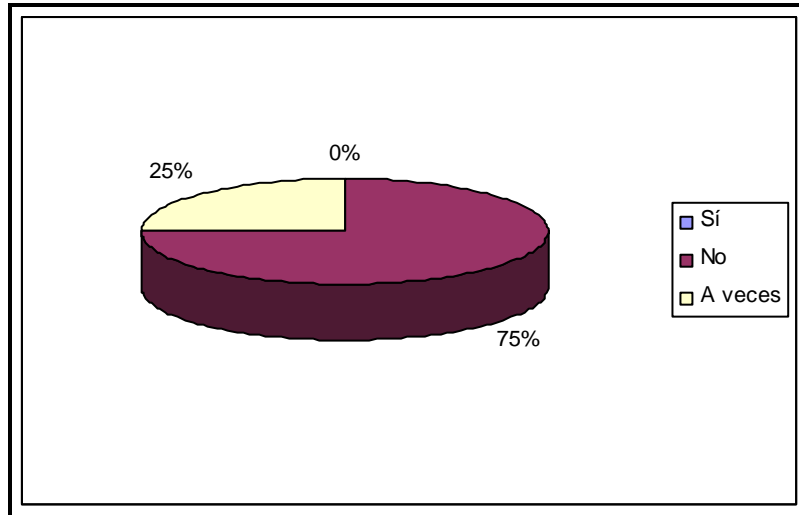
1. ¿Cómo es la comunicación con su jefe?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Buena	0	0%
Mala	2	50%
Regular	2	50%
Total	4	100%

Observación: Durante la entrevista que tuvimos con cada uno de los empleados nos comentaron que mayormente la esposa del dueño es quien sirve de intermediaria en cuanto a la comunicación entre el jefe y ellos.

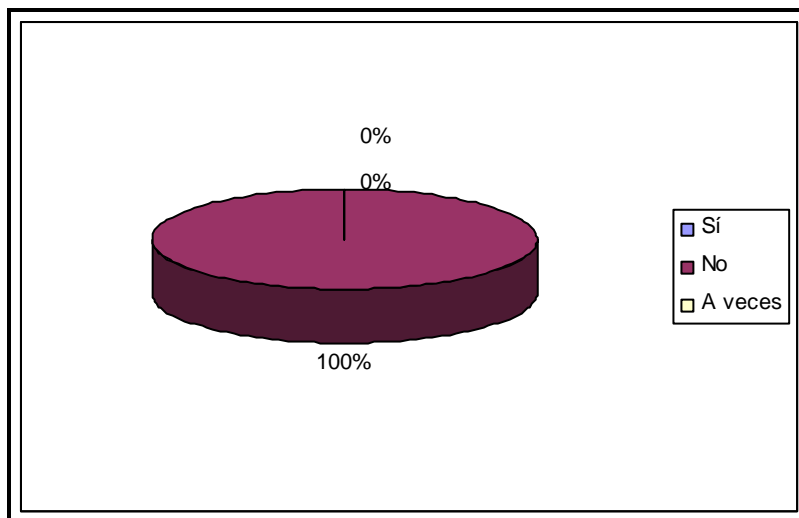
2. ¿Se siente usted satisfecho con su trabajo?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Sí	0	0%
No	3	75%
A veces	1	25%
Total	4	100%

Observación: Se percibió en algunos de los empleados mientras desarrollaban sus trabajos laborales una sensación de molestia e irritabilidad, en otros sus rostros se veían desanimados.

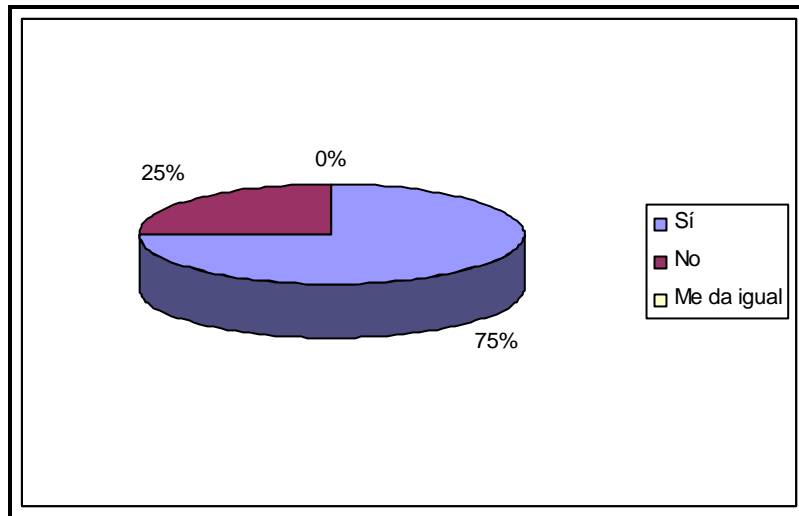
3. ¿Ha participado usted en las decisiones de la empresa?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Sí	0	0%
No	4	100%
A veces	0	0%
Total	4	100%

Observación: Los empleados se mostraron muy seguros al contesta esta pregunta.

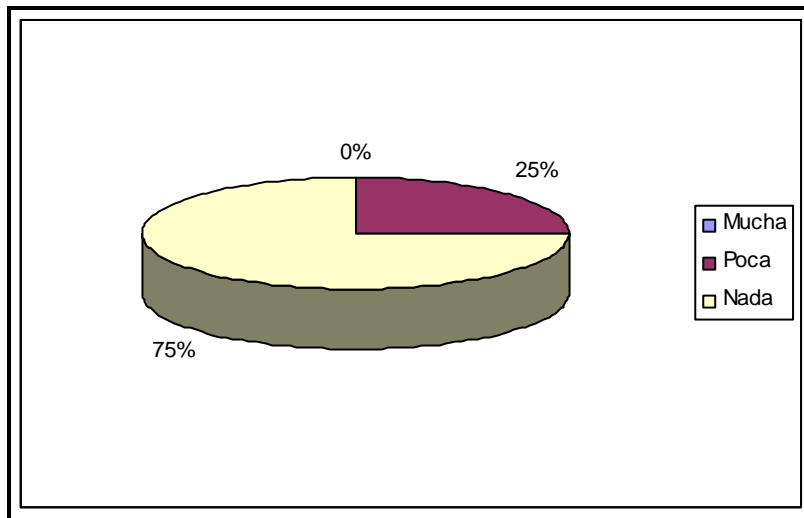
4. ¿Le gustaría que su jefe le tomara en cuenta para algunas decisiones de la empresa?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Sí	3	75%
No	1	25%
Me da igual	0	0%
Total	4	100%

Observación: En la mayoría se mostró interés en esta pregunta, solo uno externo total despreocupación.

