

88/202

6
29'



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA ORGANIZACION DENTRO DE LA INDUSTRIA DEL
CLORURO DE POLIVINILO (PVC) EN MEXICO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

GLEN JON BURR MURO

MARIO NESTOR RUBIO MICHEL

MEXICO

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. JOSE RAMIRO BELGADO L.

1986



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 está 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.

INDICE

	Pág.
PROLOGO	1
INTRODUCCION	5
CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION	8
1.1. OBJETIVOS	9
1.1.1. Objetivos Generales	9
1.1.2. Objetivos Especificos	9
1.2. PLANTEO DEL PROBLEMA	9
1.3. HIPOTESIS	10
1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA	10
1.4.1. Investigación Documental	10
1.4.2. Investigación de Campo	11
1.4.3. Delimitación del Universo	11
1.4.4. Diseño de la Muestra	11
1.4.5. Instrumento de la Prueba	12
1.4.6. Justificación del Cuestionario	15

**CAPITULO II GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL P.V.C.
(Cloruro de Polivinilio)**

CAPITULO III DIRECCION	32
3.1. LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCION DE EMPRESAS	33
3.2. ANALISIS Y CRITERIOS SOBRE LA DIRECCION	35
3.3. FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION	36
3.4. TEORIAS DE LA DIRECCION	38
3.4.1. Teoría Autócrata	40
3.4.2. Teoría de Apoyo	40
3.4.3. Teoría de Dejar Hacer (Laissez- Faire)	41
3.5. COMENTARIOS SOBRE LA DIRECCION	41
CAPITULO IV AUTORIDAD	44
4.1. NATURALEZA DE LA AUTORIDAD	45
4.2. DEFINICION DE AUTORIDAD	47
4.3. TIPOS DE AUTORIDAD	49
4.4. DELEGACION DE AUTORIDAD	56
4.5. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE AU TORIDAD	66
4.6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	77
4.7. AUTORIDAD E INFLUENCIA	82
CAPITULO V COMUNICACION	86
5.1. EL PROCESO DE COMUNICACION	87
5.2. LA COMUNICACION EN LA EMPRESA	89
5.3. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACION	90

	Pág.
5.4. BARRERAS DENTRO DE LA COMUNICACION	101
5.5. CONCEPTOS CLAVE EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	104
CAPITULO VI MOTIVACION Y LIDERAZGO	109
6.1. EL LIDERAZGO ADMINISTRATIVO HACIA LA MOTIVACION	110
6.2. CONDICIONES PARA LA MOTIVACION	113
6.3. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO	117
CAPITULO VII ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS- DE LA ENCUESTA REALIZADA	122
APLICACION DEL CUESTIONARIO	124
CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFIA	150

PROLOGO

PROLOGO

La presente investigación ha sido llevada a cabo, con el objeto de conocer la problemática a que se enfrenta actualmente la industria del cloruro de polivinilico (P.V.C.).

La presente investigación se enfocó a comprobar el comportamiento de la industria del P.V.C. y un análisis a fondo de su desarrollo futuro, con la intención de dar a conocer cuáles serán las necesidades de este sector, lo cual permitirá hacer una mejor planificación y organización de las empresas del P.V.C.

El tema en estudio fue captado en el marco de la administración, a través del área de recursos humanos.

El objeto de esta tesis es el verificar si existe una adecuada organización y dirección en las industrias del P.V.C. y detectar en que grado las llevan a acabo, para cumplir con el marco legal y así satisfacer las necesidades y metas de la empresa.

Se agradece de manera muy especial al Lic. Samuel Corral, coordinador de esta investigación, por la valiosa colabo-

ración incondicionada, para enriquecer este estudio.

Por último es conveniente señalar el más completo agradecimiento a todas las personas entrevistadas, ya que gracias a su cooperación hicieron posible la realización de este estudio, así como a las personas de Industrias Resistol, Plásticos Omega, Polycyd, Polimeros de México y Primex, que de una manera u - - otra contribuyeron a la presente investigación.

Se espera que esta investigación sea de utilidad a todas aquellas personas interesadas en el área de organización y dirección, especialmente de altos directivos, por la misión clara que pueda plasmar de su importancia.

La distribución de los temas es como sigue:

El primer capítulo establece la forma en que se planeó la investigación; señala los objetivos e hipótesis del estudio así como el problema a tratar. Por medio del diseño de la prueba se determina como se obtuvo y ordenó la investigación documental. También se explica la manera como se llevó a cabo la investigación de campo, señalando como se delimitó el universo, como se diseñó y se llegó al tamaño de la muestra. Incluye una copia del cuestionario que se aplicó, con su justificación por pregunta. Por último incluye la forma como se tabularon los cuestionarios.

En el segundo capítulo se hace mención a todo lo relacionado con el PVC y un análisis de desarrollo futuro, con la intención de dar a conocer cuales serán las necesidades de este sector.

En el capítulo tercero se subdivide la organización de

dos fases: organización formal y organización informal así como de la comunicación.

En el cuarto capítulo la dirección en la autoridad, - desglosándose a su vez la motivación y liderazgo.

Capítulo quinto: investigación de campo; contiene los cuestionarios aplicados a las diferentes empresas, así como gráficas, interpretaciones e informes resultantes de dicha investigación.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Los objetivos primordiales al realizar el presente estudio son los siguientes:

- Verificar las causas principales por las cuales debe existir una adecuada organización y dirección en la industria del P.V.C.
- Encontrar las ventajas resultantes que trae consigo esta adecuada organización.
- Descubrir en que grado las empresas del P.V.C. cubren las necesidades de sus empresas, y en que grado, cumplen con el marco legal.
- Detectar cuales son y han sido las causas por las cuales no se han llevado a cabo técnicas adecuadas de organización.

La organización es un sistema de comunicación, un medio para la resolución de problemas y un recurso para facilitar la toma de decisiones.

La organización es un proceso para determinar que es -

lo que debe hacerse, si ha de lograrse una finalidad dada; divi
dir actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pe--
queñas para que puedan ser desempeñadas por una persona; y sumi
nistrar los medios necesarios para la coordinación, de modo que
no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización
no interfieran unos con otros.

CAPÍTULO I
PLANEACION DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Ver si las empresas tema del trabajo manejan los conceptos de Terry, Koontz y O'Donell, Fayol y Reyes Ponce, sobre dirección, comunicación y liderazgo, así como detectar fallas en su aplicación.

1.1.2. OBJETIVO ESPECIFICO

Determinar cual es el grado de conocimiento y de aplicación de los conceptos de autoridad, motivación y liderazgo, en las empresas productoras de cloruro de polivinilo (PVC) en México y así detectando fallas sugerir mejoras.

1.2. PLANTEO DEL PROGRAMA

¿Qué ventajas obtienen las empresas productoras de Cloruro de Polivinilo, con el manejo de los conceptos de dirección y liderazgo?

1.3. HIPOTESIS

Las empresas productoras del Cloruro de Polivinilo al manejar los conceptos de dirección, comunicación y liderazgo - obtienen buenos resultados, ya que su personal conoce el alcance de su Autoridad y Responsabilidad y se sienten motivados -- por la aplicación de incentivos adecuados.

1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA

Para la realización de esta investigación se recurrió a una investigación mixta: investigación documental e investigación de campo.

1.4.1. INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para realizar la investigación documental antes de -- proceder a la investigación de campo, se recopiló información de libros y revistas.

a) Fuentes de Información. Para tal fin se acudió a:

Biblioteca de la Universidad Anáhuac.

Biblioteca de la Universidad Ibero Americana.

Biblioteca de la Universidad Autónoma de México.

Biblioteca Benjamín Franklin.

Biblioteca Asociación Nacional de la Industria -- Química.

b) Se utilizaron aproximadamente 25 libros y folle-- tos de referencia, así como libros de consulta.

c) La información se obtuvo a través de libros y plif

ticas sostenidas con personas relacionadas con la dirección.

- d) Los papeles de trabajo utilizados son: fichas bibliográficas, fichas de investigación y fichas de trabajo.

1.4.2. INVESTIGACION DE CAMPO

Para llevar a cabo la investigación de campo se realizaron diferentes cuestionarios a las empresas que a continuación se mencionan:

- Industrias Resistol, S.A.
- Plásticos Omega, S.A.
- Policid, S.A.
- Polímero de México, S.A. de C.V.
- Primex, S.A.

1.4.3. DELIMITACION DEL UNIVERSO

Para delimitar el universo se tomó como base a las -- compañías relacionadas con la producción de Cloruro de Polivinilo (PVC) que existen en el área Metropolitana de la Ciudad de México. Se recurrió a la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ).

1.4.4. DISEÑO DE LA MUESTRA

La muestra en este caso está formada por cinco empresas que se encuentran en el área Metropolitana de la ciudad de México, las cuales son representativas en el sector privado en la economía nacional.

1.4.5. INSTRUMENTO DE PRUEBA

El instrumento de prueba de esta investigación será un cuestionario que se aplicará mediante entrevistas a representantes de las empresas productoras del Cloruro de Polivinilo en el área metropolitana de la ciudad de México.

CUESTIONARIO

NOMBRE _____ PUESTO _____
COMPAÑIA _____

1. ¿Cómo definiría usted a la Dirección?
2. ¿En su empresa existe la departamentalización?
¿Qué tan benéfica la considera?
3. ¿Cree que la falta de "cultura de grupo" (sentimiento de pertenencia, de identidad); sea un problema en la industria mexicana?
¿Por qué?
4. ¿Existen dentro de su organización algunos medios para que la comunicación vertical llegue a ser entendible y significativa tanto para el subordinado como - para el supervisor?

5. ¿Tienen algún medio de comunicación corporativa?
¿Los podría mencionar?
6. ¿Se toma en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias?
¿Cómo?
¿Qué tipo de concepción de la autoridad considera que describe mejor a ésta dentro de su empresa?
8. En cualquier empresa existe la autoridad informal, --
¿Considera que ésta puede ser un obstáculo a la autoridad formal?
¿Por qué?
9. La delegación de autoridad deberá contener:
- Un procedimiento preciso de control de resultados.
- Dar completa libertad al delegante.
- Supervisar constantemente al delegante.
10. Al delegar autoridad.
- Pierde fuerza (poder) en su puesto.
- Siente que los colaboradores pueden llegar a ser de demasiado expertos.
- Alcanza sus objetivos con mayor facilidad.
- Siente temor a perder prestigio ante la empresa.
- Se delegan funciones que a uno no le interesan.
11. La autoridad da a un individuo:
- El poder tomar y ejecutar decisiones
- Mayor trascendencia en su puesto.

- Sentido de autosuficiencia y poder.
 - Mayor sentido de responsabilidad.
12. De los siguientes tipos de autoridad, ¿cuál considera que es el estilo utilizado generalmente en su empresa?
- Los subordinados aceptan la autoridad del jefe legítimo sin cuestionarlo.
 - Autoridad de conocimientos (tanto lateral como lineal).
 - Autoridad de identificación (la gente la acepta por identificación con el jefe).
 - Autoridad premiadora (aptitud del jefe para recompensar a un seguidor).
 - Autoridad coercitiva (facultad de castigar).
13. ¿En qué basaría usted el decir que un supervisor es - efectivo o no lo es?
14. ¿Qué tipo de liderazgo es más motivante?
- Autócrata
 - Demócrata
 - Laissez Faire
15. ¿Qué tipo de incentivos para la motivación son los -- ideales?
- Monetarios
 - De seguridad
 - De participación
 - De reconocimiento
 - De competencia
16. ¿Qué tan buenos o eficaces son los llamados incentivos negativos (amonestaciones, multas monetarias, degradación, etc.)?

1.4.6. JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario se aplicó a cinco empresas productoras del Cloruro de Polivinilio, ya que son el total en su ramo en el área metropolitana de la ciudad de México. Para justificar dicho cuestionario a continuación se presenta una tabla -- donde se puede ver la relación de cada pregunta con la hipótesis y objetivos de la investigación.

PREGUNTA	HIPOTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	INFORMACION GENERAL
1	X	X		
2				X
3	X			X
4	X	2		
5	X			X
6	X		X	
7	X		X	
8				X
9	X		X	
10	X		X	
11	X	X	X	
12	X	X		
13	X	X		
14	X	X	X	
15			X	
16			X	

CAPÍTULO II
GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL P.V.C.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA PVC (CLORURO DE POLIVINILO)

Actualmente la industria del PVC (Cloruro de Polivinilo) es uno de los sectores industriales que mejores perspectivas de desarrollo presentan a corto y largo plazo. La existencia de recursos petroleros en México, y el volumen de inversión en capacidades instaladas de PVC (Cloruro de Polivinilo) para los próximos años, la recuperación de la demanda interna de productos de PVC (Cloruro de Polivinilo) y el ingreso de resina en el comercio externo; son elementos que en conjunto presentan un panorama más claro del futuro del PV (Cloruro de Polivinilo) en comparación con otras ramas industriales.

Sin embargo, al igual que el resto de la economía nacional, la industria del PVC (Cloruro de Polivinilo) resistió los efectos de la crisis económica, contrayéndose los niveles de demanda interna y en consecuencia, reduciendo el ritmo de crecimiento demostrado con anterioridad a la crisis.

Los resultados que se obtuvieron en estos 4 años, fueron:

ANALISIS DE VENTAS 1980-1984

	1980	%	1981	%	1982	%	1983	%	1984	%
VENTAS DOMESTICAS	126,950	13.0	140,212	10.4	136,839	(2.4)	123,636	(9.6)	133,511	8.0
IMPORTACIONES	5,590	61.5	6,489	16.0	4,185	(35.5)	3,245	(22.4)	2,600	(19.8)
CONSUMO TOTAL	132,540	14.5	146,701	10.6	141,014	(3.8)	126,881	(10.0)	136,111	7.2
EXPORTACIONES	-	-	112	-	17,746	-	67,513	280.0	125,679	86.2
VENTAS TOTALES	126,950	-	140,324	10.5	158,760	13.1	191,149	23.6	259,190	35.3

Como se puede observar, el crecimiento del mercado nacional ha sido muy irregular con incrementos del 13.0% hasta -decrementos del 9.6% en 1983, destacando los años de 1980 y -- 1981; años en que se cumplieron ampliamente las predicciones, -teniendo un crecimiento del producto interno bruto del 8.0% y -8.1% respectivamente.

Como consecuencia de esta crisis, y en un año de austeridad nacional, 1983 experimentó una caída del 9.6% con respecto a 1982. En este año el PIB creció en -4.7% Debido a la poca actividad económica.

En lo que se refiere a las importaciones de especialidades de resinas en PVC (Cloruro de Polivinilo), como son copolimero, producidos por el método de solución, resinas de sintez y algunos plastisoles, también sufrieron una fuerte caída al sentir la contracción del mercado y no contar con divisas suficientes las empresas importadoras de estos productos; por tal razón, las importaciones cayeron en un 46% en estos 5-años.

En este contexto el consumo total de resina en México, tuvo un crecimiento del 14.5% en 1980, del 10.6% en 1981, del -3.8% en 1982, cayendo en un -10.0% en 1983, y recuperando terreno en 1984 al crecer el 8.0%, llegando a ser las ventas ligeramente superiores a 1980.

La participación en el mercado externo, ha sido la siguiente:

A partir de 1982, se consolidaron las negociaciones y se logró fortalecer la imagen en México, llegando a los mercados externos con calidad y servicio, logrando incrementar las

exportaciones un 280.00 al colocar 67,513 toneladas.

Para 1984 el incremento en las exportaciones fue del 83.90, al operar en forma normal las plantas de Primer y Policyd, y poder ofrecer excedentes importantes.

Estas medidas tomadas dieron como resultado que las ventas totales de resina de PVC (Cloruro de Polivinilo), se incrementaran en un 10.00 en 1982, en un 23.00 en 1983 y en un 35.50 en 1984 respecto al año anterior.

Las exportaciones por empresa, fueron:

EXPORTACIONES DE PVC (CLORURO DE POLIVINILO)

1983 - 1984

	1983	1984	INCREMENTO	%
RESISTOL	6,731	8,624	1,983	28.1
POLICYD	34,376	47,255	12,879	37.4
POLIMEROS	3,000	3,969	969	32.3
PRIMEK	23,591	64,296	40,705	172.5
TOTAL	67,698	124,144	56,446	73.9

Las exportaciones directas de PVC (Cloruro de Polivinilo) hasta el mes de julio de 1985, son por 67,000 toneladas, equivalentes a unos 34 millones de dólares aproximadamente.

INTERCAMBIO COMERCIAL POR ZONAS GEOGRAFICAS
(MILES DE TONELADAS)

	1 9 8 3		1 9 8 4	
	EXPORTACION	IMPORTACION	EXPORTACION	IMPORTACION
ESTADOS UNIDOS	177	55	148	55
CANADA	65	15	51	15
LATINO AMERICA	30	75	40	50
EUROPA OCCIDENTAL	400	265	390	275
EUROPA ORIENTAL	285	65	240	60
MEDIO ORIENTE	30	260	30	265
AFRICA	25	155	30	183
LEJANO ORIENTE (Australia y Japón)	190	380	190	340
MEXICO	68	2	124	2
T O T A L	1,270	1,270	1,243	1,243

FUENTE: Tecnon (Consulting-Group)

Durante 1983 las exportaciones de resinas entre países fueron de 1,270 millones de toneladas, participando México en - un 5.3% del comercio mundial, convirtiéndose en un solo año en - un exportador importante.