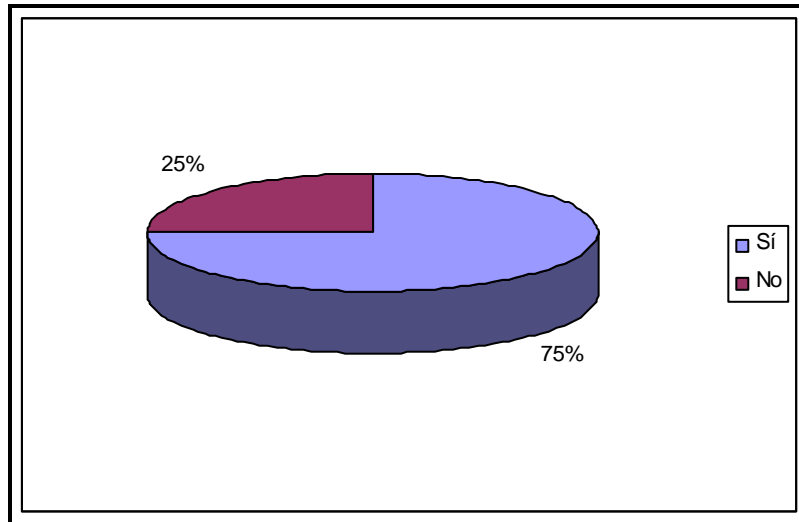
5. ¿Siente usted que su jefe le tiene confianza?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Mucha	0	0%
Poca	1	25%
Nada	3	75%
Total	4	100%

Observación: Se observó que mientras los trabajadores realizan sus tareas, la mayor parte del tiempo el jefe los vigilaba.

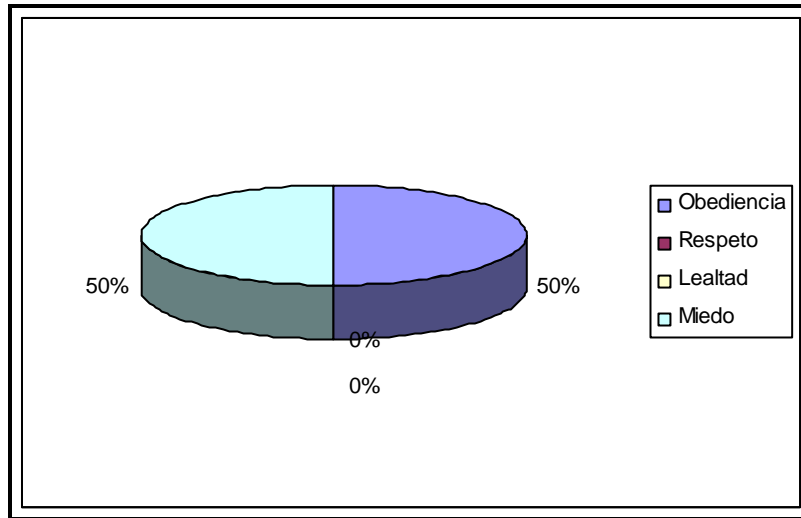
6. ¿Alguna vez ha recibido amenazas o castigos por parte de su jefe?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Sí	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Observación: Los empleados mostraron resentimiento hacia su jefe, pues en la entrevistas nos aseguraron que muchas veces su jefe los castigaba sin motivo alguno, todo depende del humor en el que se encuentre su jefe.

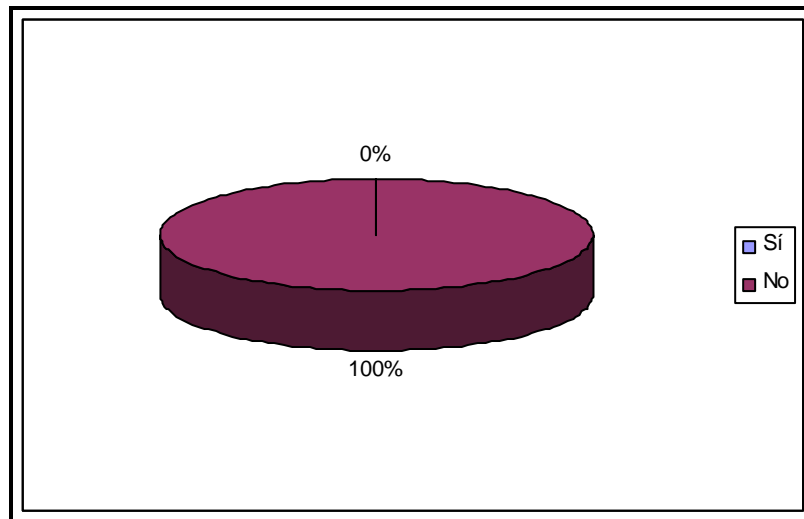
7. ¿Qué siente usted hacia su jefe?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Obediencia	2	50%
Respeto	0	0%
Lealtad	0	0%
Miedo	2	50%
Total	4	100%

Observación: Los empleados comentaron que aparte del miedo que sienten hacia su jefe en muchas ocasiones se sienten frustrados por la situación en la que viven ya que no pueden demostrarle el enojo que sienten al no poder contradecir las órdenes cuando éstas son muy excesivas.

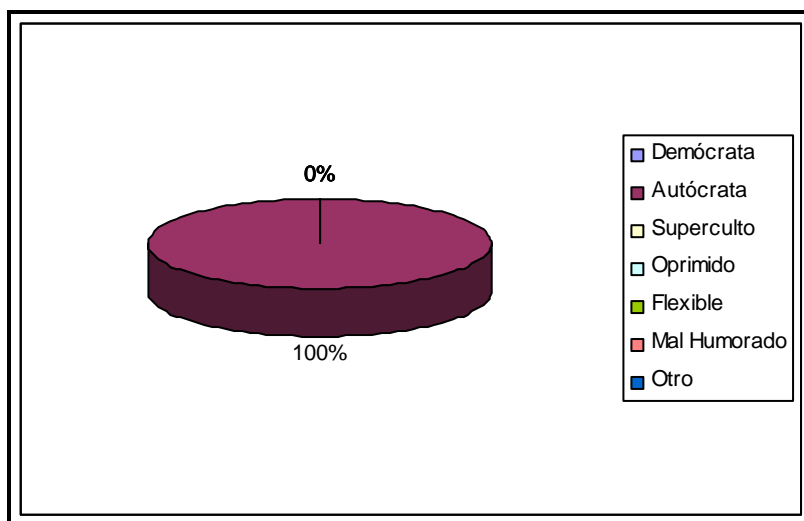
8. ¿Cree usted que pueda prosperar dentro de la empresa?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Sí	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Observación: Los empleados comentaron que aparte del miedo que sienten hacia su jefe en muchas ocasiones se sienten frustrados por la situación en la que viven ya que no pueden demostrarle el enojo que sienten al no poder contradecir las órdenes cuando éstas son muy excesivas.