ABASTECIMIENTO Y BALANZA DEL SECTOR

Para 1984 la balanza comercial del sector fue la que -

se muestra en la tabla, la cual no fue tan superavitaria como se esperaba, debido a que la producción nacional se cayó a partir del 2° semestre de este año; provocando que aumentaran las importaciones de VCM (Monomero de Cloruro de Vinilio) fuertemente.

Esta misma situación aún la vivimos, ya que la producción promedio que Femex ha tenido en lo que va de 1985, es de 9,000 ton/mes, contra una demanda de 24,000 ton/mes, y de un total de 145,494 toneladas de VCM (Monomero de Cloruro de Vinilio) disponible, el 65% fue de importación. Esto tiene como consecuencia que el precio del VCM (Monomero de Cloruro de Vinilio) se vea impactado por los gastos de importación.

VCM (MONOMERO DE CLORURO DE VINILIO) EN EL PRIMER SEMESTRE DE 1985

<u>M E S</u>	<u>PRODUCCION (TON)</u>	<u>IMPORTACION (TON)</u>
ENERO	6,000	14,887
FEBRERO	11,478	21,081
MARZO	6,445	16,823
ABRIL	8,208	11,074
MAYO	11,100	15,349
JUNIO	8,105	14,944
T O T A L	51,336	94,158

PROMEDIO MENSUAL 8,556 15,693

Sin embargo, aunque toda la exportación se haga en ba

se a VCM (Monomero de Cloruro de Vinilio) importado, la balanza del sector sigue siendo favoritaria al país; aunque no tanto como podría ser con una integración nacional mayor.

A continuación se presenta la balanza del sector en la exportación de PVC (Cloruro de Polivinilo), durante el primer semestre del año en curso.

BALANZA DE DIVISAS DEL SECTOR VCM (MONOMERO DE CLORURO DE VINILIO) - PVC (CLORURO DE POLIVINILIO) EN LA EXPORTACION, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 1965

<u>INGRESOS</u>	<u>CANTIDAD (TON)</u>	<u>PRECIO (DLS./TON)</u>	<u>TOTAL (MILES DLS.)</u>
EXPORTACIONES	57,317 A	490 (1) =	28,085
EXPORTACIONES INDIRECTAS	<u>2,000</u> A	<u>600</u> =	<u>1,200</u>
TOTAL INGRESOS	59,317		29,285

EGRESOS

IMPORTACIONES VCM PARA PVC EXPORTADO	62,283 A	344 =	21,425
FLIETE	(PAGADO POR EL CLIENTE, NO ES EGRESO)		
COMISION	48		1,123
TOTAL EGRESOS			22,548

BALANZA SUPERAVTI NILES DE DLS. 6,737

NOTAS:

- 1) El 6% de las exportaciones fueron a 800 dls/ton y el 94% a 470 dls/ton, base FOB puerto mexicano.
- 2) Reportadas como resina de PVC (Cloruro de polivinilo), en los segmentos de cable, calzado, película, juguetes, loseta y disco.

Actualmente la industria del PVC (Cloruro de Polivinilo) se encuentra en una posición difícil, por las diferentes situaciones que afectan a este sector y a continuación se mencionan las principales:

1. La apertura de las fronteras del país, por la liberación del requisito de permiso previo de importación de todas las fracciones arancelarias del día 25 de julio, han provocado una mayor competencia con el extranjero.
2. En el área de Altamira, Tamps., se tienen 3 plantas del sector y el apoyo a las empresas situadas en este puerto industrial, del 30% en materias primas petrolquímicas, de acuerdo al programa nacional de desarrollo de 1978 en su capítulo 10, ha sido suspendido desde el 29 de julio del año en curso, lo cual afecta la situación económica de las plantas y las empresas.
3. La dependencia tan grande de las importaciones de VCM (Monomero de Cloruro de Vinilio), para lograr una disponibilidad adecuada de esta materia prima, que redunde en una mayor dificultad en su logística y distribución.
4. El repunte de la demanda en el mercado externo que se esperaba para la primera mitad del año no se presentó, por lo mismo tampoco repuntaron los precios ni de PVC (Cloruro de Polivinilo) ni VCM (Monomero de Cloruro de Vinilio), lo cual ha provocado que la competencia en contra del PVC (Cloruro de Polivinilo) mexicano sea más fuerte. En algunos casos se han tenido que dese-

char mercados potenciales de PVC (Cloruro de Polivinilo, por no poder ofrecer un precio adecuado.

FUTURO

En lo que respecta a lo que se espera para el futuro-próximo, tenemos lo siguiente:

**PROYECCION DE LA DEMANDA DE PVC (CLORURO DE
POLIVINILO) (1985 - 1990)**
(MILES DE TONELADAS)

REGION	1985	1990	1985	1990
AMERICA LATINA	530	670	476	647
EUROPA	6,800	7,700	5,400	6,300
AMERICA DEL NORTE	3,995	4,058	3,337	4,164
MEDIO ORIENTE	449	880	616	880
LEJANO ORIENTE	3,200	3,800	3,200	3,900
TOTAL	14,974	19,098	13,029	15,891

El crecimiento de la producción mundial para el período 1985-1990, se estima en 1.9% anual, y el consumo para este período en 1.5%, por lo que se tendrá una sobreproducción para el período en cuestión.

Para 1985 la oferta de resina de PVC (Cloruro de Polivinilo) en el mundo, será superior a la demanda, creando problemas en la comercialización, que seguro repercutirá en los -

precios; en este año los mercados que ofrecerán oportunidades para incrementar las exportaciones, sin duda en el Medio y Lejano Oriente.

Para los años de 1985 a 1989, se estima la siguiente proyección de la demanda de PVC (Cloruro de Polivinilo) en México:

PROYECCION DE LA DEMANDA DE PVC (CLORURO DE
POLIVINILO EN MEXICO
1985 - 1989

AÑO	DEMANDA PVC (CLORURO DE POLIVINILO) EN MEXICO	CRECIMIENTO DE MERCADO
1985	143,000	7.00
1986	157,000	10.00
1987	173,000	10.00
1988	185,000	7.00
1989	204,000	10.00

Con las ventas estimadas para 1985, se llegaría a los volúmenes de 1981 que fueron de 140,212 toneladas en el mercado doméstico.

El crecimiento del 7.00 para 1985, se basa en que el mercado del PVC (Cloruro de Polivinilo) no ha llegado a su madurez, ya que el consumo per capita es de 1.90 kg/año contra 12 a 14 kg/año en los países desarrollados, quedando por impulsar el consumo de otros productos como son ventanería, cancelaría, puertas, tubería para uso de drenaje, etc.

Otro de los factores relevantes, es el apoyo permanente que se le proporciona a los consumidores de cloruro de polivinilo para la exportación de sus manufacturas, del cual se hablará más adelante.

CAPACIDAD INSTALADA DE PVC (CLORURO DE POLIVINILO)

PERIODO 1984 - 1990

Para el período que se contempla, se tienen proyectados los siguientes aumentos de capacidad de las plantas ya establecidas, basados en los permisos petroquímicos:

CAPACIDAD INSTALADA EN MEXICO

TON/AÑO

	1984	1990	*PROCESO
IRRA	40,000	40,000	S + E
POLICYD	104,000	176,000	S + E
POLIMERO	30,000	30,000	M
PRINEX	115,000	190,000	S
PLASTICOS OMEGA	13,000	13,000	S
T O T A L	302,000	449,000	

* S = Suspensión M = Masa E = Emulsión

Destaca en esta tabla las ampliaciones de Policyd, S.A., para el año de 1990, aumentando su capacidad en un 69.2% y la de Promociones Industriales Mexicanas, S.A. de C.V., con un aumento de capacidad del 65.2%

CAPACIDAD INSTALADA DE VCM (MONOMERO DE VINILO) VS DEMANDA
SEGUN VCM/AÑO

AÑO	DEMANDA NAL. PVC	IMPORTACION PVC	TOTAL	VCM REQUERIDO	CAP. INST. PUNO	DEFICITACION VCM
1985	143	130	273	207	250	37
1986	157	130	277	290	250	40
1987	173	130	293	300	250	58
1988	185	230	405	425	250	175
1989	204	230	434	445	250	195

Una de las limitantes para poder cumplir este plan quincenal, es sin duda la capacidad instalada de monomero de cloruro de vinilo por parte de Petróleos Mexicanos, ya que actualmente se están importando cantidades considerables de VCM (Monomero de Cloruro de Vinilo) para poder cubrir la demanda del sector.

Por otro lado, y por experiencia propia, de la industria se cree que es difícil obtener las 250,000 ton/año de capacidad instalada de VCM (Monomero de Cloruro de Vinilo), agravando las importaciones en los años subsiguientes, por lo que es de prioritaria importancia la revisión por parte de Petróleos Mexicanos de la localización y fecha de construcción de la nueva planta de VCM (Monomero de Cloruro de Vinilo), la cual ya se sabe en forma preliminar, sería en Cosoleacaque, --Ver., y estaría terminada para 1989-1990.

Las empresas productoras de PVC (Cloruro de Polivinilo) han venido sorteando el reto de la crisis económica, pene-

trando en los mercados externos y creando la imagen de un México exportador permanente en sólo 3 años se ha convertido en -- una rama sólida y generadora de divisas. Estamos seguros que las empresas manufactureras aceptaran el reto y podrán seguir esta tendencia.

La permanencia en los mercados, lleva implícita toda una política a largo plazo y un compromiso de superación en todos los órdenes. Un apoyo gubernamental decidido y constante, susceptible de enriquecerse y de perfeccionarse conforme al entorno lo demande: implica también la decisión explícita de exportar con el cambio de actitud que aquello requiere.

Se ha de aceptar el reto que nuestra época y circunstancias exige, sin embargo será necesario contar con los siguientes apoyos:

1. Una política de precios adecuada en materia prima -- (VCM) (Monomero de Cloruro de Vinilio), que permita fortalecer el mercado nacional y lograr una permanencia en el mercado externo.
2. Una disponibilidad y suministro adecuado de materia prima, que permita asegurar la inversión que se tiene y se planea en los años subsecuentes.
3. Evitar el poner a la cadena productiva de PVC (Cloruro de Polivinilo) en una competencia desigual al -- abrir nuestra frontera a productos del exterior, ya -- que todas las etapas de la cadena se encuentran en su madurez.

En la infraestructura necesaria para lograr el fortalecimiento de la cadena productiva, como son instalaciones de almacenamiento de materia prima en Pemex, - equipo de transporte suficiente, centros de investigación y asesoramiento de la etapa transformadora, - etc.

RIGIDOS	1985		1986		1987		1988		1989	
	TON	%	TON	%	TON	%	TON	%	TON	%
TUBERIA	29.8	10.0	32.8	10.0	36.1	12.0	39.0	8.0	43.6	12.0
BOTELLA	26.0	10.0	28.6	10.0	31.5	10.0	33.7	7.0	37.3	10.0
PESFILES	0.8	6.0	0.9	10.0	1.0	10.0	1.1	7.0	1.2	10.0
DISCOS	5.7	5.0	6.1	7.0	6.5	7.0	6.8	5.0	7.3	7.0
PELICULA	2.7	8.0	3.0	10.0	3.3	10.0	3.6	10.0	4.0	10.0
TOTAL	65.0	9.6	71.4	9.8	78.4	9.8	84.2	7.3	93.2	10.6
FLEXIBLES										
PELICULA	16.5	8.0	18.1	10.0	19.9	10.0	21.3	7.0	23.4	10.0
CALEADO	16.8	8.0	18.6	10.0	20.5	10.0	21.9	7.0	24.1	10.0
CABLE	10.8	8.0	11.9	10.0	13.5	13.0	14.4	7.0	15.8	10.0
PER.-HANG.	8.9	7.0	9.9	10.0	10.9	10.0	11.6	7.0	12.8	10.0
DISCOS	2.5	5.0	2.7	7.0	2.9	7.0	3.0	5.0	3.2	7.0
MISCELANEO	7.9	7.0	8.3	7.0	9.2	10.0	9.8	7.0	10.8	10.0
EMULSION	14.6	8.0	16.1	10.0	17.7	10.0	18.8	7.0	20.7	10.0
TOTAL	78.0	5.4	85.6	9.7	94.6	10.5	100.8	6.5	110.8	9.8
TOTAL VENTAS NACIONALES										
	143	7.0	157.0	10.0	173.0	10.0	185.0	7.0	204.0	10.0

CAPITULO III
DIRECCION

CAPÍTULO III

DIRECCION

3.1. LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCION DE EMPRESAS

La dirección de empresas ha sido definida previamente como la función del liderazgo ejecutivo. La comprensión de la relación entre el líder y su función, es totalmente necesaria para el cumplimiento eficaz de las responsabilidades ejecutivas. Harrington Emerson; comentaba en uno de sus libros: -- "Inclusive un Napoleón, obligado a utilizar organizaciones deficientes y principios viciados, sólo podrá tener resultados mediocres".^{1/}

Las definiciones de la dirección de empresas como función, ilustran adecuadamente su verdadera naturaleza. Frederick W. Taylor; consideraba que la dirección de empresas consistía meramente en "saber" exactamente que es lo que se quiere que los hombres hagan y estar al tanto de que lo ejecuten de la mejor forma y además que lo llevan a cabo de la manera más económica.^{2/}

^{1/} Harrington Emerson, "Los Doce Principios de la Eficiencia", - Ed. Herrero Hnos., Suc. México, 1962.

^{2/} Frederick W. Taylor, "Shop Management", Harper E. Bros, Nueva York, 1947.

Indiscutiblemente que esto es muy importante en la dirección de cualquier negocio. Mooner y Reiley: decían que la dirección de empresas era "la chispa vital que activa, dirige y controla el plan y el procedimiento de organización".^{3/}

Thomas R. Jones sugiere que "la dirección de empresas es la dirección de los medios y los métodos hacia el logro de un objetivo determinado".^{4/}

Dexter Kimball dice: "Bajo el término general 'dirección de empresas' se incluyen todas las actividades relativas al inicio de una empresa, a su financiamiento, al establecimiento de sus políticas fundamentales, a la organización de la misma con el objeto de que todas sus partes funcionen adecuadamente y a la dirección y administración de las actividades de la firma una vez en operación".^{5/}

Más recientemente, Lounsbury Fish ha afirmado que las funciones principales de la dirección de la empresa son organizar, visualizar, estimular y supervisar".^{6/}

Estas opiniones de autoridades reconocidas cubren - - aproximadamente cincuenta años de experiencia en el campo de la dirección de empresas en los Estados Unidos. Mucha otra documentación puede ser ofrecida en apoyo de la definición de la dirección de empresas como la función del liderazgo ejecutivo.

^{3/} James D. Mooner y Alan C. Reiley, "Onward Industry", Pág. -- 176, Ed. Rev. Nueva York: Mc Graw-Hill Bo Col. Inc., 1967.

^{4/} Thomas R. Jones. "Theories and Types of Organization" Pág. - 230, Nueva York: John Wiley Sons, Inc. 1958.

^{5/} Dexter S. Kimball, "Industrial Economics". Pág. 74. Boston: Houghton Mifflin, 1965.

^{6/} Lounsbury Fish, "Organisation as the Mechaniam of Management" conferencia pronunciada en la AMA General Management Conferen ce, en el mes de junio de 1949, Englewood Cliffs, J.J.: Prenc-Hall, Inc. 1978.

3.2. ANALISIS Y CRITERIOS SOBRE LA DIRECCION

El liderazgo y la dirección de empresas, sea cual sea el nombre por que se les conozca, son requisitos indispensables de la organización en todas partes. Hay ciertas funciones que deben ser llevadas a cabo en algún lugar, por determinadas personas, en un tiempo específico, dentro o para la organización. De lo contrario, la misma cesará de funcionar económica y eficazmente. El cuadro que ofrecemos a continuación, deberá ser suficiente para mostrar la tendencia convergente de pensamiento en relación con las funciones básicas de la dirección de empresas. Las funciones de mando, dirección y coordinación, son las fases de la función de control.

COMPARACION DE LOS ANALISIS HECHOS SOBRE LAS FUNCIONES ORGANICAS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS

Henri Fayol (1916)	M.C. Davis (1934)	U.S.A.F. Air University (1947 aprox.)	Balderston, Brecht y otros 29 (1949)
Plan	Planeamiento	Planeamiento	Planeamiento
Organización	Organización	Organización	Organización
Mando
.	Dirección
Coordinación	Coordinación
Control	Control	Control	Control

Las funciones de la dirección de empresas, son el planeamiento creativo, la organización y el control del trabajo - de los demás, para lograr un objetivo común.

La función de la organización consiste en la creación

previa a la ejecución de las condiciones básicas necesarias e imprescindibles para el logro exitoso de los objetivos establecidos. Estos últimos estarán determinados en el plan general de la compañía. Henry Fayol decía: "organizar una empresa (o actividad), es proporcionarle a la misma todo aquello que sea útil para su desarrollo y desenvolvimiento: materiales, fábricas, capital y asesoría (staff). Cada fase del trabajo de organizar una empresa o tarea, debe terminarse antes de comenzar la fase operativa específica con la que se relaciona. De lo contrario, la ejecución operativa puede no contar con la economía y eficacia necesarias. El trabajo de organización debe considerarse, por todas estas razones, como una función orgánica de la dirección de empresas.

La comprensión de la teoría de las funciones orgánicas de la dirección de empresas, facilita el análisis de los deberes ejecutivos. Es la base de una teoría lógica de la organización del personal.

La dirección administrativa o administración como se le denomina algunas veces, es la fase de la dirección de empresas que se relaciona fundamentalmente, con el logro de objetivos de organización durante un periodo de tiempo específico.

3.3. FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION

En este punto resultará útil observar las bases sobre las cuales un dirigente influye en un subordinado o en un grupo de subordinados. John French y Bertram Raven: ofrecen un marco de referencia quintuple del poder, definido en términos de la influencia. Ellos identifican: 1).- Poder creativo que-

confía en el temor y está basado en la expectativa del subordinado de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones del superior; 2).- poder de recompensa: procura que se otorguen recompensas por acatar las acciones del superior; 3).- el poder legítimo, deriva del puesto de supervisor en la organización; 4).- el poder experto, -- que se deriva de que el individuo posee alguna habilidad, conocimiento o pericia especial; y 5).- poder referente que está basado en la identificación de un subordinado con un dirigente que es admirado y tenido en gran estima por el subordinado.^{7/}

Este marco de referencia proporciona la diferenciación entre las posibles bases de poder y es útil para saber de dónde se origina el poder y algo sobre su naturaleza. En realidad, los primeros tres poderes, el coercitivo, -el de recompensa y el legítimo- provienen principalmente de factores organizacionales, en tanto que los dos últimos -de experimento y referente- resultan de factores individuales.

Las cualidades para el éxito en la dirección varían con la situación de trabajo en particular. Esto señala la genuina habilidad y aptitud del jefe para hacer que su dirección se adapta a las condiciones y relaciones particulares implicadas. El dirigente debe otorgar una máxima prioridad al entendimiento y confianza de los miembros del grupo. De la misma manera, los subordinados deben creer en sus dirigentes. El dirigente debe asumir el papel directriz definido por la organización formal o, en el caso de una organización informal, debe asumir el papel de líder que se espera de él.

^{7/} John R.P. French y Bertram Raven, "The Bases of Social Power" in Group Dynamics, D. Cartwright y A.F. Zander (comps.) - - Evanston, III: Row Peterson and Co. 1960. Págs. 607-621. Ed. Castellana Dinamarca de grupos. México Trillas 1971.

El dirigente aumenta su influencia cuando puede decir a un subordinado lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. Esto es típico de los puestos en donde el trabajo está sumamente estructurado, con instrucciones de operación estándar y manuales detallados.

El líder tiene la capacidad para determinar cuáles acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos del grupo. Esto requiere entender la forma en que las acciones del líder, como tal, afectarán el trabajo del grupo y a los miembros del mismo. Implica el tomar decisiones efectivas y poner los medios para llevarlas a cabo.

3.4. TEORIAS DE LA DIRECCION

La dirección de empresas es la función del liderazgo ejecutivo. Sus principales fases son el planeamiento creativo y la organización y el control de las actividades de los grupos subordinados encaminados a lograr los objetivos mercantiles.^{8/}

Para Agustín Reyes Ponce: "La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad".^{9/}

^{8/} Ralph Cunnier, "Los Fundamentos de la Dirección de Empresas" Pág. 95 Davis, Herrero Hermanos, S.A.

^{9/} Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas, Teoría y Práctica" Ed. Remisa, Pág. 305.

Terry define la dirección como "lograr hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".^{10/}

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término "Dirección", definiendo ésta como: "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".^{11/}

Fayol define la Dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la Dirección".^{12/}

A nuestro juicio se trata aquí, y en eso todos coinciden, de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se habían organizado e integrado. Pero hay dos estratos sustancialmente distintos para obtener estos resultados:

- a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y -- aún técnicos) se trata de "hacer", "ejecutar", -- "llevar a cabo" aquéllas acciones que habían de ser productivas.
- b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo -- aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir", no de "ejecutar". El jefe, en cuanto tal, no ejecuta, sino hace que otros -- ejecuten.

^{10/} George R. Terry, "Principios de Administración, Ed. Cecsá, - Pág. 458.

^{11/} Koontz y O'Donnell C., "Curso de Administración Moderna", - Ed. Mc Graw-Hill Book Co., Pág. 118.

^{12/} Fayol Henry, "General and Industrial Management", Sir Isaac Pitman & Sons, Lto. 1949.

No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar: sólo en un concepto totalitario podría pensarse en que el fin del administrador, sea dirigir, aunque no coordina. En cambio sería un magnífico administrador el que lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

3.4.1. TEORIA AUTOCRATA

La dirección concebida de acuerdo con esta teoría se caracteriza por órdenes, imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados. El dirigente tiende a centrarse en el trabajo; supervisa estrechamente para cerciorarse de que el trabajo se ejecuta y utiliza las relaciones de producción para ayudarse en su esfuerzo.

El dirigente autócrata utiliza las órdenes generalmente apoyadas por sanciones, de las cuales la disciplina se encuentra entre las de más importancia. Las imposiciones del dirigente autócrata dependen de su poder para premiar o castigar. Tiene la convicción de que la mayoría de los seres humanos trabajan mejor en un clima en donde prevalece la sanción de la disciplina, esto es, donde existe la aceptación de un hábito de obediencia prescrito.

3.4.2. TEORIA DE APOYO

Aquí el dirigente asume la posición de que los subordinados desean rendir mejores esfuerzos y su mejor dirección es apoyar tales esfuerzos.

La teoría de apoyo la denominan algunos "teoría per--

ceptiva". Esto se debe a que el dirigente estimula a los subordinados a participar en las decisiones que se tomen. Otros la llaman "teoría democrática de la dirección" y, si bien tiene aspectos democráticos, no implica la dirección por mayoría o por voto. Por otra parte en la teoría de apoyo, el dirigente considera a sus subordinados como socialmente iguales y respeta sus conocimientos y sus ideas.

3.4.3. LA TEORÍA DE DEJAR HACER (LAISSEZ-FAIRE)

De acuerdo con esta teoría, un dirigente, si es que así puede llamarse, da completa libertad a sus seguidores para determinar la actividad. No tiene participación o, si la tiene, es muy poca. Este enfoque es el opuesto directo de la teoría autocrática. Los diversos datos y el material es proporcionado por el dirigente ya sea en forma voluntaria o a solicitud de los subordinados, pero él no toma parte en las discusiones de trabajo. Es una total falta de participación por parte del dirigente. Esencialmente se manifiesta cuando se comunican -- con él haciendo comentarios en muy raras ocasiones sobre las actividades de los subordinados, a menos que se le pregunte.

Los grupos laissez-faire tienden a crear dirigentes informales y con frecuencia de un grupo que haya sido o no formalmente designado. Los grupos parecen preferir alguna orientación junto con mucha participación de su parte, como ejemplifica la teoría de apoyo.

3.5. COMENTARIOS

El dirigente puede ser aceptado o rechazado, pero de-

ha tener el respeto de sus subordinados. Estos pueden no ser conquistados por su afecto, pero están contentos de tener al - dirigente que tienen porque los está haciendo lograr objetivos.

La dirección requiere seguidores. Los dirigentes cobran vida como resultado de acciones legales formales o informales. Cualquiera que sea la razón, el dirigente debe desarrollar y retener la continua aceptación y la confianza de los -- miembros del grupo. Continúan como seguidores voluntarios - - principalmente porque el dirigente satisface sus necesidades, - representa una causa, o porque quizá es el mejor dirigente que pueden esperar tener en las circunstancias prevalecientes. Sin embargo, no practica la subordinación a ciegas por el solo hecho de tener subordinados, ya que hacerlo así conduciría al estancamiento, al fracaso y, por último, al caos. Para tener seguidores, destaca el logro de los objetivos mutuos derivado de su dirección; utiliza el poder de atracción de su personalidad y enfatiza las causas que está tratando de adelantar. Busca - dar la impresión de una persona capaz que entiende por completo sus dificultades, de un hombre de acción, y que logra los - objetivos que lo ayudará.

El tiempo influye en la dirección. Por ejemplo, la - mayoría de los dirigentes están influidos un tanto por el tiempo en el que viven, según lo revelado por las oportunidades -- que existen o que pueden crearse durante su vida de trabajo -- constructivo. Todos estamos condicionados en mayor o menor -- grado por el modus operandi general de la época en que vivimos. Además, en épocas de emergencia la gente busca un dirigente -- que los saque de sus dificultades. La conciencia de la dirección tiende a perderse en el logro metódico y ordenado de los objetivos del grupo. Pocos capitanes de barco prueban su valía en un mar en calma y lo mismo respecto a las empresas. Pa

ra el dirigente, las emergencias son oportunidades para servir.

Por último, un dirigente opera a la luz de la publicidad; la gente conoce sus triunfos y sus fracasos. Cuando tiene éxito, muchos imitarán sus logros, pero pocos envidiarán -- sus desempeños. Mientras más notable sea un dirigente, más se convierte en el blanco de los envidiosos. Si un dirigente es mediocre, se le abandona. Las razones para esto parecen encontrarse en la interacción de las relaciones humanas y en las -- operaciones de los grupos. Ningún dirigente es perfecto ante los ojos de todos. Quizá un dirigente es asediado a que es un dirigente, y los esfuerzos concertados para igualarlo o superarlo son una prueba agregada de su arte directriz. Siempre existen unos pocos que se deleitan en proclamar la negación de los logros de un dirigente. Sin embargo, el dirigente exitoso no se desvía de su objetivo designado debido a estos gritos de minorías. Continúa su trabajo y sigue siendo un dirigente.

CAPÍTULO IV
AUTORIDAD

CAPÍTULO IV

AUTORIDAD

4.1. NATURALEZA DE LA AUTORIDAD

La autoridad tiene una importancia básica dentro de las organizaciones. Los puestos de trabajo, los grupos de trabajo y las relaciones interpersonales se basan tanto dentro de la estructura formal como la informal en las relaciones de autoridad. "Es la autoridad la que viene a dar a la organización su estructura formal".^{13/}

El concepto de autoridad implicará siempre la idea de la aquí esencia de una persona a la dirección o al control de otra. O sea que a través de algún sistema, un individuo va a tener poder o influencia sobre otro. La forma de comportamiento de una persona va a ser afectada por el juicio o la forma de pensar de otra.

Sin embargo, la autoridad va a existir sólo si es - - aceptada. O sea, que la autoridad implica una relación interpersonal, y otra persona, el subordinado, la acepta. Tanto el

^{13/} Simon Herbert A., "El Comportamiento Administrativo". Ed. - Mc Graw-Hill. Pág. 197.

jefe como el subordinado saben que el superior tiene el derecho de impartir ciertas órdenes y de requerir ciertas acciones y que el subordinado tiene el deber de obedecer. Puesto que las normas de conducta social imponen que ciertas órdenes de los superiores sean obedecidas, aceptar tales órdenes equivale a respetar las normas y los valores del grupo y a comportarse como prescriben los papeles, socialmente definidos, de jefe y subordinado.

En conclusión, "la exigencia del grupo de que las órdenes del superior sean obedecidas hace tal obediencia parcialmente independiente de su poder coercitivo o de su influencia-persuasiva sobre los subalternos y se transforma, por lo tanto, estos otros tipos de control social en autoridad".^{14/}

Como se mencionó antes, existen diferentes tipos de concepciones de la autoridad. En su libro "Fundamentos de organización y dirección general", Sirilli sugiere cuatro tipos de concepción: (15)

a) Concepción tradicional

La autoridad tiene su origen en la línea vertical de la jerarquía organizacional y emana de arriba hacia abajo a través de la delegación. Este concepto implica el derecho de tomar decisiones respecto al empleo de los recursos para alcanzar los objetivos establecidos y el deber de obedecer la toma de decisiones.

^{14/} Blau Peter M., "Formal Organizations", Ed. London, Sydney, -- Wiley & Sons. Pág. 29.

^{15/} Sirilli Andrea, "Fundamentos de Organización y Dirección General. Ed. Deusto. Ed. Pág. 320.

b) Concepción funcional

La autoridad debe emanar del tipo de trabajo desarrollado o sea de la función que cumple cada individuo dentro de la organización, y del tipo de decisiones que deba tomar. "La autoridad pertenece al trabajo y se sostiene con el trabajo".

c) Concepción conductista

La autoridad debe emanar de la aceptación por parte de los subordinados. En otras palabras, el jefe sólo tendrá autoridad sobre sus subordinados en la medida que éstos estén dispuestos a aceptar su poder de tomar y ejecutar decisiones. El grado y la esfera de autoridad poseídos por un jefe están determinados por el grado y la esfera de aceptación de sus subordinados: en caso contrario, la autoridad es sólo nominal, existe sobre papel pero no en la práctica.

d) Concepción integradora

Fayol dice: "autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de hacerse obedecer. Se distingue, en un jefe, la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de don de mando, de servicios realizados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad jerárquica".^{16/}

4.2. DEFINICION DE AUTORIDAD

Dadas las concepciones ya mencionadas, se puede llegar a varias definiciones de lo que significa la autoridad.

^{16/} Fayol Henri, Dirección Industrial y General, Edit. Herrero-Hermanos. Pág. 48.

"La autoridad gerencial puede definirse como el derecho de actuar o de dirigir la acción de otros en el logro de metas organizativas".^{17/}

Aquí se ve que la autoridad se expresa como derecho o sea que implica un carácter formal, pre-establecido. Va a afectar ya sea directamente o indirectamente sobre las acciones de los demás para llegar a las metas deseadas por el jefe.

Otra definición parecida, se refiere al "derecho de tomar las decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos de la organización, y el poder de exigir la realización de las acciones necesarias para dar cumplimiento a tales decisiones según las intenciones del titular del derecho".^{18/} Aquí aparece la implicación que debe haber la aceptación y participación de todos en la autoridad y toma de decisiones.

"La autoridad es la facultad o el derecho de actuar, de mandar, o de exigir acción a otros".^{19/}

En estas tres definiciones debe incluirse el acatamiento de la autoridad como resultado de la suficiente aplicación de esa facultad. Este acatamiento puede lograrse a través de la persuasión, sanciones o simples peticiones, o del otro lado de la balanza a través de coerción, compulsión o fuerza. El individuo con verdadera autoridad será reconocido como tal, aceptado y respetado sin tener que ir a los extremos mencionados. La mejor autoridad es aquella reconocida en el -

^{17/} Sisk Henry L., Administración y Gerencia de Empresas. Ed. - South-Western.

^{18/} Zerilli Andrea. "Fundamentos de Organización y Dirección General". Ed. Deusto Editores. Pág. 332.

^{19/} Terry George R., "Principios de Administración". Ed. Cia. - Editorial Continental, S.A. Pág. 389.

fondo, sin tener que anunciarlo a cada instante.

También deberá tomarse en cuenta que en la organización moderna, la definición de autoridad deberá traer implícita la aceptación del subordinado. Así como el bienestar y logro tanto de las metas organizacionales como individuales del jefe y de los subordinados.

4.3. TIPOS DE AUTORIDAD

Básicamente, van a existir dos tipos de autoridad: la que emana del puesto o sea la autoridad formal, y la que proviene de la propia personalidad del individuo o sea la llamada autoridad informal.

a.- Autoridad formal

Como se ha mencionado esta autoridad proviene del puesto del individuo dentro de la organización, o sea que una persona ejerce la autoridad por el hecho de ser titular de un determinado puesto. Esta autoridad no estará necesariamente conectada con los dotes de mando o con la preparación y competencia de la persona; aunque el jefe conozca el trabajo menos que sus subordinados, aunque sea un inepto o un incapaz, puede, gracias a su posición jerárquica y a la autoridad que de ella deriva, no tener en cuenta las objeciones, observaciones y proposiciones de los subordinados, por justas y objetivas que sean; puede imponer su voluntad.

Obviamente, en la organización moderna, existen varios tipos de autoridad formal debido a la complejidad de las estructuras organizacionales. Estos tipos de autoridad suelen

disipar la autoridad entre varios entes para lograr la mayor -
aceptación de la autoridad que lleva implícita cada puesto.

I) Autoridad de línea

"La autoridad de línea da el derecho a un superior de
dirigir la labor de un subordinado".^{20/}

El concepto de autoridad de línea se deriva de las re-
laciones directas y continuas entre un superior y sus subordi-
nados.