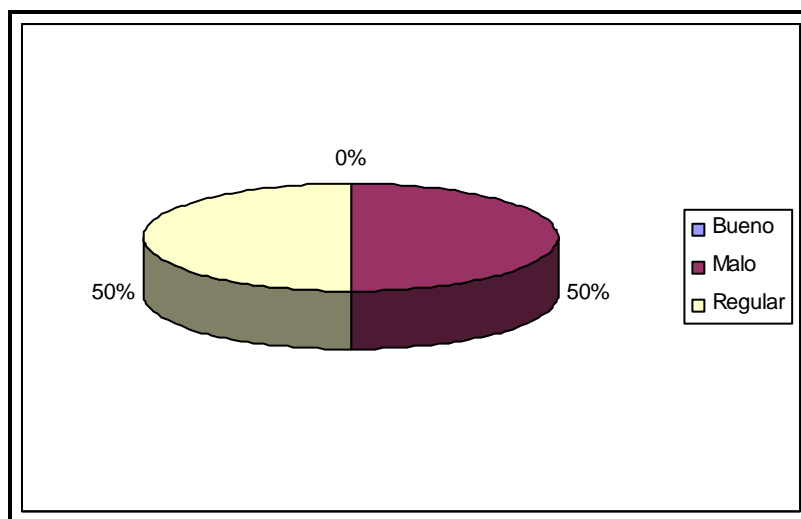
9. ¿Cuál es el concepto que usted tiene de su jefe?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Demócrata	0	0%
Autócrata	4	100%
Superculto	0	0%
Oprimido	0	0%
Flexible	0	0%
Mal Humorado	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Observación: Para esta pregunta se puso como nota al final del cuestionario el significado de las palabras Demócrata y Autócrata, para que los empleados no tuvieran ninguna duda al momento de responder. Cabe mencionar que los empleados comentaron que la mayoría de las veces el dirigente muestra también un estado de ánimo mal humorado, lo que impide en ellos la comunicación abierta por el temor de ser reprendidos.

10. ¿Cómo es el trato que recibe usted por parte de su jefe?



Respuesta	Número de Empleados	Porcentaje
Bueno	0	0%
Malo	2	50%
Regular	2	50%
Total	4	100%

Observación: Nos percatamos mayormente que el dirigente trata de una manera más dura a los empleados de menor rango.

4.11.2 Análisis Del Cuestionario Aplicado A Los Empleados

Durante el sondeo que se realizó a la empresa Provedora del Hogar Tabasqueño, se mencionó anteriormente que se aplicaron diferentes herramientas de investigación para poder exponer con la mayor precisión cuál es la situación que en estos momentos existe en la empresa, lo cual apoyándonos en el cuestionario y las entrevistas los resultados fueron los siguientes:

La empresa carece totalmente de buena comunicación. El 75% de los empleados no están satisfechos con el trabajo que realizan, además todos los empleados dijeron que no participan de las decisiones de la empresa, lo que en su mayoría mostraron entusiasmo si a ellos se les toma en cuenta para este aspecto. En cuanto a la confianza que su jefe les tiene más de la mitad siente que su jefe no les tiene confianza y que de hecho han recibido castigos y amenazas por parte de la dirección, por lo que ellos sienten que tienen hacia su director obediencia y miedo por mostrar una actitud totalmente autócrata en opinión del 100% de los empleados y que la forma de tratarlos no es de una buena manera, lo que consideran que por tales aspectos mencionados anteriormente no podrán prosperar dentro de la empresa y mucho menos mantenerse trabajando por largo tiempo.

4.11.3 Análisis Del Cuestionario Aplicado Al Gerente

El gerente y fundador de esta empresa es una persona de 62 años, lo que asegura es una persona experimentada en el negocio, se siente satisfecho con la administración que realiza, comenta que en todo negocio hay temporadas buenas y malas lo que este ultimo ocasiona su preocupación por lo que señaló que si pudiera cambiar otra manera de dirigir su empresa lo pensaría, ya que el se desconcierta que en algunas ocasiones los resultados en su dirección no son los esperados, tanto en el aspecto económico como con el de los recursos humanos, en lo primero porque él se siente responsable de las obligaciones que tiene como gerente y sabe que a como de lugar tiene que conseguir el pago con proveedores, sueldo de sus

empleados etc., y en lo segundo dice no comprender qué es lo que sus empleados quieren realmente, pues permanecen muy poco tiempo laborando para esta empresa y se retiran sin previo aviso, lo que él muestra poco interés pues señala que tiene dos empleados los cuales han sido fieles por muchos años y si están actualmente en la empresa es por el trato bueno que dice les brinda en ese lugar.

También comentó que aunque la comunicación con sus empleados es buena, tiene poca confianza en ellos pues siente que “lo van a traicionar”, se irán como los otros, pues él reconoce que sí los ha castigado en varias ocasiones y hasta amenaza con despedirlos o descontarles de sus salarios si no acatan sus órdenes, por lo que ellos le tienen obediencia para no ser despedidos. Es por lo mismo que él no permite que sus empleados participen en las decisiones que se toman en la empresa, ya que cree que lo van a perjudicar además de alegar inexperiencia en ese aspecto.

El gerente afirma que sus empleados en varias ocasiones no se sienten seguro de sí mismos para hablar con él, pues hay veces que ellos recurren a su esposa para pedirles permiso de faltar o alguna otra necesidad en vez de ir con él, pero esta situación no le incomoda, pues su esposa lo apoya en cierto modo a manejar al personal.

4.12 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Al terminar esta investigación realizada a la empresa “Proveedora del Hogar Tabasqueño, S. A de C. V”, nos percatamos que realmente se necesita implementar algún programa de capacitación ya que la situación actual en la que opera esta empresa es la siguiente:

1. Existen diferencias de opiniones entre el jefe y los empleados
2. No existe una buena comunicación más allá del aspecto laboral lo que repercute en sus recursos humanos, sin embargo, tiene a su esposa quien lo apoya en este aspecto pues sirve de intermediaria para conocer las inquietudes de sus empleados.

3. Existe sentimientos de miedo y obediencia por parte de los empleados hacia su jefe
4. Las llamadas de atención hacia los empleados llega a ser de palabras altisonantes y de poca educación, es decir sufren de maltratos.
5. El jefe le tiene poca confianza a sus empleados, y aunque ellos lo perciben, aun así les gustaría que se les tomara en cuenta para las decisiones de la empresa.
6. El jefe se siente responsable por su empresa.
7. Figuran dentro de la dirección medios inapropiados para ser “obedecidos” como lo son amenazas y castigos de manera constante, aspectos que repercuten en sus altos costos humanos.
8. El dirigente es autócrata, toma todas las decisiones de la empresa, es impositivo, tenaz y la mayoría de las ocasiones mal humorado, contradictorio
9. Los empleados no se sienten satisfechos con su trabajo y piensan en un futuro no muy lejano separarse de la empresa, ya que sienten que no podrán prosperar dentro de la empresa.
10. El jefe dice sentirse satisfecho con su administración, pero se contradice al no saber sobre las necesidades y expectativas de sus empleados.
11. El dirigente está dispuesto a considerar asistencia en cuanto al manejo de su dirección.
12. Se percibe en el ambiente laboral un estado de desánimo, pesadez e irritabilidad por realizar las actividades encomendadas.
13. El dirigente muestra mayormente ante sus empleados un semblante serio y de palabras breves.

CAPITULO V

“PROPUESTA DE SENSIBILIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN AUTÓCRATA DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR PROVEEDORA DEL HOGAR TABASQUEÑO, S. A. DE C. V.”

5.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA

Con la finalidad de orientar de manera positiva a la dirección autócrata que se presenta en esta microempresa, se ha estructurado un plan de trabajo para hacer conciencia al gerente y ayudar a que su empresa sea más eficiente de manera interna apoyándose en los recursos con los que cuenta. Este programa tiene un periodo de 6 meses para llevarlo a cabo los cuales comprenderá tres etapas. En la primera etapa, se le dará una capacitación profesional al dirigente mediante dos cursos los cuales son importantes por la responsabilidad que posee, y estos son: Liderazgo Humanista y Administración por Objetivos, cabe mencionar que estos programas de capacitación serán impartidos por capacitadores y consultores externos a la empresa y con un alto sentido de profesionalismo. La segunda etapa es el de fomentar eventos sociales y culturales, esto con finalidad de integrar las relaciones entre el dirigente y los empleados, que se de un tipo de organización informal para que ellos interactúen y se conozcan de una mejor manera. Tales eventos podrán ser reuniones de reconocimientos, comedor, cumpleaños, días festivos por ejemplo, como el doce de diciembre que para los trabajadores es un día muy emotivo, en sí para la cultura mexicana, entre otros eventos. La tercera etapa es el de definir objetivos y metas induciéndolo a que la dirección trabaje en base a objetivos para tratar de sacar adelante a esta empresa. A continuación se detallará cada una de las fases antes mencionadas para una mayor comprensión.

∞ PRIMERA ETAPA: “CAPACITACIÓN PROFESIONAL AL DIRIGENTE”.

Para fortalecer los conocimientos de una manera profesional en la dirección de esta empresa, hay que capacitar al dirigente con dos cursos que permitirán

orientarlo a trabajar de una manera más científica, el primer curso será Liderazgo Humanístico y el segundo será Administración por Objetivos (APO). En el siguiente cuadro veremos los temas principales que se van a tratar en cada uno de estos cursos y el costo de cada uno de ellos:

CURSO 1: “LIDERAZGO HUMANISTA”

Duración del curso: 27 horas		
Periodo del curso: 9 semanas		
Costo del curso: \$ 3,500.00		
TEMAS	SEMANAS Y DÍAS	HORARIO
La naturaleza humana en las organizaciones	1ª. SEMANA Miércoles y Sábado	16:00 a 17: 30 hrs.
Retos a los que se enfrenta un líder	2ª. SEMANA Miércoles y Sábado	16:00 a 17: 30 hrs.
El líder humanista	3ª. SEMANA Miércoles y Sábado	16:00 a 17: 30 hrs.
El liderazgo conceptualización y aplicación	4ª. SEMANA Martes y Jueves	16:00 a 17: 30 hrs.
El liderazgo como parte de tu vida	5ª. SEMANA Martes y Jueves	16:00 a 17: 30 hrs.
El liderazgo y las relaciones humanas	6ª. SEMANA Martes y Sábado	16:00 a 17: 30 hrs.
La productividad y la Persona	7ª. SEMANA Jueves y Sábado	16:00 a 17: 30 hrs.
Herramientas del líder	8ª. SEMANA Miércoles	10:00 a 12:00 hrs.
Casos prácticos	9ª. SEMANA Viernes y Sábado	10:00 a 12:00

CURSO 2: “ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS”

Duración del curso: 36 horas		
Periodo del curso: 9 semanas		
Costo del curso: \$ 4,200.00		
TEMAS	SEMANAS Y DÍAS	HORARIO
Concepto y dimensionamiento de la Administración	1ª. Semana Martes y Jueves	10:00 a 12:00 hrs
El estilo de la administración	2ª. Semana Martes y Jueves	10:00 a 12:00 hrs
La APO concepto y aplicación	3ª. Semana Jueves y Sábado	10:00 a 12:00 hrs
La definición de objetivos	4ª. Semana Jueves y Sábado	10:00 a 12:00 hrs
Objetivos Gerenciales y operacionales	5ª. Semana Jueves y Sábado	10:00 a 12:00 hrs
Cultura organizacional	6ª. Semana Miércoles	12:00 a 16:00 hrs.
La motivación en la planeación de personal	7ª. Semana Martes y Jueves	10:00 a 12:00 hrs
Reconocimientos al mérito	8ª. Semana Miércoles	12:00 a 16:00 hrs.
Casos Prácticos	9ª. Semana Sábado	10:00 a 14:00 hrs.

☞ SEGUNDA ETAPA: “FOMENTAR DENTRO DE LA EMPRESA EVENTOS SOCIALES Y CULTURALES”

Con la finalidad de que el líder autócrata llegue realmente a una sensibilización, consideramos que deben siempre fomentarse ciertos eventos culturales y sociales al mes que el dirigente haya comenzado con sus cursos de las actualizaciones que está recibiendo, con el objetivo de que en esta empresa haya interacciones y relaciones humanas entre la dirección y los empleados para establecer una organización informal, ya que debe ser un prerrequisito necesario

para la colaboración efectiva del personal y debe ser aplicado a favor de la empresa. Las actividades que se realizaran son las que detallaremos a continuación.