La autoridad lineal es fácil de entender. El subordi-
nado va a saber exactamente de quién va recibir las órdenes y-
de quien aceptarlas. La toma de decisiones se facilita ya que
cada jefe es responsable única y exclusivamente de su grupo: -
todos le reportan a él y por lo tanto él establecerá las metas
así como las "reglas de juego".

Otra definición de la autoridad lineal se refiere a -
"aquellas posiciones y elementos de la organización que tienen
responsabilidad y autoridad, y con los que se cuenta para com-
plementar los objetivos primordiales".^{21/}

O sea que la autoridad lineal puede referirse a las -
actividades dentro de una organización que se relacionan direc-
tamente con el alcance de objetivos organizacionales.

^{20/} Chrudden J. Herber. "Administración de Personal". Ed. Prenti-
ce-Hall, Pág. 75.

^{21/} Allen Louis V., "Management and Organization". Mc Graw-Hill
Pág. 206.

II) Autoridad de staff

"Las relaciones de autoridad de staff se consideraron originalmente como las relaciones que se empleaban para apoyar a las relaciones de autoridad de línea".^{22/}

Dentro de la organización moderna se van a encontrar varios tipos de staff y por lo tanto cada uno tendrá un tipo de autoridad más o menos importante o relevante sobre los subordinados y las metas organizacionales. La autoridad de staff no debe impedir la autoridad lineal pero si la va a restringir o afectar de algún modo.

La autoridad de staff asesora influye directamente sobre el jefe. El staff asesor va a ayudar a la autoridad lineal, por lo tanto su autoridad se limita a niveles superiores.

La autoridad del staff de servicios si restringe la autoridad lineal, se debe a que da servicio a toda una unidad, no sólo aconseja al jefe de ésta. Un gerente de unidad de servicio típicamente tomará decisiones y las hará cumplir al facilitar las acciones de todas aquellas unidades de la organización a la que da servicio. Ejerce autoridad lineal fuera de su unidad.

III) Autoridad del staff de control

Este tipo de autoridad se requiere a ciertas unidades o personas que ejercen algún tipo de control externo a la función misma de otra unidad o persona. Este tipo de autoridad -

^{22/} Terry George R., Ob. Cit. Pág. 418.

puede vetar la autoridad de línea. Ejemplos de este tipo de autoridad son los reportes de control a personas ajenas a la unidad propia, la extensión de crédito a clientes, los procedimientos para señalamientos de ruta y la inspección en general.

Finalmente, existe el staff llamado personal o sea los asistentes de los jefes, éstos generalmente reciben la autoridad suficiente para ejecutar los deberes de su jefe aunque la misma sea otorgada sobre bases limitadas. La autoridad del staff personal emana de cada tarea específica dada por el jefe.

IV) Autoridad funcional

"La autoridad funcional es el derecho que pueda haber delegado un individuo o departamento en procesos, prácticas o políticas específicas, u otras materias relacionadas con las actividades de las que están encargadas el personal de los departamentos distintos al propio".^{23/}

O sea que la autoridad funcional existe cuando los gerentes tienen el derecho de dar órdenes directas en un área de actividades que caiga fuera de su rango de autoridad normal. Los jefes con autoridad funcional pueden dirigir los esfuerzos de aquellos individuos sobre los cuales no tienen autoridad lineal continua.

El jefe de línea, en muchas ocasiones, ya sea por falta de conocimientos, falta de capacidad o tiempo para su-

^{23/} Koontz y O'Donnell, "Curso de Administración Moderna", Ed. Mc Graw-Hill. Pág. 326.

pervisar procesos, peligro e interpretaciones diversas de una política, etc., va a prescindir de su autoridad para dar lugar a la autoridad funcional.

El superior va a delegar autoridad a alguien externo a su unidad para que pueda transmitir información, proposiciones y consejo directamente a los subordinados. En ocasiones, no va a ser una persona o unidad externa sino uno de los subordinados en sí.

La transición a la autoridad funcional se cumple -- cuando se delega en el asistente autoridad específica para ordenar procesos, métodos o inclusive la política que ha de seguirse en todas las subdivisiones de los departamentos, ya sean staff o de operaciones.

La autoridad funcional debe ser restringida cuidadosamente, de este modo, por ejemplo, la autoridad funcional -- del administrador de personal sobre la organización general -- de la línea está limitada a la prescripción de procedimientos para quejas, para tomar parte en la administración de programas de sueldos y salarios, para tramitar procedimientos de vacaciones, etc. La autoridad funcional por lo general, está limitada al "cómo" o al "cuándo"; casi nunca se aplica a "dónde", "qué" o "quién".

Por lo general, las organizaciones modernas utilizarán la autoridad funcional parcamente y cuando exista verdadera necesidad. Esta necesidad se va a derivar de factores externos, como los requisitos de los organismos gubernamentales o los contratos sindicales, o de los factores internos, como asuntos que son de tal importancia o complejidad que requie--

ran la mejor clase posible de acción uniforme.

b. Autoridad informal

La autoridad informal se va a basar en la personalidad del individuo así como de algunas situaciones externas al puesto que pueden suscitarse.

En cualquier grupo hay siempre una persona que en determinadas circunstancias parece ser la más idónea para asumir la iniciativa e indicar qué acciones deben realizarse para que el grupo sobreviva o logre alcanzar lo que desea. Esta persona es claramente superior a las otras en aquellos campos que en ese momento interesan al grupo: este último reconoce tal superioridad y se somete a su voluntad, viendo que es útil seguir las decisiones y las directrices de quien sabe -- más o es más capaz.

La base de la autoridad personal debe buscarse en el consenso del grupo. Deberá ser el consenso del grupo como -- tal, en su totalidad, y no de los miembros: entre éstos, generalmente, no falta quien no está dispuesto a reconocer a otra persona valga más que él o admitir que las decisiones y las directrices de ésta sean justas. Sin embargo, puesto que la mayoría de los miembros del grupo acepta la autoridad de esta persona, a aquéllos que no estén de acuerdo con ella no les queda otra solución que someterse o bien exponerse a las sanciones del grupo. Hay que notar que las sanciones van a provenir del grupo, y no de quien ejercita la autoridad personal: éste puede desarrollar sólo una labor persuasiva sobre los -- opositores.

Esta autoridad personal lleva implícita frecuentemen

te, poder e influencia sobre los demás. Más adelante se estudiará más a fondo estos dos aspectos del comportamiento humano.

En algunas ocasiones, el ejercicio de la autoridad y su amplitud están determinados por las características particulares de la situación. Por ejemplo, si entre dos subordinados estalla una pelea y su jefe no está presente para poner orden, hay siempre alguno que interviene. La persona o personas que intervienen, reestablecen orden ejercitan una autoridad de hecho sobre los subordinados, cuya justificación y cuyos límites están dictados por la situación específica.

La persona que ejerce autoridad dada una situación se pone en posición de tomar y dar órdenes y de ser obedecido. El ejercicio de este tipo de autoridad es posible también en ausencia del jefe formal. El jefe puede estar presente físicamente pero no en condiciones de afrontar la situación: por falta de energía o de conocimiento específico sobre el problema a afrontar, etc. En tal situación, puede permanecer pasivo o bien colaborar activamente, pero en posición de subordinado, con respecto a quien ha asumido la iniciativa en la situación.

Este tipo de autoridad tiene por su naturaleza carácter temporal y contingente: dura hasta que cesa la situación imprevista o de emergencia que le ha dado origen, o bien hasta que la persona investida de la necesaria autoridad formal llega y se hace cargo de la situación.

4.4. DELEGACION DE AUTORIDAD

a.- Naturaleza de la Delegación

La delegación se da cuando un individuo confía a -- otro el encargo de realizar algo que entra dentro del área -- del primero. Es indispensable dentro de las organizaciones, -- ya que amplía el área de operaciones del individuo y permite que se tomen las decisiones adecuadas debido a que a medida -- que crece la organización, un solo individuo no podrá decidir todo por sí solo.

"El proceso de delegación abarca determinación de -- los resultados previstos, asignación de tareas, delegación de autoridad para el cumplimiento de estas tareas, y exigencias -- de responsabilidad por su realización".^{24/}

Obviamente, estos puntos no se pueden desligar en la práctica ya que una delegación de autoridad implica una razón de ser, o sea una acción o tarea a ejecutar. Al igual, la au -- toridad siempre va a implicar un nivel igual de responsabili -- dad, punto del cual se habla posteriormente.

Generalmente, se considera la delegación en forma je -- rárquica, o sea en línea ascendente. Sin embargo, la delega -- ción va también de un nivel inferior a uno superior y tam -- bién de una a otra parte dentro de un mismo nivel. En otras -- palabras, "la delegación puede ir hacia arriba, hacia abajo o hacia los lados".^{25/}

^{24/} Koontz y O'Donnell, Ob. Cit. Pág. 361.

^{25/} Terry George R., Ob. Cit. Pág. 395.

En otras palabras, un jefe puede delegar a su subordinado alguna tarea específica, puede delegar a algún superior la responsabilidad sobre una política o puede delegar a su staff la autoridad para aconsejar sobre un procedimiento.

La delegación se va a dar por varias razones dependiendo de las diferentes situaciones que van apareciendo según vaya creciendo la organización. Puede darse la situación típica del jefe que tiene a su cargo demasiado trabajo y siente que para sacar adelante éste, puede responsabilizar a algún subordinado. Esta delegación va a ser muy específica y deberá indicarse claramente al subordinado el límite de su autoridad.

En otros casos, se da la llamada "autoridad desmembrada" que se refiere a aquellas ocasiones en que la decisión a tomar sea de tal importancia o influya en tantas áreas que es necesario basarse en la autoridad de varias personas al mismo nivel.

"La delegación de autoridad es el paso crucial para el desarrollo de subordinados".^{26/}

En este caso, la autoridad es muy limitada y se da en forma ocasional hasta que el individuo, o sea el subordinado, está en posición de tomar la autoridad por sí mismo.

La delegación también se da por la necesidad de continuidad dentro de la empresa. Si un jefe no se encuentra o en un momento dado se reubique en la organización, el subordi

^{26/} Terry George R., Ob. Cit. Pág. 395.

nado debe de poder tomar su lugar y saber qué autoridad y responsabilidad entabla el puesto de su superior.

Finalmente, hay que recordar la naturaleza revertible de la delegación de autoridad. Habrá ocasiones en las que la organización de la empresa o el regreso de la persona que tiene la autoridad, va a "redelegar" la autoridad. "La reorganización implica inevitablemente cierto grado de recuperación y nueva delegación de autoridad".^{27/}

Los cambios de la organización pueden significar que un jefe responsable de cierta área recupere sus derechos y los delegue nuevamente a sus nuevos subordinados o a las personas dentro de las áreas modificadas. El jefe de un nuevo departamento va a poder recibir la autoridad que anteriormente le correspondía a otra persona.

b.- Características de la Delegación

Según Zerillo, la delegación presenta tres aspectos fundamentales:

I) La asignación a una persona, por parte de otra, de un cometido propio de esta última. El cometido puede referirse a una tarea específica a llevar a cabo, una política completa e implementarse o a un resultado que se desea obtener.

II) El otorgamiento o la concesión de autoridad para el desarrollo de los cometidos delegados. O sea que el jefe

^{27/} Koontz y O'Donnell, Ob. Cit. Pág. 364.

fe no debe despojarse de la autoridad sino simplemente conferir al subordinado (o a la persona a la cual se le delega la autoridad), los poderes y los permisos necesarios para llevar a cabo el cometido.

Parece entonces existir una cierta contradicción: ¿cómo puede el jefe y el subordinado tener la autoridad al mismo tiempo? La respuesta es que el jefe sigue siendo titular y en última instancia responsable por la autoridad conferida al subordinado. En secciones posteriores, se hará referencia más específica a las relaciones de autoridad y responsabilidad. Debe quedar entendido, sin embargo, que mientras la delegación conserva su eficacia, el superior no puede ejercitar derechos cuyo ejercicio ha delegado a otros.

III) La creación de una obligación para realizar el cometido satisfactoriamente y según las normas recibidas. Esto se refiere a la responsabilidad que va ligada con la autoridad delegada del cual se hablará más adelante.^{28/}

c.- Principios de Delegación

Hay muchas y muy variadas opiniones sobre las condiciones que deben existir para que la delegación sea eficiente y eficaz. A continuación, se hace mención de algunas condiciones que son pertinentes:

1) Deben definirse con anterioridad qué objetivos concretos se piensan obtener por medio de la delegación. La definición de objetivos específicos, claros y concretos es ne

^{28/} Zerilli Andrea, Ob. Cit., Pág. 330.

cesaria ya que a la delegación se debe recurrir únicamente - para determinados fines y no para evadirse de las propias responsabilidades y recargas sobre otros el trabajo o los aspectos menos agradables de éste.

II) Efectuar la delegación sólo a personas en condiciones de asumirla, especificando las actividades o metas a alcanzar. La persona a la que se le delega debe de tener la jerarquía, el tiempo, los conocimientos, la habilidad, etc., - para poder llevar a cabo lo que se le pide.

III) Escoger la persona más adecuada en relación -- con las particulares características del cometido. Por tanto, no siempre se le va a delegar la autoridad a la misma persona: esta práctica impide conocer y aprovechar a fondo las posibilidades de todos los subordinados. (o del staff).

IV) Asegurarse de que el interesado comprende e interpreta correctamente el encargo que se le ha confiado y lo - - acepta sabiendo exactamente de lo que se trata, lo que se espera de él, que dificultades y qué riesgos pueden surgir, etc. El subordinado también deberá sentirse seguro de lo que está haciendo, para poder llegar a los mejores resultados posibles. Algunos autores aconsejan, siempre que se pueda, hacer particular al delegado en la concepción y en la puesta en marcha - de la tarea que se pretende confiar.

V) Delegar con una cierta amplitud, o sea que hay - que delegar la autoridad para todo el trabajo. Es muchísimo más eficiente que un individuo se encargue de una tarea completa o de un proyecto entero que de muchas tareas pequeñas - desligadas. Como ya se había comentado, en algunas ocasiones

el dar muchas tareas desligadas puede ser el reflejo de que el delegante se quiere deshacer de las cosas que le desagradan.

VI) Atribuir al subordinado la autoridad y la asistencia suficiente para el desarrollo de los cometidos delegados, y definir con claridad tanto los límites de la autoridad como las modalidades y amplitud de la asistencia por parte del delegante. Esto se refiere a que siempre deben mantenerse abiertas las líneas de comunicación. Estas deben reflejar tanto los informes del delegado sobre los resultados obtenidos como del delegante de las decisiones tomadas o de los cambios en perspectiva que puedan ocurrir.

VII) Dejar al delegado libertad de iniciativa en el desarrollo del cometido. Cuando se efectúa la delegación, como ya se ha comentado, el delegado deberá entender perfectamente lo que se espera de él. Después de que se sienta seguro de su papel, se le puede dejar mayor autonomía. En otras palabras, el delegado no debe actuar mecánicamente sobre la base de las instrucciones recibidas, sino que debe tener la libertad de actuar en forma responsable y con cierta discrecionalidad que le permita incluso apartarse de las instrucciones recibidas con el fin de afrontar y resolver circunstancias no previstas por el delegante. Sin embargo, debe quedar claro que las decisiones tomadas por el delegante por sí solo deberán ser iguales o muy parecidas a las que el delegante hubiere tomado. En ningún momento, debe el delegado pasar sus límites de autoridad.

VIII) Prever, antes de efectuar la delegación, un procedimiento preciso de control del delegante sobre el trabajo de la persona delegada, tanto al final como durante la ejecución.

cución del mismo. A este respecto, Koontz y O'Donnell comentan lo siguiente: "Las delegaciones deben de ir acompañadas - por técnicas que aseguren el ejercicio correcto de la autoridad. Más para que los controles no interfieran con la delegación, es preciso que sean relativamente amplios y concebidos de tal manera que muestren las desviaciones de los planes en vez de interferir con la actuación detallada del subalterno".
29/

Las técnicas que se utilizan son las dadas por el -- sentido común del jefe, como por ejemplo: fijar programas específicos y por escrito (si es muy amplia la tarea), controlar continuamente la marcha del trabajo, exigir informes periódicos, fijar fechas, etc.

IX) Juzgar los resultados obtenidos por la persona en el cumplimiento del cometido sobre la base de los objetivos y de los criterios establecidos al principio, y darle al delegado el crédito que se merece. Es aconsejable que se premie con el reconocimiento de todos tanto al que delega eficientemente como a quien asume existosamente la autoridad. El incentivo no deberá ser solamente de tipo monetario sino de ascenso de puesto o de establecimiento definitivo de autoridad para el individuo.

d.- Obstáculos a la delegación.

La delegación siempre se va a enfrentar a problemas de aceptación tanto por parte del delegante como del delegado.

29/ Koontz y O'Donnell, Ob, Cit. Pág. 370.

Desde un principio, el delegante debe de saber las decisiones de los demás.

Empecemos pues con las barreras del superior o delegante. La más sobresaliente es el problema de lo que llama - Terry "la teoría del hombre indispensable".^{30/}

El jefe tiene que poder soltar las riendas. A menudo, la delegación nace por el crecimiento de la organización. La persona no se va a poder adaptar a la idea que ya no puede tomar todas las decisiones como lo hacia cuando la empresa -- era más chica. Este individuo sugieren Koontz y O'Donnell de berán "comprender, aunque implique un esfuerzo extra, que - - existe una especie de ley de la ventaja comparativa adminis-- trativa, parecida a la ley económica de la ventaja comparati-- va que se aplica a las naciones".^{31/} En otras palabras, es - mejor que varios se apliquen eficientemente en sus labores -- que uno sólo trate de hacer por sí mismo; de este modo, si el superior delega la autoridad sobre ciertos deberes a otros, - él mismo podrá alcanzar sus metas con mayor eficiencia.

El delegante debe poder admitir los errores ajenos.- Este es un riesgo que debe poder tomar. El jefe que no quiere tomar la responsabilidad final por los errores del delega-- do, no debería delegar en primera instancia. Los errores gra-- ves deben de poderse evitar mediante el control del que ya se había hablado. Aquí también debe entrar otro aspecto impor-- tante que es el de la confianza en los subordinados.

La falta de confianza en la capacidad de los colabo-

^{30/} Terry George R., Ob. Cit. Pág. 398.

^{31/} Koontz y O'Donnell, Ob. Cit. Pág. 368.

redores provoca muy a menudo serias dificultades para la delegación de autoridad. En general ésta se va a tratar de una actitud injustificada ya que no se basa en un conocimiento -- real de las capacidades ajenas. El delegante puede sentir -- que la persona no es lo bastante experimentada, no sabe manejar al personal, que aún no ha desarrollado un criterio, que no capta todos los factores que intervienen en la situación, etc. Para desarrollar la confianza, el superior debe conocer muy bien a la persona y darle la instrucción así como los instrumentos para llevar a cabo su responsabilidad y utilizar correctamente su autoridad.

Otras barreras que se presentan por parte del delegante o el superior son las siguientes:

- Temor de manifestar su propia incapacidad.
- Excesivo deseo de perfección, que induce al jefe a preferir la ejecución del trabajo en lugar de confiarlo a otros.
- Repugnancia a admitir que otros sepan hacer su trabajo mejor (o lo conozcan mejor).
- Temor a perder prestigio ante la empresa y los subordinados, o sea inseguridad en sí mismo.
- Temor a que los colaboradores puedan llegar a ser demasiado expertos y sobresalgan, amenazando la posición del jefe.
- Verdadera incapacidad de mando, o sea incapacidad de

lograr que los subordinados o colaboradores realicen en la forma más apropiada lo que se les está delegando.

- Sentimiento de irresponsabilidad hacia el desarrollo personal de los colaboradores.

Los subordinados o colaboradores también pueden encontrar que tienen ciertas dificultades en aceptar la autoridad que les da la delegación. Algunas de las razones para la actitud negativa por parte de los delegados pueden ser:

- Falta de confianza en sí mismos y temor de no estar en condiciones de desarrollar el trabajo. Esto se puede dar por falta de conocimientos por parte del subordinado.
- Repugnancia a asumir responsabilidades. Esto se da en el caso de las personas que realmente están conformes con lo que están haciendo y prefieren por tanto la tranquilidad del límite de autoridad que ya poseen.
- Tendencia a no tomar decisiones y a dirigirse siempre al jefe para que éste lo tome o sugiera que hacer.
- Falta o insuficiencia de incentivos. Si el individuo nota que para esa autoridad delegada, no corresponde algún premio o reconocimiento, es raro aquel que quiera llevarlo a cabo, sobre todo si ya vivió la experiencia anteriormente y sabe que esperar.

- **Temor de provocar críticas, desaprobaciones, censuras por parte del superior o de los colaboradores.**
- **Incertidumbre sobre los medios y la información necesaria para llevar a cabo el cometido.**
- **Temor de no poseer las cualidades, capacidad, aptitudes, preparación o competencia necesarias. Si esto ocurre, en ocasiones es la falta del delegante quien no ha podido elegir adecuadamente la persona a la cual delegar.**
- **Experiencia condicionante a que el individuo crea que no tiene ningún lugar en la toma de decisiones.**

4.5. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE AUTORIDAD

a.- Concepto de Delegación vs. Descentralización y Centralización.

El concepto de delegación de autoridad es muchas veces asimilado al descentralización. Sin embargo, tienen diferencias. La delegación, como ya se ha dicho, consiste en la asignación por parte de una persona a otra del encargo de realizar una prestación que entra en la responsabilidad de la primera. Para esto, el delegante permite al delegado ejercitar parte de sus derechos y poderes, o sea autoridad, que es necesaria para el cumplimiento de la tarea. La plena responsabilidad de las tareas cuya ejecución ha sido confiada al delegado sigue perteneciendo al delegante. El que ha recibido la delegación sólo tiene responsabilidad por cumplimiento del encargo en relación a quien se lo ha confiado, y la obligación de darle cuenta de tal cumplimiento.

Zerilli pretende que la descentralización de la autoridad consiste "en alejar del vértice de la jerarquía la autoridad de decidir y la responsabilidad correspondiente".^{32/}

O sea que a través de la descentralización, la autoridad de decidir y la responsabilidad que la acompaña se transfieren totalmente y definitivamente al individuo que se va a relacionar constantemente con la tarea o el área.

La distinción entre delegación y descentralización, en otros términos, se puede formular de la siguiente forma: - en el caso de descentralización de la autoridad, la persona se convierte en titular de ciertos derechos y poderes y asume responsabilidad por ellos frente a toda la organización. En el caso de la delegación, al contrario, la persona que la recibe puede ejercitar ciertos derechos y poderes cuyo titular es otra persona, o sea el delegante que es responsable frente a la organización. La relación entre delegante y delegado es, pues, una relación interna, que no afecta la responsabilidad del delegante frente a la organización.

También es imposible desligar los conceptos de centralización y descentralización. El primero se refiere a una concentración de autoridad mientras que el segundo se refiere a una dispersión de esa autoridad. Es evidente que nunca ni totalmente descentralizada. Una organización sin descentralización consistiría de un jefe o propietario con toda la autoridad. En el otro extremo, un jefe no puede descentralizar toda su autoridad ya que dejaría pues de ser jefe.

Según Ernest Dale, la descentralización va a ser ma-

^{32/} Zerilli Andrea, Ob. Cit., Pág. 338.

por dependiendo de lo siguiente:

- Cuando mayor sea el número de decisiones tomadas en los estratos inferiores de la jerarquía administrativa.
- Cuando mayor sea la importancia de las decisiones tomadas en los estratos inferiores de la jerarquía administrativa. Por ejemplo, cuanto mayor el monto de gastos de capital que pueda ser aprobado por el administrador de planta sin consultar con nadie, mayor será el grado de descentralización en este campo.
- Cuando mayor sea el número de funciones afectadas -- por decisiones que se toman en los niveles inferiores. Así, las compañías que sólo permiten la toma de decisiones operacionales en plantas sucursales se paradas son menos descentralizadas que las que también permiten en dichas plantas la toma de decisiones con respecto a finanzas y personal.
- Cuando menor sea la comprobación exigida para las decisiones. La descentralización es mayor cuando no se exige revisarla; menor cuando es preciso informar a los superiores una vez tomada la decisión; menor aún cuando se tiene que consultar con los superiores antes de tomarla. El grado de descentralización es mayor cuanto menor sea el número de personas por consultar y cuanto más baja sea su posición en la jerarquía administrativa.^{33/}

^{33/} Dale Ernest, "Planning and Developing the Company Organization Structure" Ed. Reverté Editores. Pág. 107.

Koontz y O'Donnell mencionan que la descentralización "aunque estrechamente relacionada con la delegación de autoridad, es algo más, refleja una filosofía de organización y administración".^{34/}

Esto es porque la descentralización va a exigir que se estudien más de cerca las estructuras, políticas y procesos de toma de decisiones de una organización. También va a afectar todo el proceso administrativo en las funciones de -- planeación, control, ejecución, etc.

b.- Definición de Descentralización.

Henry Sisk da la siguiente definición específica a la descentralización: "Descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones, a los gerentes de unidades organizativas en niveles descendentes".^{35/}

Como ya se había comentado la descentralización va a distinguirse por el concepto de toma de decisiones y responsabilidades por éstas, el cual no incluye la delegación simple.

También entran los siguientes conceptos dentro de esta definición:

- La frecuencia de las decisiones: entre más decisiones deban tomarse, menos eficiente es la delegación pura y por tanto nace la descentralización.
- La amplitud de las decisiones: si la tarea a cumplir

^{34/} Koontz y O'Donnell, Ob. Cit. Pág. 361.

^{35/} Sisk Henry. Ob. Cit. Pág. 288.

se torna demasiado grande o compleja según madure la organización, la descentralización se vuelve necesaria.

- El alcance de los controles sobre las decisiones: si las decisiones se vuelven tan obvias, de tal cantidad y magnitud, va a existir la descentralización.

c.- Factores determinantes para la descentralización.

Ciertos factores van a determinar el grado en el que una organización estará descentralizada. Esta descentralización no es siempre estructurada, o sea que en muchas ocasiones la descentralización surge automáticamente con el crecimiento de la organización sin que nadie la haya planeado.

- Tamaño de la organización. El tamaño de la empresa se relaciona directamente con la cantidad de decisiones a tomar. Este tipo de descentralización es el que surge sola sin que se planea de tal forma. El aumento de monto de decisiones a tomar también trae implícito la tendencia a ser decisiones más complejas. La descentralización se vuelve necesaria para que cada persona tenga menos decisiones a tomar, menos complicadas y a las cuales le pueden dar más tiempo. De ahí que de una de las principales metas en la descentralización de autoridad es la creación de unidades decisionales de tamaño efectivo. Estas unidades a su vez son más económicas para la empresa. Estas unidades traen como consecuencia que quien tiene la autoridad decisional está más cerca del punto de operaciones, que resulta en un acortamiento de lí

neas de comunicación y una reducción del tiempo requerido para cada decisión.

- **Congruencia de las metas.** En ocasiones, el descentralizar la empresa trae consigo un esparcimiento de los objetivos organizacionales a alcanzar. Si la empresa desea mantener una uniformidad de políticas, - será difícil descentralizar. Sin embargo, hay políticas que podrán aplicarse en todas las unidades descentralizadas tales como las políticas de personal. - Cada unidad va a tener una serie de metas establecidas que de algún modo tengan referencia a las metas globales de la organización.

Existen empresas que descentralizan para promover la iniciativa personal; en éstas, las políticas tienden a ser -- tan variadas como haya diferentes personalidades. Esto se fomenta con la esperanza de que surgan de ello la innovación administrativa, el progreso, la competencia entre unidades de - la organización, moral y eficiencia más alta.

Costo de la decisión. El costo de la operación va a influir en la decisión a descentralizar o no. Este costo se puede calcular directamente en unidades monetarias o en función de intangibles como la reputación de la empresa, su posición competitiva o la moral de sus empleados.

La idea de que no se puede descentralizar porque los errores de decisión son muy costosos puede ser errónea. El superior cargado de trabajo que se reserva el derecho de tomar todas las decisiones, puede incurrir en costos mayores debido a su indecisión o demora.

- Historia de la empresa. La estructura de la empresa a través de los años va a influir fuertemente en la filosofía de ya sea descentralizar o centralizar. - Aquellas empresas que se han extendido desde adentro, tienden a mantener la centralización, así como las empresas de tipo familiar. Por otra parte, las empresas que representan funciones y consolidaciones - tienden, al contrario, a mantener las cosas como están, o sea, a mantener cada unidad con una identidad propia.

- Filosofía administrativa. La personalidad de los miembros de la jerarquía superior de una empresa afectan el grado de descentralización al que puede llegar una empresa. Existen individuos sumamente celosos de la autoridad que detienen. Estos pueden afectar muy negativamente a la empresa al tomar decisiones equivocadas en su afán de mantener todo para ellos mismos. Por otro lado, existen individuos que creen cien por ciento en la descentralización. Aunque esto puede sonar bien, también puede ocasionar problemas como son la eficiencia, la congruencia de metas, la interacción entre unidades, etc.

- Disponibilidad de administradores. La descentralización se puede ver severamente limitada por la disponibilidad de administradores competentes en los niveles inferiores de la organización. Una empresa que históricamente ha sido centralizada, se va a encontrar con que no capacitó a los gerentes de niveles inferiores a tomar decisiones que ahora requerirán de ellos. A menudo es necesario reclutar personal -

de fuera para poner las bases de una gerencia eficiente y capaz. La descentralización en si va a proveer estos puestos intermedios que servirán de motivación y reto al personal.

La empresa tendrá entonces a más personal capacitado que se encontrará constantemente en adiestramiento. Los gerentes de nivel medio están motivados porque hay una mayor probabilidad de que los logros y méritos sean reconocidos y existen oportunidades de progreso y promoción a posiciones de más responsabilidad.

- Deseo de independencia. Es característica del ser humano tener cierta libertad, cierta independencia. La descentralización ayuda al individuo o al grupo a obtener este deseo. En el ejemplo, de que ciertas unidades de una organización estén geográficamente alejados del centro de decisión, la descentralización para permitir cierta autonomía, no sólo va a cumplir con el sentimiento de independencia sino eliminará la ineficiencia provocado por decisiones que tardan en llegar a esa unidad.

- Niveles de control. No se puede esperar que un administrador descentralice la toma de decisiones a niveles inferiores de la organización, si no tiene los controles adecuados para ver si las decisiones se están tomando y aplicando correctamente.

La falta de conocimiento de cómo controlar explica con frecuencia por qué los administradores prefieren no delegar autoridad y de validez a la opinión de que es más demora-

de corregir los errores o supervisar una tarea.

Descentralizar no debe significar perder control. - Hacer descender la toma de decisiones en la organización no significa renunciar a la responsabilidad. Los controles adecuados y el nivel al cual se hayan desarrollado dentro de una organización son indicadores objetivos y descriptivos que proveen la información necesaria para descentralizar o no una empresa.

- Dinámica empresarial. Si la empresa crece rápidamente y afronta problemas complejos de expansión, la administración superior de la organización pueden verse obligadas a tomar parte desproporcionada de las decisiones. Para resolver esto, frecuentemente descentralizan rápidamente, lo cual puede provocar un número irrazonable de errores.

Lo que debe hacerse en estos casos es promover a una descentralización más lenta con un nivel medio adecuado y capaz. Se tiene que prestar especial atención a la formulación rápida de políticas y a la capacitación acelerada de administradores.

En los negocios antiguos, bien establecidos o relativamente inmóviles, existe una tendencia natural a centralizar la autoridad. Las decisiones a tomar son relativamente pocas y la necesidad de cambios es baja. Sin embargo, la centralización puede conducir al estancamiento de la organización que puede caer ante los nuevos descubrimientos, la competencia vigorosa de origen inesperado o el cambio político.

**d. Ventajas de la Centralización y
Descentralización.**

Terry George R. nos lista las ventajas que más frecuentemente citan los autores de la administración moderna;

- Ventajas de Centralización

I) Se proporciona poder y prestigio a los principales ejecutivos.

II) Se apoya la uniformidad en políticas, prácticas y decisiones.

III) Se promueve la total utilización de los especialistas de las oficinas principales, debido en gran parte a su proximidad al nivel del consejo de administración.

IV) Se pueden emplear especialistas altamente calificados, debido a que el ámbito y volumen de su trabajo son suficientes para apoyar y retar a los gerentes de plana mayor.

V) La duplicación de funciones se mantiene a un mínimo.

VI) Se disminuye el peligro de acciones desviadas y fuera de órbita.

VII) No se requieren procedimientos y prácticas de control elaboradas y costosas.

VIII) Se desarrolla un grupo de alta gerencia fuertemente coordinado.

- Ventajas de la Descentralización.

I) Una organización descentralizada acentúa la delegación de autoridad y alivia la carga de los altos funcionarios.

II) Se estimula la formación de empleados generales en lugar de especialistas, facilitando así los ascensos sucesivos hasta el puesto de gerente general.

III) Se estimulan estrechas ligas y relaciones personales que aumentan el entusiasmo y la coordinación de los empleados.

IV) El personal se familiariza fácilmente con los aspectos importantes de labores especiales.

V) Se aumenta la eficiencia puesto que la estructura se aprecia en conjunto, de tal manera que los problemas -- pueden ser localizados y remediados rápidamente.

VI) Las empresas de muchas unidades geográficas dispersas pueden aprovechar al máximo las ventajas de las respectivas condiciones locales.

VII) Los planes se pueden poner a prueba en una fábrica y perfeccionarlos antes de establecerlos en otras fábricas similares de la empresa.

VIII) Se reparten los riesgos de posibles pérdidas de personal, fábricas y demás elementos.^{36/}

^{36/} Terry R. George, Ob. Cit. Pág. 398.

e.- Recentralización de Autoridad.