a) INSTALACIÓN DE UN COMEDOR.- El tiempo de receso de los empleados para la comida es de una hora, tiempo que es muy breve para ellos ya que la mayoría viven en zonas lejanas a la empresa, y no les conviene por los gastos de pasajes, por lo que este tiempo pretendemos maximizarlo creando un comedor dentro de la empresa, con la intención de que se conozcan y convivan un poco mejor. Durante la investigación que se hizo a esta empresa se detectó que hay un espacio en la empresa donde se puede instalar el comedero, solo se requieren adquirir los inmuebles y aparatos eléctricos necesarios para hacerlo funcionar, cabe mencionar que la inversión no es demasiada y los beneficios que se van a obtener son varios. El presupuesto aproximado por la adquisición de tales materiales son los siguientes:

CANTIDAD	INMUEBLES O APARATOS ELECTRICOS	COSTO
1	Mesa Plegable grande Med. 183 x 76 cm.	\$ 929.00
6	Sillas de plástico Boston \$99.00 c/u	594.00
1	Horno de microondas Daewoo 1.6p3	1,669.00
1	Frigobar Marca General Electric	2,000.00
	TOTAL:	\$ 5,192.00

b) RECONOCIMIENTOS.- Para que los empleados de la empresa se sientan satisfechos y motivados con el trabajo que realizan necesitamos que el dirigente tome en cuenta las labores y el esfuerzo de su personal y esto lo puede hacer a través de un reconocimiento simbólico en lo que únicamente se necesita las hojas opalinas para plasmar el mérito otorgado, ya que la empresa cuenta con una computadora e impresora lo que contribuye a la economía de la empresa. El costo de este material es el siguiente:

CANTIDAD	MATERIAL	COSTO
100	Hojas opalinas tamaño carta	\$ 70.00
	TOTAL:	\$70.00

c) DÍAS CONMEMORATIVOS, CUMPLEAÑOS Y REUNIONES.- Otra actividad que sugerimos para relacionar al líder autócrata con sus empleados es el reunirlos para que convivan festejando el cumpleaños de las personas que conforman a la empresa y de festejar ciertas fechas conmemorativas en el calendario como son las siguientes:

FECHAS	CELEBRACIONES
6 de Enero	Día de los Reyes.- Partida de Rosca de Reyes
2 de Febrero	Día de la Candelaria.- Convivio para los que sacaron muñequitos en la rosca de reyes
14 de Febrero	Día del amor y la amistad.- Intercambio de regalos
1º. de Mayo	Día del trabajo.- Reunión para festejar el día del trabajo ó solo alagar con algún detalle.
10 de Mayo	Día de las madres.- Invitar a las madres de los trabajadores a una convivencia familiar con el dirigente y sus empleados.
21 de Junio	Día del padre.- Se pueden festejar a los empleados que son padres de familia, al igual que invitar a los papas de ellos a la convivencia.
16 de Julio	Día de la Secretaria.- Reunión para festejar ese día, ó puede igual obsequiar algún detalle.

FECHAS	CELEBRACIONES
15 y 16 de Septiembre	Como es un mes patriótico, que juntos decoren las instalaciones o permita que los empleados se encarguen de esto. Pueden hacer una noche mexicana para festejar esta fecha tan importante para todos los mexicanos.
2 de Noviembre	Que juntos se organicen para colocar un altar de muertos y conmemoren ese día que es parte de la tradición mexicana.
12 de Diciembre	Día de N. Sra. de Guadalupe.- Como este es un día especial y emotivo en sí para la cultura mexicana, que se permita decorar el altar a la virgen para que los trabajadores y el director lo festejen, ya que para el mexicano es un evento al cual no pueden pasar por desapercibido. Que juntos lo festejen de acuerdo a las tradiciones mexicanas.
16 al 24 de Diciembre	Son las posadas navideñas, otra tradición cultural mexicana, y otro motivo por el cual puede haber una convivencia entre el dirigente y sus empleados.

Vamos a aclarar que para que se lleve a cabo estos eventos conmemorativos sugerimos que se organice el personal con la dirección para realizar éstas celebraciones y que sean de cooperación, es decir que cada uno de ellos aporte los platillos, ya que, sería muy duro para este tipo de empresas que la dirección solventara tantos eventos, que en realidad lo único que se pretende es la interrelación de las personas que la conforman, principalmente la integración de estas relaciones por parte de la gerencia.

Otro punto de aclaración es que no son obligatorios todos los eventos que mostramos en el cuadro anterior, se realizarán siempre y cuando la dirección con los empleados tengan un mutuo acuerdo.

d) AGENDAR VISITAS CON OTROS LÍDERES EN EL MERCADO.- Otra manera de orientar al líder en su trabajo como director es sacar ventaja de las visitas de negocios que realiza a los gerentes de las empresas proveedoras, ya que estos tienen una buena imagen en el mercado competitivo, al igual que una buena organización con todos los recursos con los que cuentan

trabajando de manera armónica y coordinada. En estas visitas, nuestro dirigente autocrático puede no solo hablar de negocios con ellos, sino también intercambiar opiniones, pedir sugerencias, buscar alguna orientación, tomar algunas ideas de solución en los aspectos problemáticos que se presentan en este tipo de negocios, para que conozca otras formas de lideratos, actitudes y toma de decisiones desde otras perspectivas de administración.

Estos son los eventos con los cuales pretendemos hacer conciencia a nuestro líder de interrelacionarse con su personal, al igual que conozca otras formas de liderar con otros estilos para que tenga una mayor calidad humana. Es de gran importancia mencionar que, como una observación aclaratoria buscamos que en esta empresa se de una organización informal con el único objetivo de relacionar al dirigente con los empleados, pero, siempre y cuando la dirección tenga la habilidad de establecer lineamientos para estas actividades, como horarios de trabajo y de convivencia, con la finalidad de que no afecte la productividad de la empresa ni las actividades laborales del personal, y es válido que el dirigente para establecer dichos lineamientos u horarios sea determinado, no perdiendo de vista la organización informal y las responsabilidades laborales.

☞ **TERCERA ETAPA: “MANEJAR UNA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS”**

Para esta tercera fase de nuestra propuesta debemos destacar los puntos fuertes de las características propias que tiene el director autócrata el Sr. Miguel Ángel Evoli Oropeza y trabajar en sus puntos débiles en una Administración por Objetivos. El liderazgo autocrático suele ser negativo pues se basa en amenazas y castigos; pero también puede ser positivo si se encausa hacia la consecución de metas y objetivos para obtener logros significativos, que prolonguen la vida comercial de esta empresa.