En ocasiones es necesario reversar la descentralización. Esto se puede dar tanto en una empresa que empezó el proceso de descentralización como en uno que siempre estuvo descentralizado.

Esto se puede dar por ejemplo, por la creciente importancia de los impuestos, la necesidad de una política laboral uniforme o las realidades de la reglamentación gubernamental. La recentralización se puede presentar igualmente cuando los altos ejecutivos sienten que están perdiendo el control de la organización debido al crecimiento y amplia descentralización de la misma. Por otra parte, si la empresa está atravesando por un período difícil, el administrador probablemente quiera reforzar su autoridad en las áreas problemáticas.

4.6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La responsabilidad es el deber del individuo de realizar tareas que le son asignadas por la organización para la consecución de los objetivos de ésta y conforme a las normas recibidas.^{40/}

Siempre que se habla de autoridad, necesariamente se tendrá que hablar de responsabilidad. La relación se basa en que para que un individuo realice debidamente sus tareas, o sea responsable, tendrá que tener la autoridad correspondiente para realizarlas.

^{40/} Zerillo Andrea, Ob. Cti., Pág. 327.

La responsabilidad surge desde el primer instante -- que un individuo llega la organización. El empleado deberá de aceptar, implícita o explícitamente, la responsabilidad de cumplir con las tareas asignadas. Obviamente, entre más alto esté el individuo dentro de la organización, mayor autoridad y mayor responsabilidad. La autoridad lleva implícita la responsabilidad no sólo por las tareas asignadas, sino por los subordinados y las tareas que éstos desempeñan.

Sustancialmente, y dentro de una organización empresarial, la obligación de realizar las tareas encomendadas por un superior deriva de la autoridad de este último; la aceptación de esta obligación hace surgir en el individuo la responsabilidad por ejecución.

Sin embargo, la esencia de la responsabilidad es la misma sea cual sea el puesto o el nivel de autoridad de la persona. Cuando se habla de responsabilidad de dirección o de responsabilidad de ejecución, se quiere indicar solamente el distinto contenido de las tareas y funciones que las personas tienen la obligación de desarrollar.

Se podría llegar a definir la responsabilidad, ligándola con la autoridad de la siguiente forma: la obligación -- que un individuo asume de desarrollar las tareas que le han sido confiadas y de ejercitar la autoridad que le ha sido -- atribuida de conformidad con las normas fijadas y según lo mejor de sus capacidades.

Como se puede observar, los conceptos de autoridad y responsabilidad van íntimamente relacionados con el de tareas a desempeñar. Frecuentemente, la responsabilidad se define -

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

con el sentido de un "trabajo asignado a un puesto".^{41/}

Esto podría ser el caso de responsabilidades de venta o de administración. Las responsabilidades se convierten en aquellas materias, actividades, operaciones intelectuales o manuales de las que un individuo debe ocuparse por el hecho de tener un cierto puesto con un cierto nivel de autoridad y de responsabilidad.

La responsabilidad implica pues una obligación de -- dar cuentas, o sea de responder y por lo tanto de tener la au toridad sobre ciertos actos.

Rendir cuentas será informar a un superior del traba jo, sobre la forma en que se ha desarrollado las responsabili dades y se ha ejercitado la autoridad correspondiente. Esto permite al superior expresar un juicio objetivo sobre el trabaajo en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos, y según ello, imponer sanciones o conceder recompensas.

La obligación de rendir cuentas nace de la responsa bilidad y de la autoridad y surge de la aceptación de la responsa bilidad por parte del individuo.

La obligación de rendir cuentas, aunque algunos lo - asimilen al concepto de responsabilidad, es ajena a él. Ha- bilar de responsabilidad en tal sentido como por ejemplo: Fa- yol cuando define la responsabilidad como: "una sanción sea - recompensa o castigo- que acompaña al ejercicio del poder".^{42/}

^{41/} Allen A. Louis, "The Management Profession", Ed. Mc Graw- Hill. Pág. 199.

^{42/} Fayol Henri, "Dirección Industrial y General". Ed. Herrero Hermanos. Pág. 140.

La obligación de responder frente a alguien del propio trabajo deriva del hecho de estar investido de una responsabilidad y de haberla aceptado, no es la responsabilidad en sí.

Anteriormente, se había hecho mención que todo individuo tendrá cierto nivel de responsabilidad. Obviamente entre mayor sea la autoridad, mayor grado de responsabilidad -- existirá. O sea que la autoridad y la responsabilidad deberán coincidir: tener la misma extensión o el mismo peso.

La autoridad da a un individuo el poder de tomar y de ejecutar decisiones referentes a las tareas asignadas, ya sea a él o sus subordinados. Si la autoridad falta o es insuficiente por un sin número de razones (tendencia centralizada del superior, interferencias, errores de estructura, falta de los instrumentos técnicos y organizaciones necesarios, - - ect.), el individuo no podrá desarrollar sus tareas. O sea - que no puede cumplir con sus obligaciones, con su responsabilidad frente a la organización, su superior, sus subordinados y consigo mismo. La aceptación de esta obligación por parte -suya pierde entonces todo significado. ¿Para qué sirve decir que un individuo es responsable de la ejecución de cierto cometido cuando, en realidad, está obligado a consultar al superior en cada paso y cada detalle, o cuando no dispone de los instrumentos necesarios para desarrollar el cometido?.

Cuando se dice, entonces que autoridad y responsabilidad deben coincidir, se quiere inferir que toda persona debe estar en condiciones de llevar a cabo las tareas que le ha sido confiadas, porque es irrazonable hacerle responsable de algo que debería haber hecho pero que no pudo ejecutar por -- falta de la autoridad suficiente para ello.

Cabe notar, que aparte de este punto, la responsabilidad siempre va a ser mucho más amplia que la autoridad. La obligación de un individuo para cumplir con los deberes que le asigna una organización, es mucho mayor de la autoridad -- que se le concede. En muchas ocasiones, el grado de responsabilidad depende del individuo mismo. Tal vez, en realidad, no tenga porque hacerlo ni la autoridad para hacerlo, sin embargo, el sentimiento de responsabilidad existe. Un ejemplo claro en la ejecución de los deberes es que probablemente éste implique también preocuparse de los costos y de los desperdicios de material, tiempo y esfuerzo, intentar evitar accidentes y averías, estudiar nuevas soluciones y métodos de trabajo más eficaces, tratar y resolver constantemente en la ejecución del trabajo cotidiano una cantidad enorme de problemas que no entran directamente dentro del ámbito de autoridad del individuo pero que afectan su propio trabajo y el de los demás, frente a los que se siente comprometido o responsable.

Si no se entiende la responsabilidad en su significado correcto y nos paramos en una interpretación restrictiva -- como puede ser "una obligación de cumplir con los deberes formalmente confiados", se llega al absurdo que uno no de la -- alarma cuando se produce el incendio por que la vigilancia no entra dentro de las tareas que fueron asignadas. Este concepto lleva a consideraciones muy graves que implican un cambio dentro del sentido de la palabra responsabilidad. Si ésta no engloba más que lo estrictamente necesario para cumplir con las tareas es evidente que el individuo no será de utilidad para la organización. De aquí, la importancia en que aquellos individuos en los cuales se encuentra la autoridad, deberán tener forzosamente una idea más amplia de la definición de responsabilidad.

Algunas de las consecuencias de tomar la responsabilidad en su definición restrictiva son las recriminaciones mutuas, el papeleo, la burocracia, el inmovilismo, el escaso --rendimiento, la ineficiencia, etc.

Obviamente, cuando una persona cumple con sus responsabilidades, en el amplio sentido de la definición, sobrepasa la autoridad formal de que dispone. Actúa, entonces, valiéndose de una autoridad personal o de una autoridad que deriva de la situación, o de una influencia.

4.7. AUTORIDAD E INFLUENCIA

El subordinado que acepta la autoridad del superior sustituye su propio juicio por el juicio y las decisiones del otro individuo. Como se comentó en el capítulo anterior, el superior puede o no puede tener esa autoridad formal. Lo que ocurre en muchos casos es que se toma la responsabilidad, tal vez incorrectamente, de asumir autoridad o influencia sobre el subordinado o individuos del mismo nivel.

En una organización, como en cualquier otra situación, es a menudo difícil que un individuo disponga de todos los elementos necesarios para una correcta toma de decisiones; deberá dirigirse a otros para obtener información complementaria, identificar acciones alternativas, valorar posibles consecuencias. Todos estos elementos de juicio, las opiniones, las sugerencias, concurren a la toma de decisiones del individuo que puede ser o no la decisión inicialmente propuesta. Esta decisión es libre y autónoma pues valora y examina críticamente los distintos elementos que le han sido suministrados y

los toma voluntariamente como base de su decisión. Lo mismo puede decirse en el caso de que el individuo tome la idea de otro, o una opinión o sugerencia ajena a cambio de una contra partida conscientemente sopesada.

Es justamente en esta voluntariedad donde reside la distinción entre la autoridad y la influencia. La sustitu-ción de una elección propia por una ajena es completamente voluntaria y se hace sobre la base de una convicción, consciente o inconsciente. El individuo está ejercitando su facultad de elección. En la autoridad, por el contrario, el convencimiento puede faltar: el subordinado no valora críticamente -- las decisiones del superior, sino que las acepta sustituyendo a las propias. O sea que abdica de su facultad de elección.

Aún más clara es la distinción entre la influencia y el poder. La aceptación de la influencia tiene lugar sobre la base de la persuasión y del convencimiento; el sometimiento al poder se funda en la promesa de una recompensa y la amenaza de un castigo.

Lo importante de la influencia y la autoridad, es recordar siempre que debe el superior tener un equilibrio entre ambos. Si únicamente existe la autoridad de tomar las decisiones del subordinado, sin darle en cualquier momento la posibilidad de objetar, de expresar sus propias opiniones, la autoridad va a tender a ser más como el poder arriba mencionado. Es necesario también tener influencia sobre el subordinado en el plano informal.

Por ejemplo, el superior dictador que delega la ta-rea y demanda que se haga en ese instante tendrá menos éxito-

que el individuo al que el subordinado asigna la autoridad -- por sí mismo.

Entrando más a las diversas teorías sobre las relaciones entre autoridad e influencia, por lo general encontramos que los diversos autores que abordan el tema distinguen cinco tipos de influencia:

a) **Autoridad Legítima:**

Se deriva de la organización en sí, cuando ésta es legítima. Los subordinados aceptan la autoridad y por lo tanto la influencia del jefe legítimo sin cuestionario. En una organización formal, la autoridad legítima se ejerce fundamentalmente entre cargos y no entre individuos.

Sin embargo, se puede dar el caso en que esta legitimidad se rechaza. Ocurre entonces una reducción grave en la autoridad del superior, el cual deberá encontrar otros métodos de influencia sobre el subordinado.

b) **Autoridad Experta:**

Como se había ya mencionado, existe un tipo de influencia que se basa en la autoridad de conocimientos. Esta es especialmente importante en el proceso de los flujos. Esta persona puede tener autoridad tanto lineal como lateral. Ejemplos de este tipo de autoridad se dan frecuentemente en las posiciones de staff de una organización, de allí que un analista de mercados pueda tener una gran influencia sobre los objetivos mismos, la orientación que va a tomar una empresa.

c) Autoridad Carismática:

Se puede describir como autoridad de identificación o de referencia, se basa en el atractivo de un individuo o grupo determinados para otros. Una persona que se reuna con sus iguales en una empresa puede ser capaz de ejercer mucha más influencia que otra, simplemente porque la gente desee creer en ella y en sus ideas.

d) Autoridad premiadora:

Se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunas situaciones puede estar estrechamente ligado a la autoridad carismática. En una organización, la autoridad premiadora está vinculada a la autoridad legítima del director para dar por ejemplo aumentos de sueldo y ascensos. La naturaleza de las relaciones del flujo de trabajo es tal que un director individual puede tener gran influencia por ser premiador simplemente por el lugar que ocupa; por ejemplo un jefe de mantenimiento puede "premiar" a otro ejecutivo dando mayor preferencia a sus demandas.

e) Autoridad coercitiva:

Esta es la facultad de castigar, bien sea despidiendo a un individuo por insubordinación, bien sea arrestando a alguien por haber violado la Ley.

La autoridad coercitiva no es necesariamente absoluta; el individuo puede elegir entre marcharse, iniciar una nueva profesión, etc.

CAPÍTULO V
COMUNICACION

CAPÍTULO II

COMUNICACION

5.1. EL PROCESO DE COMUNICACION

Comunicar es una tarea difícil. Un buen comunicador sabe qué es lo que hace que la comunicación sea una tarea difícil. Sabe la clase de factores que el oyente debe hacer y la clase de información que debe tener a fin de entender. Un buen comunicador entiende tanto las necesidades del oyente, - como el proceso de comunicación. El comunicador que hace fácil esta tarea, utiliza sus conocimientos de la Comunicación para orientar su labor. Con frecuencia se pregunta: ¿De qué manera lo que estoy haciendo ayuda a mis oyentes a entender? - El buen comunicador debe estar siempre pendiente de sus oyentes, no de la bondad de su técnica.^{43/}

Comunicar es una tarea compleja. No puede presentar sencillamente a una persona con experiencia una nueva forma de hacer algo y esperar que la entienda. Debe ser motivado y

^{43/} Berlo K. David., "El Proceso de la Comunidad", Ed. El Ateneo. Pág. 7.

debe comprender lo que dice, y reconocer las ventajas de esta nueva forma de actuación.

De acuerdo con varios autores se puede observar que la comunicación la han identificado con cuatro necesidades básicas de la persona que está escuchando algo. Estas cuatro - necesidades del que escucha son críticas y a menos que cada - una se satisfaga, no se captará o aprenderá.

"El que escucha debe reconocer la necesidad de escuchar lo que se dirá" Para entender algo, antes hay que desear entenderlo. Y para que el oyente desee escuchar, debe saber el propósito de lo que se le va a decir y lo útil que le resultará escucharlo. Para que el oyente escuche hay que motivarlo. Para sentirse motivado, el oyente debe saber de qué manera se relaciona con él y con su trabajo lo que escuchará.

"El oyente debe reconocer la pertinencia de lo que escuchará".

En otras palabras, debe tener sentido para ellos. El primer paso del proceso de comunicación consiste en aceptar el objetivo de lo que se escuchará. El segundo paso es aceptar lo que se dirá como el mejor medio para lograr dicho objetivo. El oyente necesita saber que le ofrece lo que se dirá, y entonces deberá decidir si lo que ofrece compensa el tiempo y el esfuerzo que él va a poner para entenderlo. Al igual que el primero, este segundo paso a etapa es ante todo de motivación.

El oyente debe captar el propósito de cada idea que

se le trate de comunicar, debe ver los beneficios personales que se derivan del logro del propósito y pensar que el procedimiento que se le sugiera para lograr este propósito es razonable. Entonces estará motivado y listo para escuchar.

"El oyente debe conocer las ideas que se le transmiten".

Por conocer las ideas queremos decir que el oyente - sabe lo que son las ideas y como se utilizan. Necesita com-prender mentalmente.

"El oyente debe probar su comprensión de las ideas y obtener retroalimentación que aclare y/o refuerce dicha com-prensión".

"Comprensión" es una palabra vaga. ¿Cómo sabe una -- persona cuándo ha comprendido?; Necesita normas con las que - evaluar su mayor o menor comprensión, y uno de los objetos de esta etapa en el proceso de comunicación es proporcionarle -- las normas necesarias para evaluar su comprensión. Otro objeto es ayudar a cada persona a comparar su comprensión con la norma a fin de que tanto él como su informador puedan obser--var sus puntos débiles y sus progresos. Además, probar es motivar. El temor al fracaso y la esperanza del éxito motivan--a la persona que escucha o desea entender.^{44/}

5.2. LA COMUNICACION Y LA EMPRESA

Muy a menudo la administración tiene planes para - -

^{44/} Schramm, Wilbur. "The Process and Effects of Mass Communication". ed. University of Illinois Press. Pág. 45.

cierto tipo de acción, pero al comunicar sus planes a los empleados, intenta ocultar la naturaleza de la acción o intenta decir a los empleados lo que cree que ellos desean oír. Si la administración establece una línea de tratos justos y honestos con los empleados, tendrá más posibilidad de que su comunicación sea aceptada.^{45/}

Debido a que la comunicación es uno de los aspectos más vitales de las operaciones de una compañía, es importante que sea analizada y evaluada. Si bien no existe un criterio perfectamente definido para juzgar la efectividad de la comunicación, un método bastante aceptado para el desarrollo de la comunicación en la mayoría de las empresas estudiadas, es la "encuesta sobre las actividades de los empleados". El cuestionario típico incluye preguntas que piden al empleado su opinión acerca de la efectividad de la comunicación dentro de la compañía. Un estudio de los problemas disciplinarios, las quejas formales, las preguntas de los subordinados a los jefes, los comentarios expresados durante las entrevistas con los empleados que renuncien "entrevista de salida", y el grado hasta el cual los empleados leen las publicaciones de la compañía.

5.3. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACION

Actualmente se reconoce al proceso de comunicación como un punto esencial en la organización, debido a que sin él no existiría un funcionamiento efectivo dentro de la es-

^{45/} Aurner, Robert R. "Effectiva Communication in Business". - Editorial Western Publishing. Pág. 26.

estructura de la empresa. La obtención de la comprensión mutua, es el producto de reconocer tanto las fuerzas que operan dentro de la personalidad individual como las fuerzas inherentes a la organización funcional.^{46/}

La comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas establecidas de autoridad, o sobre la base de relaciones de procedimientos establecidos. Un supervisor que proporciona instrucciones a un subordinado está llevando a cabo una comunicación formal basada en las líneas de autoridad. La comunicación formal puede fluir hacia abajo, hacia arriba y en direcciones horizontales. Una comunicación que se origina en la administración y se dirige hacia los subordinados es conocida como "comunicación hacia abajo". La que proviene de los subordinados para expresar sus ideas, actitudes y sentimientos a aquellos de mayor jerarquía organizacional, es conocida como "comunicación hacia arriba".^{47/}

Es responsabilidad de la administración desarrollar la estructura organizacional que provea líneas claramente definidas de autoridad y comunicación, desde la administración superior hasta los empleados operativos y viceversa. Conforme la comunicación pasa a través de los canales formales hasta los subordinados, es responsabilidad de los administradores intermedios trasladar el mensaje en términos que sean entendibles y significativos para el personal bajo su jurisdicción. El uso de las líneas formales de autoridad como canales primordiales de comunicación, fortalece la posición relativa de los supervisores y la estructura formal de la organi-

^{46/} Ibid. Pág. 43.

^{47/} Ibid.

sación; también ayuda a proporcionar "la comunicación hacia atrás", o sea el de información hacia arriba, hasta la administración.^{48/}

Los canales formales son seguidos normalmente en las comunicaciones importantes, la administración superior utiliza frecuentemente la comunicación en masa, cuando desea llegar a un gran número de empleados directamente. Informaciones tales como asuntos de personal relativos a los empleados, como planes de seguros y pensiones o aquellos asuntos de la compañía de menor importancia que involucran a la producción, pueden ser comunicados mediante circulares, memorandums, u otros medios para llegar a un gran número de personas de una sola vez, asegura que se presentará un mínimo de distorsión en lo que finalmente hará llegar a los empleados. Cuando se usa la comunicación en masa para asuntos de importancia, el supervisor deberá ser notificado previamente, si es posible, acerca del tipo de información que vendrá y las razones para no diseminar ésta a través de los canales formales.

La comunicación informal tiene lugar entre amigos y compañeros cuya relación es independiente de la autoridad y de las funciones del trabajo. Más bien, se ha desarrollado a partir de relaciones interpersonales, en las cuales los participantes encuentran armonía y satisfacción. Si bien, estos contactos siguen patrones independientes de la estructura formal de la organización, de todos modos, proporcionan un canal importante de comunicación, frecuentemente referido como "el chismorreo" debido a que se presenta a través de la organiza-

^{48/} Redfield, Charles E., "Communication on Management" Ed. - - Rinehart Co. Pág. 70.

ción, sin relación con la organización formal.

McMurray ha estudiado todo tipo de comunicación en las empresas y ha representado a la organización informal por medio de una gráfica circular o de "colmena", la cual muestra al ejecutivo principal en el centro y a las otras personas a diferentes distancias de él. Tal gráfica, construida sobre la base de la organización informal, revela cómo están funcionando realmente las rutas de la comunicación.

También recomienda que se prepare tal gráfica en cada compañía con objeto de que puedan observarse en forma más real las relaciones interpersonales y puedan efectuarse los ajustes en la organización formal, cuando esto sea deseable para facilitar la comunicación y para alcanzar los objetivos de la organización.

Muchos ejecutivos no sólo se dan cuenta de lo que sucede dentro de sus organizaciones; se encuentran todavía menos bien informados sobre la capacidad y el potencial de su personal clave. Irónicamente, muchos creen conocer bien a sus subordinados y hasta pueden sentir fuerte simpatía o antipatía hacia ciertos individuos. La dificultad estriba en que esas actitudes con frecuencia son simplemente resultados de impresiones de poca o ninguna validez.^{49/}

La comunicación tiene lugar a través de diferentes caminos, los diferentes medios de comunicación que implican el lenguaje y que están disponibles, pueden ser clasificados de acuerdo a los conceptos de Herbert J. Chrudden y Arthur W.-

^{49/} McMurray M. Robert., "Claridad en las comunicaciones de los ejecutivos". Ed. Porrúa. Pág. 5.

Sherman J., en su libro titulado Personnel Management, de acuerdo a los siguientes aspectos.

Comunicación Cara a Cara.

Este tipo de comunicación es el más común en cuanto a comunicación se refiere, ya que es más rápido que la mayor parte de los medios escritos y permite que la comunicación tenga una seguridad razonable de que existe o no existe una "conjunción de ideas".

Comunicación de Persona a Persona.

La mayoría de las comunicaciones de persona a persona dentro de una organización, ocurren entre individuos cuyos procedimientos de trabajo lo requieren como entre el Contador y su asistente. La comunicación entre supervisores y sus subordinados representa el área más crítica para la organización, debido a la influencia del supervisor sobre el comportamiento del empleado y sobre su moral. Con objeto de comunicarse efectivamente con sus empleados, es importante para el supervisor o jefe comprender el punto de vista del empleado tanto como de la administración, ya que muchas veces ellos captan objetivamente cuáles son los principales problemas o cuellos de botella del departamento.

Sin embargo, un empleado puede recibir datos incompletos con relación a los necesarios para una asignación, la política de la administración puede ser mal interpretada, o bien, la actitud del empleado hacia su jefe puede ser mal interpretada o visceversa.

Por lo tanto, la comunicación de persona a persona, dependerá de la precisión y de lo completo de la información de quien comunica, de su habilidad para transmitirlo y de la habilidad e interés del receptor para comprender el significado intentado en la comunicación; muchas de estas deficiencias en este método pueden ser corregidas mediante la comunicación escrita.

Comités.

Como se expuso, la comunicación cara a cara entre -- cierto número de personas se lleva a cabo mediante comités. - El comité no solamente proporciona la ventaja de la deliberación y el juicio entre un grupo, sino también la coordinación y la integración de las actividades de la organización. - La comunicación hacia arriba, hacia abajo y horizontal puede facilitarse reuniendo a los representantes de diferentes departamentos con el departamento administrativo para discutir los problemas de la organización.

El éxito o falla de la reunión de un comité, depende rá considerablemente de su composición, la habilidad de quien lo preside y su asignación. Si bien un comité puede estar compuesto de representantes de los departamentos de líneas y de los especializados, es esencial que sus miembros tengan -- cierto conocimiento y comprensión de los problemas a ser discutidos, ya que de otra manera pueden desperdiciar su tiempo en discutir problemas ajenos al meollo del asunto. Un presidente del comité hábil generalmente, está en posibilidad de - tratar con gente acostumbrada a este tipo de situaciones, por lo que tratará de balancear la discusión entre los miembros -

del comité dentro de límites de tiempo razonable.^{50/}

Los comités generalmente funcionan más efectivamente cuando se usan para propósitos de consejo y obtener nuevas -- ideas.

Conferencia.

El contacto cara a cara en las conferencias, permite a los participantes alcanzar un nivel de comprensión que no -- resulta posible mediante la palabra escrita o mediante la información o instrucciones pasadas a través de muchos intermediarios. Como en un comité, los miembros se encuentran en posición de considerar las ideas de los demás, evaluar los pros y los contras de cada sugestión y llegar a una decisión en -- la cual cada miembro puso su parte.

El comité y la conferencia son tipos similares de -- juntas, con la excepción de que el comité implica una membresía más o menos estable y cierta regularidad en las juntas. -- La conferencia por otra parte, generalmente es una junta aislada o infrecuente, convocada con el propósito de obtener y -- diseminar información y para intercambiar ideas.

Las juntas también juegan un papel importante dentro de la organización. Generalmente se piensa que las juntas -- son un elemento productivo y estimulante de la vida en los negocios. Pero rara vez sucede así. La mayoría de las juntas -- se caracterizan por agendas disfrazadas, una falta de candor--

^{50/} Chruden Herbert H. and Sherman W. Arthur Jr., "Readings in Personnel Management", Ed. South-Western. Pág. 275. Cap. 7.

y un desperdicio de talento. Esto crea un grado de alto de frustración y aburrimiento entre los participantes y un bajo nivel de rendimiento, para la compañía y para aquellas personas que están presentes.^{51/}

Entrevistas.

La entrevista es un tipo de comunicación cara a cara. Se caracteriza por un alto grado de interés personal en el entrevistado, cuando se compara con otros tipos de comunicación. La entrevista sirve como un punto lógico para explorar con el empleado su ejecución presente y las áreas de posible desarrollo y mejoramiento y proporciona una oportunidad para identificar cuidadosamente y comprender los sentimientos y las actitudes del empleado.

Existen varios tipos de entrevistas, que se pueden utilizar en las empresas, como son:

- Entrevista de presión. El propósito de este método es seleccionar a aquellos individuos que aún cuando se vean provocados fuertemente en sus emociones, - sean capaces de mostrar una apariencia de calma y control.

- Entrevista en consejo. En este tipo de entrevista se escoge a un grupo de entrevistadores y otro de observadores, quienes hacen preguntas y observan al candidato, este método aunque difícil de practicar-

^{51/} Bass M. Bernard, "Selecting Personnel by Observation". Ed. Allyn and Bacon. Ed. Págs. 269-272.

lo se considera excelente en la selección de personal para entrenamiento en posiciones administrativas y ejecutivas. En las empresas de este ramo no lo -- consideran práctico debido a la falta de tiempo y a la utilización de otro tipo de entrevistas.

- Entrevistas de grupos. La entrevista de grupo generalmente se usa junto con otras técnicas de selección, se ha encontrado que facilita las observaciones de factores tales como iniciativa, agresividad, calma, adaptabilidad a las nuevas situaciones, tacto, habilidad para llevarse con otras personas y cualidades similares.

- Entrevista no dirigida. El solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la discusión. El enfoque no dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistado, quien escucha cuidadosamente, no discute, usa preguntas breves, no interrumpe y permite pausas en la conversación. Esta técnica es la más difícil de dominar por el hecho que debido a nuestra forma de conversar actualmente nos dice que alguien debe mantenerse hablando si dos personas se encuentran -- juntas.

Comunicación escrita.

La comunicación escrita proporciona la oportunidad de recomprobar lo que se ha establecido en cuanto a su claridad y precisión y, en forma, facilita la máxima comprensión. Si bien la comunicación verbal proporciona una respuesta inme

diata, es demasiado lenta y está sujeta a demasiada distorsión para que la administración superior la use cuando desear descubrir los aspectos más amplios y más complejos del negocio. Dentro de la comunicación escrita existe una amplia variedad de medios usados en los negocios, pero solamente para efectos de este estudio consideraremos unos cuantos de ellos, como son:

- Descripciones de trabajo y manuales de procedimientos. Los manuales de procedimientos de operación y las reglas y los reglamentos se ponen a menudo a disponibilidad de los empleados con objeto de que pueda alcanzarse un grado razonable de uniformidad, eficiencia y seguridad. Enumera un detalle los deberes que se espera que desempeñen los empleados, el equipo que usarán y otras importantes informaciones necesarias para su éxito en el trabajo.

- Periódico o revista. Uno de los medios más ampliamente usados para la comunicación hacia abajo en una compañía, así como para llegar a las familias de los empleados, es el periódico o revista. Las noticias acerca de los empleados y sus familias. Los empleados necesitan noticias acerca de los planes, políticas y operaciones que directamente afectan la seguridad de sus trabajos, pero pueden resentir el tener demasiados artículos acerca de los beneficios de la libre empresa. Muy a menudo en la práctica se puede encontrar tanto en estas empresas como en la mayoría de las empresas mexicanas donde se lleva a cabo este tipo de comunicación, que los empleados consideran tales artículos como intentos de la administración -

para "lavarles el cerebro". La administración deberá evitar la discusión de asuntos que presenten controversias.^{52/}

- **Manuales.** Los manuales se usan a menudo para llevar información de inmediato interés al empleado. Los servicios del empleado, las provisiones contra enfermedades, los seguros, los planes de compra de acciones, descuentos en tiendas y otros beneficios. Gracias a este medio la administración puede llegar también a las esposas de los empleados a través de éste, incrementando así la comprensión y apreciación para la compañía en la cual trabaja su esposo(a).
- **Programa de sugerencias.** Este tipo de comunicación es un claro ejemplo de lo que se llama comunicación hacia arriba. Este programa se diseña para impulsar la participación de los empleados en los aspectos amplios y más importantes de las operaciones de la compañía.

Las sugerencias pueden cubrir áreas tales como métodos y procedimientos de trabajo, diseño de equipo, dispositivos de seguridad y otros asuntos no relacionados directamente con la producción. El éxito de un programa de sugerencias dependerá del apoyo de la administración y del control efectivo, de modo que las sugerencias sean reconocidas y apreciadas cuídadosamente. Si una sugerencia no puede usarse en su forma presente pero puede usarse con cierta modificación, general-

^{52/} Wesley, Wiskell, "Do they Understand You". Ed. Wadsworth, Ca. Págs. 167-168.

mente es favorable que se le proporcione cierta asistencia al empleado que la sometió.

Algunas compañías no solamente proporcionan recompensas en efectivo a los empleados que entregan las mejores sugerencias, sino también recompensas al supervisor que impulsa a los empleados a someter sugerencias, mejorando en esta forma la actitud del supervisor hacia el programa.

5.4. BARRERAS DENTRO DE LA COMUNICACION

La comunicación tiene por objeto pasar ideas e información de una persona a otra. Absolutamente nadie ha logrado un éxito completo al comunicar. Por "comunicación incompleta" o fracaso en la comunicación nos referimos a una de estas - - tres cosas: 1) el oyente no escucha y ni siquiera lo oye, 2) - escucha, oye, pero no entiende lo que usted está diciendo, 6- 3) entiende lo que usted dice pero no lo acepta. Estos tres puntos son en resumen las barreras dentro de la comunicación".^{53/}

Algunas de las barreras principales en cada uno de estos grupos se estudiarán a continuación, con el propósito de mostrar los problemas que se presentan en el intento de establecer comunicaciones con los demás.

- Diferencias entre individuo. Uno de los problemas principales en la comunicación entre varias personas,

^{53/} I.R.S.A. "Comunicación Sistemática". Cap. 4 Pág. 14.

como en una compañía, es el simple hecho de que haydos individuos iguales. Estas personas han tenido - diferente experiencia durante su niñez y su juventud y, como adultos, han tenido patrones y supervisores- que han ejercido cierta variedad de influencias so- bre ellos.

- **Diferencias en las percepciones.** Cada empleado lle- va con él al trabajo su forma exclusiva de conside- rar las cosas, lo cual recibe el nombre de "marco de referencia". Este marco de referencia determina la- forma de cómo interpreta o percibe lo que ve o escu- cha. Por ejemplo si un empleado ha sido "rebajado"- por supervisores anteriores, posiblemente considere- al nuevo supervisor como alguien en quien no puede - confiarse. Esto significa que se debe tratar de com- prender el "marco de referencia" de la otra persona, su punto de vista; y una vez alcanzado esto se, ha- brá traspasado una de las barreras principales para- la comunicación.

- **Semántica.** Las palabras, como los gestos, pueden -- ser interpretados en varias formas creando así una - barrera dentro de la comunicación. Puesto que no es necesario una conexión entre el símbolo (la palabra- y la que ha sido simbolizado (el significado), la co- municación puede ser recibida en forma bastante dife- rente de la que se ha intentado. Al seleccionar las palabras, el comunicante deberá considerar a su audi- torio y la posible interpretación de las palabras --

que utiliza.^{54/}

- Grupos especiales y su efecto. En toda organización pueden existir grupos especiales, o subculturales, - compuestos de individuos de varias profesiones u ocupaciones que tienen diferentes sistemas de valores. - Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación, frecuentemente son imposibles de traspasar. - Las diferencias en experiencia y en el desarrollo de las "personalidades ocupacionales", pueden en esta forma tener profundos efectos sobre la comunicación - dentro de la organización.

Las barreras de la comunicación que se han nombrado - representan las que generalmente son más difíciles de vencer - debido a que implican una relación con la idiosincracia de -- las personalidades humanas o relaciones complejas de las personas en grupos. El formato de las comunicaciones escritas - pueden también ser una barrera. Algunas personas, a menos -- que se les instruya, pueden suponer que un documento mimeografiado no es tan importante como uno que ha sido escrito a máquina individualmente, cuando en muchos casos es a la inversa. Estas y otras barreras deben de evitarse para que la comunicación sea efectiva, ya que éste depende de algo más que de sólidas ideas y decisiones bien razonadas que la administración desea hacer conocer a sus empleados.