Entre las ventajas de este liderazgo, está el hecho de que se permite la toma de decisiones rápidas, posibilita el uso de subordinados menos competentes y brinda

seguridad y estructura a los empleados, además de sentirse motivado y entusiasmado cuando se producen logros por el trabajo que realiza. Dichas ventajas son las siguientes:

1º. PUNTOS FUERTES

- ☞ Orientado hacia las metas
- ☞ Confiado
- ☞ Competitivo
- ☞ Determinado
- ☞ Valiente
- ☞ Decisivo

Con estas características que posee nuestro dirigente autócrata podemos encaminarlo y apoyarnos en sus fortalezas a través de una aplicación de la APO, ya que es un modelo de administración a través del cual todos los dirigentes de empresas establecen metas para sus administraciones, pues es un proceso en donde el personal que componen a estas empresas identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la misma. Obviamente tenemos que mencionar que la dirección también tiene puntos frágiles en los que puede desarrollarse con ayuda profesional y estos son:

2º. OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ☞ Impaciente
- ☞ Autosuficiente
- ☞ Impulsivo
- ☞ Tenaz
- ☞ Se arriesga innecesariamente
- ☞ Carece de tacto para decir las cosas

El dueño de esta empresa puede mejorar su imagen ante su personal si lo sensibilizamos a que trabaje mediante la APO reforzando estos puntos de la siguiente manera:

- 1) Delegando actividades laborales a los empleados y confiando en ellos. Al inicio, que busque realizar las tareas con ellos y poco a poco les vaya delegando la responsabilidad total.
- 2) Evitando ser impulsivo al dar respuestas. Que explique más, especialmente cuando esté pidiendo que se realicen tareas, que sus indicaciones queden muy claras.
- 3) Permitiendo las preguntas necesarias y evitar no interrumpirlos.
- 4) Fortaleciendo la virtud de paciencia, especialmente con los colaboradores que realizan sus actividades de manera lenta.
- 5) Vea a todos los miembros del equipo como a iguales, con mucho respeto.
- 6) Admita sus errores oportunamente y demuestre humildad disculpándose.

Por todo lo antes mencionado, es por lo que consideramos importante que los cursos profesionales que necesita nuestro líder autócrata es el de Liderazgo Humanístico y Administración por Objetivos, para que él comprenda y tenga conocimientos científicos ya que es el director, le proponemos también un tipo de organización informal para relacionarse con sus empleados siempre y cuando fije lineamientos que no perjudiquen a la operatividad de la empresa, y aunque tal vez su mentalidad no la cambie totalmente, porque es una persona de edad avanzada la cual toda su vida ha mostrado esas particularidades que lo hacen propio, la finalidad de esta propuesta es utilizar sus fortalezas, desarrollar sus debilidades de manera positiva para que alcance muy fácilmente lo que se proponga, y así va a lograr una eficiencia y eficacia en su administración. Si él maneja bien estas características, ayudará a la empresa a que no vaya en decadencia en cuanto a sus recursos operacionales y permanezca un tiempo más de vida en el mercado en lo que viene otro sucesor que tomará su lugar.

5.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

- ☞ Sensibilizar a la dirección de la microempresa Provedora del Hogar Tabasqueño, a optimizar su conducta para efficientar los recursos con los que cuenta su organización y tengan éxito en los objetivos que se establezcan.

5.3 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

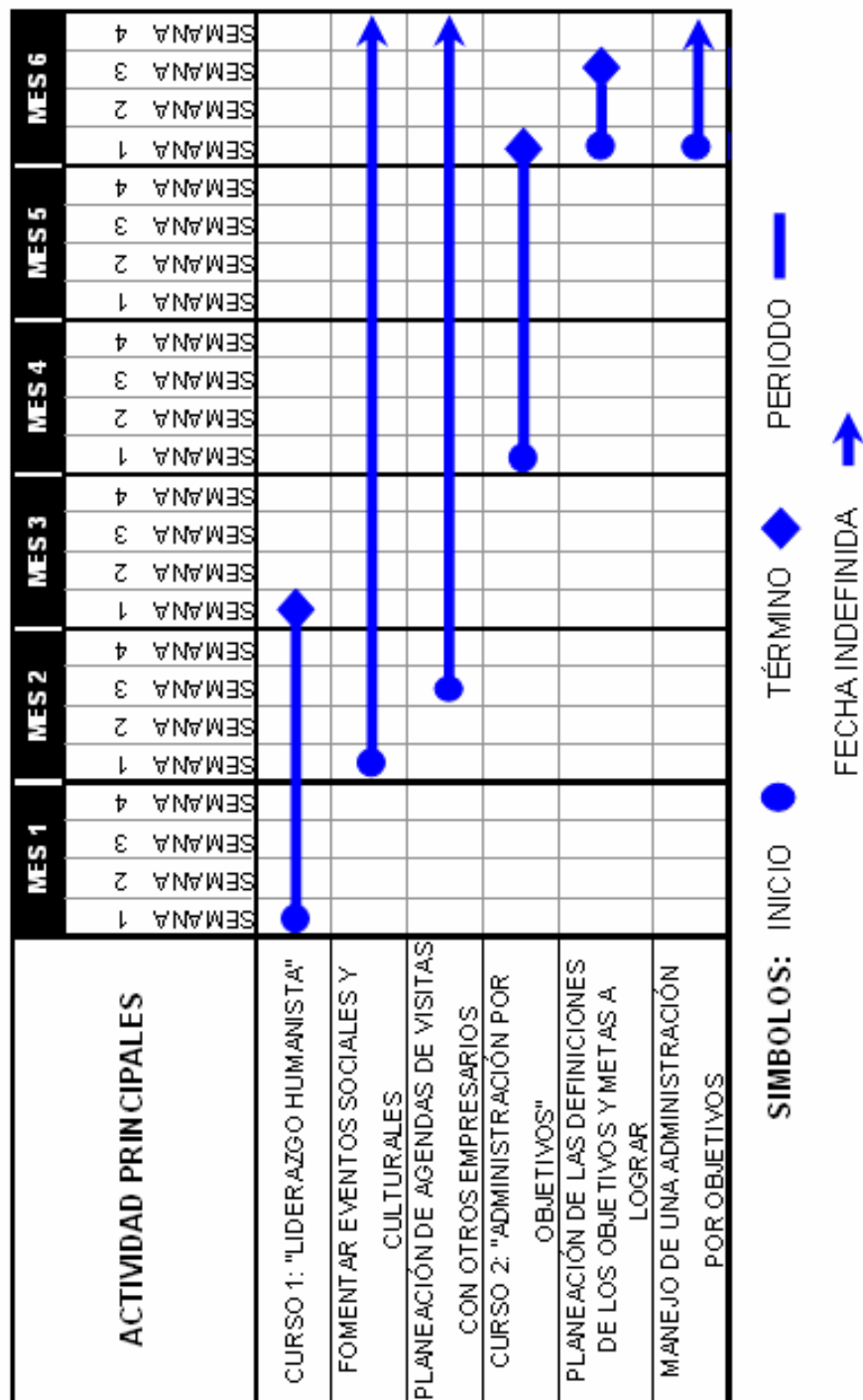
A continuación se van a describir los beneficios que se lograrán con la propuesta realizada a la dirección de Provedora del Hogar Tabasqueño, los cuales son los siguientes:

- ☞ El dirigente obtendrá conocimientos profesionales en las áreas de Liderazgo Humanístico y Administración por Objetivos.
- ☞ Con los cursos antes mencionados, se buscará fortalecer todas las debilidades de la gerencia, y aprovechar al máximo las ventajas que se presentan en las características que la dirección autócrata tiene para desarrollar a la organización.
- ☞ La empresa tendrá metas y objetivos los cuales la dirección y los empleados trabajarán de manera conjunta para alcanzar el éxito organizacional.
- ☞ Pondrá en práctica las técnicas y herramientas que se le proporcionen en las capacitaciones que se le recomiendan a medida que avance con los programas, lo que permitirá desarrollar de una mejor manera su trabajo directivo.
- ☞ Conocerá otros medios de corrección hacia sus subordinados en el caso que ellos no cumplan con las órdenes encomendadas.
- ☞ Se minimizarán los sentimientos de miedo y obediencia que sienten sus empleados a cambio de obtener de ellos el respeto, la confianza y el seguimiento por convicción propia.
- ☞ Obtendrá una mejora en las relaciones personales con sus empleados, logrando una mejor comunicación y convivencia personal.
- ☞ Existirá la satisfacción en el manejo de la dirección así como en el trabajo de los subordinados.

- ☞ Logrará que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y persigan de manera intrínseca los objetivos que se plasmen dentro de la organización, logrando como resultado el éxito de la empresa.
- ☞ Con una actitud diferente en las relaciones humanas podrá conservar con mayor tiempo a los empleados nuevos y a los de mayor antigüedad.
- ☞ Compartirá las experiencias, intercambiando opiniones con directivos de otras empresas sólidas en el mercado competitivo, para tener una idea de cómo manejan los recursos organizacionales esas empresas y otras perspectivas de administración.

5.4 PROGRAMA DE ACTIVIDADES

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DIRIGENTE DE LA EMPRESA
 "PROVEEDORA DEL HOGAR TABASQUEÑO, S. A DE C. V."



5.5 CONCLUSIÓN

A través de esta investigación, conocimos en los antecedentes de esta empresa que inició sus actividades con una plantilla laboral de base familiar a la que existe actualmente, pero por conflictos familiares en cuanto a las actitudes autocráticas del fundador hacia sus descendientes tuvieron que separarse de la empresa, desde entonces se han presentado múltiples rotación de personal sin que pueda permanecer alguno por un largo tiempo, lo que origina la reducción de la existencia de los recursos humanos. Lo que deducimos que la dirección no puede retener por mucho tiempo al personal por los problemas que este tipo de dirección emana, tales problemas son: comunicación limitada, altos costos humanos, maltratos y castigos, deficiencia en el direccionamiento, creación de sentimientos negativos, etcétera. Estos aspectos originan que la empresa Proveedor del Hogar Tabasqueño no pueda crecer y desarrollarse dentro del mercado competitivo.

Como el señor Miguel Ángel Evoli Oropeza, es una persona de edad avanzada, que ha mostrado una actitud autócrata por las características que lo definen, es obvio que no podemos cambiar la mentalidad que ha llevado durante toda una vida, pero sí podemos sensibilizarlo a que esas actitudes las encamine hacia aspectos positivos, ya que es competitivo, decisivo, valiente entre otras fortalezas que presenta, pues esos aspectos vamos a utilizarlos para que en su empresa se aplique una administración por objetivos, que se relacione de una mejor manera con sus empleados a través de el fomento de eventos sociales y culturales lo que va a prolongar un tiempo más la vida de esta empresa y mejorar el funcionamiento directivo, aunado con la ayuda de los conocimientos profesionales en los que va a aprender y a comprender el puesto directivo que ocupa y reforzar los puntos débiles que tiene este tipo de dirección para que tenga éxito en todo los objetivos que se proponga en su administración.

En sí la dirección autócrata no es tan mala si se sabe trabajar de la manera adecuada, es cuestión de hacer conciencia, encaminando todas las ventajas y las oportunidades de mejora que presenta esta dirección hacia enfoques positivos. Si es así, seguramente que tendrá éxito. La eficiencia entre la dirección y los empleados podrá mejorar efectivamente a medida que se tomen en cuenta todas las recomendaciones establecidas en la propuesta.

Terminamos con el pensamiento del autor Ángel Díaz Mérito que menciona en su libro *El Dirigente: El Arte de Dirigir* lo siguiente: *“Si un dirigente reconoce su personalidad, entiende la de su gente, analiza y se amolda a la situación que viven, seguramente que va a tener éxito, porque estará siendo flexible para dirigir, independientemente del estilo que seleccione. No existen estilos malos, sino inadecuados o exagerados”*

BIBLIOGRAFÍAS

- Méndez, Morales, José Silvestre. ECONOMÍA Y LA EMPRESA. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Edición 2002.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Editorial Thomson. 5ª. Edición 2005.
- Anzola Rojas, Sérvulo. ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Edición 2002.
- Hal B.,Pickle. Royce L., Abrahamson. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS. Editorial Limusa. 1ra. Edición 1982.
- Veciana Vergés, José María. FUNCIÓN DIRECTIVA. Editorial Alfaomega. 1ª. Edición 2002.
- Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO. Editorial McGraw-Hill. 3ª. Edición 2001.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. ADMINISTRACIÓN: PENSAMIENTO, PROCESO, ESTRATEGIA Y VANGUARDIA. Editorial McGraw-Hill. 1ª. Edición 2002.
- Anzola Rojas, Sérvulo. CURSO BÁSICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial McGraw-Hill. 1ª. Edición 2000.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS. Editorial Thomson. 4ª. Edición 2003.
- Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Editorial McGraw-Hill. 11ª. Edición 1998.
- Davis, Keith. W Newstrom, John. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Editorial McGraw-Hill. 10ª. Edición 1997.
- Schermerhorn, John R. Jr. ADMINISTRACIÓN. Editorial Limusa Wiley. 1ª. Edición 2002.
- Terry, George R. y Franklin, Stephen G. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial CECSA. 1ª. Edición 1985.

- Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Editorial McGraw-Hill. 5ª. Edición 2000.
- Díaz Mérito, Ángel. EL DIRIGENTE: EL ARTE DE DIRIGIR. Editorial DIME Editores. 6ª. Edición Especial 2002.
- Münch Galindo, Lourdes. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI. Editorial Trillas. 1ª. Edición 2005.
- Münch Galindo, Lourdes. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN: CASOS Y PRÁCTICAS. Editorial Trillas. 2ª. Edición 1997.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE TEÓRICO PRÁCTICO. Editorial McGraw-Hill. 1ª. Edición 1994.
- Megginson, Mosley, Pietri Jr. ADMINISTRACIÓN: CONCEPTOS Y APLICACIONES. Editorial CECSA. 1ra. Edición 1988.
- Robbins, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Editorial Prentice Hall. 8ª. Edición 1999.
- Hampton, David R. ADMINISTRACIÓN. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Edición 1989.
- Kast, Freemont E. Rosenzweig, James E. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Edición 1988.
- Hernández, Sampieri, Roberto. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Editorial McGraw-Hill. 4ª. Edición 2003.
- Schmelkes, Corina. MANUAL PARA LA PRESENTACIÓN DE ANTEPROYECTOS E INFORMES DE INVESTIGACIÓN (TESIS). Editorial Oxford. 2ª. Edición 1998.
- Medina, Lozano, Luis. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN I Y II. Editorial SEP, DGETI, SEIT. 2ª. Edición 1994.
- García, Alba, P. Elvira. Reyes, Córdova, Bladimir. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN I. Editorial Compañía Nueva Imagen. 1ª. Edición 1998.

SITIOS WEB

- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empresafamiliar./html>
- <http://www.nafin.com/portalf/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=818>
- http://www.explorandomexico.com.mx/photos/maps/full-tabasco_l.gif
- http://mapserver.inegi.gob.mx/geografia/espanol/estados/tab/ubic_geo.cfm

GLOSARIO

Autoridad. Facultad de que está investida una persona, dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas, para la realización de aquellas acciones tendientes al logro de los objetivos. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

APO. Administración por Objetivos

Delegación. Concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Dirección. Guía, instrucción, mando. Acto, arte o forma de conducir, administrar u orientar el trabajo de los demás. Empleo hábil y prudente de los medios para alcanzar un fin.

Estilo de dirección o liderazgo. Conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

Efectividad. Habilidad de seleccionar las metas y objetivos adecuados y alcanzarlos.

Eficacia. Capacidad de lograr metas y objetivos propuestos.

Eficiencia. Habilidad para hacer uso el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas u objetivos.

Ejecución. Accionar un plan.

Empírico. Procedimiento basado únicamente en la práctica o rutina.

Emprendedor. Un individuo que crea una nueva empresa.

Grupo Formal. Grupo formalmente creado por una organización para un propósito específico.

Grupo Informal. Grupo formado por los miembros de una organización; a parte de la estructura formal, tiene como objetivo básico satisfacer intereses o necesidades sociales de los miembros.

Habilidades. Aptitud o destreza para realizar una tarea específica. Capacidad del individuo para hacer algo.

Líder. Persona capaz de dirigir a otros individuos, con el fin de alcanzar objetivos comunes. Persona con más influencia en un grupo.

Meta. Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

Problema. Situación en la cual las variables se salen de los términos planeados. Situación conflictiva.

Productividad. Eficiencia en el uso de los recursos de una organización medida por el volumen de producción satisfactoria por empleado o por hora-hombre o por jornada-hombre, etcétera.

Teoría. Agrupación sistemática de conceptos de una disciplina.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A. C
Incorporada a la U.N.A.M
Campus Villahermosa



CUESTIONARIO AL DIRIGENTE

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene la finalidad de ayudarnos a evaluar la dirección de esta empresa por lo que le pedimos que lea cuidadosamente y conteste con la mayor veracidad a las siguientes preguntas subrayando la respuesta correcta. Le garantizamos que la información obtenida en este medio será tratada de manera confidencial.

1. ¿Cómo es la comunicación con sus empleados?
a) Buena b) Mala c) Regular
2. ¿Se siente usted satisfecho con la administración que realiza en su empresa?
a) Sí b) No c) A veces
3. ¿Permite usted que sus subordinados participen de las decisiones que se toman en la empresa?
a) Sí b) No c) A veces
4. ¿Cuál es la confianza que usted tiene sobre sus subordinados?
a) Mucha b) Poca c) Nada
5. ¿Alguna vez ha amenazado o castigado a sus empleados?
a) Sí b) No
6. ¿Cómo es la actitud de sus empleados hacia usted?
a) Obediencia b) Respeto c) Lealtad d) Miedo
7. ¿Cuál es el trato que usted brinda a sus empleados?
a) Bueno b) Malo c) Regular
8. Si hubiera otra manera de dirigir su empresa, ¿La cambiaría?
a) Sí b) No c) Lo pensaría

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A. C
Incorporada a la U.N.A.M
Campus Villahermosa
CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS



Instrucciones:

El presente cuestionario tiene la finalidad de ayudarnos a evaluar la dirección de esta empresa por lo que le pedimos que lea cuidadosamente y conteste con la mayor veracidad a las siguientes preguntas subrayando la respuesta correcta. Le garantizamos que la información obtenida en este medio será tratada de manera confidencial.

1. ¿Cómo es la comunicación con su jefe?

- a) Buena b) Mala c) Regular

2. ¿Se siente usted satisfecho con su trabajo?

- a) Sí b) No c) A veces

3. ¿Ha participado usted en las decisiones de la empresa?

- a) Sí b) No c) A veces

4. ¿Le gustaría que su jefe le tomara en cuenta para algunas decisiones de la empresa?

- a) Sí b) No c) Me da igual

5. ¿Siente usted que su jefe le tiene confianza?

- a) Mucha b) Poca c) Nada

6. ¿Alguna vez ha recibido amenazas o castigos por parte de su jefe?

- a) Sí b) No

7. ¿Qué siente usted hacia su jefe?

- a) Obediencia b) Respeto c) Lealtad d) Miedo

8. ¿Cree usted que pueda prosperar dentro de la empresa?

- a) Sí b) No

9. ¿Cuál es el concepto que usted tiene de su jefe?

- a) *Demócrata b) *Autócrata c) Superculto d) Oprimido
e) Flexible f) Mal humorado g) Otro: _____

10. ¿Cómo es el trato que recibe usted por parte de su jefe?

- a) Bueno b) Malo c) Regular

*Nota: El significado estas palabras es el siguiente:

Demócrata: El dirigente siempre pide opiniones e ideas a los empleados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente. Ve a sus subordinados como un equipo de trabajo y puede consultar y verificar con ellos de manera segura sus decisiones.

Autócrata: El dirigente no pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo. Tiene poder total y absoluto sobre los demás.

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!