^{54/} Rogers R. Carl y F. J. Roethlisbergr. "Barriers and - - Gateways to Communication" Ed. Harvard Business Review. Vol. 30 No. 4. Págs. 46-52.

5.5. CONCEPTOS CLAVE EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Para definir la estructura de comunicación emplearemos cuatro conceptos: grado de flexibilidad de la red, dirección del flujo comunicacional, iniciación de mensajes y cantidad de procesamiento de las comunicaciones.

En cuanto a la función de las comunicaciones, se mejorará para adentrarse más en este estudio tres dimensiones: producción, innovación y mantenimiento.

Grado de Flexibilidad.

Las teorías organizacionales tratan de manera distinta la cuestión de quien puede comunicarse con quién y qué conductos específicos deben seguir los mensajes. El grado de flexibilidad será expresado en rango continuo de mínimo a elgado.

Dirección del Flujo Comunicacional.

El patrón de flujo se relaciona directamente con la estructura formal de la organización. Los mensajes de niveles gerenciales superiores hacia otros inferiores en la escala jerárquica se denominan verticales descendentes y sus contrarios verticales ascendentes. Los mensajes entre niveles jerárquicamente iguales se describen como horizontales o laterales. Así, las teorías organizacionales enfatizan principalmente los verticales descendentes, bidireccionales verticales, multidireccionales, etc.

Iniciación de Mensajes.

Esta dimensión distingue entre mensajes de mayor imposición y los de mayor impulso (donde los individuos en todos los niveles gerenciales impulsan y propician la comunicación ascendente de todos los miembros de la organización.

Cantidad de Procesamiento de comunicaciones

Es de interés aquí lo que la organización gasta en procesamiento de comunicación comparado con lo que gasta en procesamiento de materia o energía. Se manifiesta principalmente en la asignación presupuestal de recursos a la comunicación.

En cuanto a la función de la comunicación se puede dividir en tres fases muy importantes.

Producción:

Es la comunicación que implica el trabajo que debe efectuarse, el trabajo que falta por hacer, los problemas del trabajo (como son los errores) y la detención y corrección de fallas.

Innovación:

Es la comunicación que involucra la producción de nuevas ideas para hacer el trabajo, nuevas formas de efectuarlo, nuevos tipos de trabajo que puede ser llevado a cabo y nuevos procedimientos y políticas que pudieran mejorar la operación de la organización en el entorno general.

Mantenimiento:

Es la comunicación que impulsa el concepto individual de identificación con la compañía y la lealtad hacia ella. Además, la comunicación de mantenimiento incluye mensajes que apoyan a las funciones de producción e innovación.

El desarrollo exitoso de la empresa depende de gran parte de la comunicación plena que se manifieste en el ambiente de trabajo. Se sabe que este proceso se inicia mediante el diálogo abierto entre los miembros del nivel gerencial seguido por la comunicación con el personal sublaterno y por aquel anhelo de profunda interacción entre todos; sin embargo en la labor cotidiana, se encuentran dificultades que impiden el progreso normal del proceso de la comunicación. Las principales diferencias son: incompreensión en la lectura de documentación y demás información escrita y la incapacidad para escuchar.

Urge despertar una conciencia de perfección continua en las comunicaciones. El énfasis de la estrategia estará fijado sobre lo siguiente.

- + Los gerentes de alto nivel deben ser accesibles a sus subalternos estimulándoles a expresar sus críticas y problemas mediante el sondeo de información.
- + El personal no gerencial debe asimismo recibir la información suficiente que les permita corregir su actuación.

La comunicación se facilita cuando se pueden eliminar niveles innecesarios entre la dirección y los empleados.- Cuando un individuo se coloca como "cuello de botella", el dirigente debe poseer suficiente valor para eliminarlo de la cadena de comunicación, sin detrimento de su ejercicio de la autoridad.

- + La comunicación, con su consecuente efectividad -- depende de:
- + Que sea auténtica y creíble;
- + Que revele no sólo el "QUE", sino también el "POR-QUE";
- + Que sea comprensible a los receptores;
- + Que posibilite la respuesta del receptor al emisor, con lo cual se cierra el ciclo y la comunicación - se completa.

La dirección no puede dejar pasar desapercibida a la comunicación, ya que de la buena atención que se le da a ésta, mejores serán sus resultados. Un gerente es a la vez alumno- y profesor durante el proceso de acondicionamiento de receptividad total. Refiriéndose específicamente al arte de escuchar, se puede afirmar que en este respecto se invierte mucho tiempo, aunque es poco frecuente que se repare en su importancia. Enfocándolo desde sus aspectos negativos, se encuentran algunas deficiencias que pueden ser superadas:

- + Escuchar sólo los hechos. Es realmente mejor escuchar las ideas principales y relacionarlas con sus fundamentos, con la finalidad de obtener un sentido de la información.

- † Prejuagar la comunicación como poco interesante. -
 Conviene evaluar la información y luego seleccionar lo que pueda ser útil.
- † Malgastar el poder pensante. Se habla aproximadamente 125 palabras por minuto en una conversación cualquiera, pero se piensa entre 450 y 500. Esta diferencia permite que la mente se distraiga. Se está continuamente sintonizando y desintonizando - la conversación con el resultado de que no escucha ciertas ideas claves. Más tarde cuando se vuelve a "tomar el hilo", se dan cuenta que se ha perdido valiosa información. Este fenómeno presenta varias vías de solución. Un camino práctico será hacer breves resúmenes mentales de momento a momento. El proceso pasa del resumen en la selección a la organización de la información.
- † Evasión de conceptos difíciles. Muchas personas - no prestan atención (dejan de escuchar) cuando notan que les es difícil comprender. Es preferible escuchar con objetividad y luego seleccionar lo -- que le parece válido, aunque no se entienda totalmente, para recabar posteriormente información - - aclaratoria.
- † Se debe tener en cuenta que en último término "se oye lo que realmente se quiere oír". Nada ni nadie podrá hacer cambiar al individuo con mentalidad cerrada si no es él mismo el autor de ese cambio.

CAPÍTULO VI
MOTIVACION Y LIDERAZGO

CAPÍTULO VI

MOTIVACION Y LIDERAZGO

6.1. EL LIDERATO ADMINISTRATIVO HACIA LA MOTIVACION

La teoría X.

La teoría X y como llama Mc Gregor al punto de vista tradicional, sostiene lo siguiente:

- 1) El ser humano promedio muestra un desagrado inherente hacia el trabajo y lo evita si puede hacerlo.
- 2) Debido a esta característica humana de desagrado hacia el trabajo, la mayor parte de las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para obtener que desarrollen un esfuerzo adecuado hacia la obtención de los objetivos de la organización.
- 3) El ser humano promedio prefiere ser dirigido, de

sea evitar las responsabilidades, tiene ambiciones relativamente bajas y desea la seguridad sobre todas las cosas.^{55/}

Esta teoría dice: claramente que la motivación se ob tiene principalmente a través del temor y que el administrador y el supervisor requerían mantener una atención cercana a sus subordinados para obtener los objetivos personales de seguridad. En resumen, el administrador debe proteger a los empleados de sus propios defectos y debilidades.

La Teoría Y.

La teoría Y, el punto de vista moderno que Mc Gregor llama "la integración de las metas", sostiene que:

- 1) El consumo del esfuerzo físico y mental en el -- trabajo es tan natural como la recreación o el -- descanso. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y es ejecutado voluntariamente), o bien, una fuente de castigo (y ser evitado si es posible).

- 2) El control externo y el temor al castigo no son los únicos medios para impulsar el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre puede ejercer autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos a los cuales se ve enfrentado.

^{55/} Mc Gregor M. Douglas, "The Human Side of Enterprise". Ed. Diana (New York: McGraw-Hill Book Company 1960), Págs. 33-35.

- 3) El cumplimiento de los objetivos es una función de la recompensa asociada con estos alcances. - La más significativa de tales recompensas, o sea, la satisfacción del ego y las necesidades de autoactualización, pueden ser productos directos del esfuerzo dirigido hacia los objetivos de la organización.
- 4) El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino a buscar responsabilidades.
- 5) La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de la organización, está ampliamente, no escasamente, distribuido entre los seres humanos.
- 6) Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio están siendo utilizadas sólo parcialmente.^{57/}

Como se puede observar la Teoría Y, en contraste con la Teoría X, enfatiza el liderazgo administrativo hacia la motivación, mediante los objetivos y mediante permitir a los subordinados experimentar la satisfacción personal al contribuir al logro de los objetivos.

^{57/} Ibid. Págs. 47-48.

6.2. CONDICIONES PARA LA MOTIVACION

La administración está relacionada primordialmente - con hacer uso de los incentivos que estimularán a los empleados a hacerse más productivos. Ordinariamente se usan incentivos positivos, tales como un aumento de salario o un premio, debido a que no solamente son afectivos para alcanzar las metas de la organización, sino también proporcionan placer y satisfacción al individuo. En ocasiones, sin embargo, se usan incentivos negativos, tales como el temor y el castigo para motivar el comportamiento, no obstante que este enfoque no es recomendable. La falta de percepción o la incapacidad para simpatizar, no se manifiesta sólo en términos de la competencia en las relaciones entre personas, sino también como fracaso en la fijación de metas significativas, mal uso de los sistemas administrativos, o una combinación de ambos.

a) Incentivos Positivos.

Los incentivos positivos que más ampliamente son usados en los negocios y en la industria consisten en 1) dinero- 2) seguridad 3) reconocimiento 4) competencia 5) conocimiento de los resultados 6) participación. El dinero y la seguridad se han sobreenfatizado a menudo y, en muchos casos, la administración ha supuesto que esto es todo lo que el trabajador espera de su trabajo. Mayo ha llamado a esta suposición errónea, la "hipótesis de la chuama".^{58/}

En una sociedad industrial, el dinero es el incenti-

^{58/} Mayo Elton, The Social Problems of an Industrial Civilization (Boston: Division of Research, Harvard University) -- Cap. 2.

vo usado más frecuentemente para estimular al trabajador a -- una mayor producción. La participación de utilidades, por -- tanto, es efectiva como incentivo para una mayor producción y tiene efectos positivos sobre las actitudes de los empleados.

La mayoría de los empleados desean obtener seguridad en sus empleos. Desean sentir que están protegidos contra la pérdida de su empleo o de sus utilidades, ya sea debido a un accidente, una enfermedad, trabajo insuficiente para mantener los ocupados, despidos arbitrarios, u otras razones.

Es importante que los empleados sean reconocidos y - apreciados por un trabajo bien hecho. La apreciación sin embargo debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y cuando puede ofrecerse sinceramente; si se usa frecuentemente, puede ser contraproducente ya que cada vez -- tendrá que ser mayor la apreciación.

La competencia puede ser usada como incentivo para - estimular ciertos tipos de comportamiento favorable. Un empleado puede competir consigo mismo, con otros empleados, o - como miembro de un grupo compitiendo con otros grupos. La -- competencia entre los empleados individuales y los grupos de empleados, puede ser ventajosa para estimular una creciente - seguridad y mejores formas de vida y para mejorar la asistencia así como la producción.

Un conocimiento de los resultados sirve como incentivo para el mejor desempeño del trabajo y también facilita el aprendizaje del mismo.

b) Incentivos Negativos.

Los incentivos negativos implican el castigo o la amenaza de castigo para motivar el comportamiento del empleado hacia la dirección deseada. Los castigos típicos en los negocios son la amonestación, las multas monetarias, la degradación y el despido. La amonestación es el método que más comúnmente se usa para castigar al trabajador por un desempeño insatisfactorio de su trabajo o por un comportamiento inadecuado.

El castigo o la amenaza de castigo es considerado -- por muchos supervisores como un dispositivo efectivo para obtener la obediencia de los empleados, y puede ocasionalmente tener cierto valor. Más a menudo, sin embargo, introduce -- otros factores que lo hacen considerablemente menos conveniente que las formas positivas de motivación. El castigo presenta la posibilidad de frustrar al individuo que está siendo -- castigado, con el resultado de que puede volverse agresivo o quizá presentar comportamientos infantiles. Estas frustraciones generalmente le hacen más difícil cambiar su comportamiento hacia la dirección deseada. El temor de castigo puede también originar que los empleados se atemoricen lo suficiente -- para que no respondan en una forma positiva a las sugerencias y a las instrucciones, y presta posibilidades de desarrollar actitudes desfavorables hacia el trabajo.^{59/}

c) La Motivación y la Empresa.

La administración no debe esperar que los empleados-

^{59/}Maier R.R. Norman, "Psychology in Industry". Ed. Miguel Si guan. Pág. 377.

alcancen un alto nivel de producción y sean responsables y leales a la compañía, simplemente debido a las oportunidades de trabajo que se les han proporcionado. Lo que se requiere es un reconocimiento de las necesidades de los empleados, como grupo y como individuos, y de lo que puede hacerse para relacionar estas necesidades con el trabajo.

La motivación, el desarrollo potencial, la capacidad para asumir responsabilidades y la facilidad para dirigir el comportamiento hacia las metas de la organización, se encuentran presentes en las personas. La administración no las coloca en el individuo. Es una responsabilidad de la administración hacer posible que las personas reconozcan y desarrollen esta característica humana por sí mismas.

Una tarea esencial de la administración es ordenar las condiciones organizacionales y los métodos de operación, en forma que las personas puedan alcanzar mejor sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Este es un proceso que consiste principalmente en crear oportunidades, permitir el desarrollo de potenciales, eliminar obstáculos, impulsar el avance y proporcionar guía.

La ejecución del trabajo no depende solamente de las habilidades y actitudes de los empleados, sino también de su motivación. El simple hecho de que un hombre pueda hacer algo, no proporciona la seguridad de que lo hará. Así pues, un entendimiento de las necesidades básicas puede ser bastante útil para que la administración alcance el tipo de rendimiento que desea. Sin embargo, deberá darse una atención especial a las necesidades de pertenecer a un grupo, de estimación y de autorrealización, no solamente por parte de los su-

pervisores, sino también por quienes ocupan posiciones más altas. A través de la operación conjunta del contenido del trabajo y de la estructura y el clima social de la organización pueden satisfacerse, o no, las necesidades del empleado. Los incentivos financieros, a menudo son sobreemfatizados por la administración despreciando los incentivos no financieros -generalmente, suponiendo que éstos tienen un lugar menos importante en una tecnología avanzada, como lo son las productoras de Cloruro de Polivinilo. Deberá reconocerse, sin embargo, - que si el mismo ingenio y perseverancia que se han aplicado - para resolver los problemas tecnológicos, se aplican a los -- problemas de la motivación humana, aumentarán las posibilidades de que las metas de los empleados sean paralelas a las de la administración.

6.3. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

En una organización donde la autoridad es delegada - por una persona o un subordinado dentro de la cadena de mano- y por este subordinado a otro subordinado, ciertos individuos actúan como líder y otros como seguidor.

El grado hasta el cual obtenga cooperación el líder, dependerá de las cualidades personales que posea, del tipo de supervisión que use y del clima de la organización.

Un aspecto importante de la situación que influye en el rendimiento de la persona en una posición de liderato, es el grado hasta el cual obtiene la aceptación del grupo. Si - bien una persona puede ser asignada a una posición de liderato, la sola posición y ejercicio de la autoridad, rara vez --

es una base adecuada para dirigir en los negocios modernos. - La persona en una posición de liderato, no solamente debe poseer la habilidad necesaria, sino también debe estar en posibilidad de usarla efectivamente para que su autoridad sea - - aceptada y para que sus órdenes sean seguidas por cierto tiempo.

Habilidades tales como tomar decisiones, comunicar - órdenes e instrucciones, resolver conflictos entre individuos y grupos y tomar acciones disciplinarias efectivas son típicas de las que el supervisor debe desarrollar para ser un líder efectivo, dentro de la jerarquía organizacional, sin embargo, los diferentes niveles de posiciones de liderato formal - requieren diferentes patrones de competencia.

Liderato Superior: Las personas que ocupan posiciones en la administración superior, es decir, el presidente -- del consejo, el presidente y el vicepresidente, desempeñan un papel principal para establecer el clima psicológico en la organización. Sus actitudes hacia otros individuos, especialmente hacia los empleados, determinarán el tipo de lealtad y cooperación que recibirán para alcanzar los objetivos de la organización. El enfoque que usen para tomar decisiones, ayudará a influenciar que los subordinados se identifiquen o no con la compañía. Si los administradores superiores delegan - muy poco autoridad, puede esperarse que los subordinados pronto demuestren una resistencia similar para delegar autoridad o para tomar iniciativas. Si bien, la administración superior deberá necesariamente estar interesada en otros asuntos fuera de la compañía, que tienen influencia sobre sus operaciones, deberá dar una atención especial al desarrollo de un clima psicológico que permita a los empleados alcanzar un al-

to grado de éxito personal, mediante el desempeño de su capacidad máxima en la compañía.

Liderato Intermedio: Un individuo en una posición de administración superior deberá contar con un alto grado de habilidad conceptual (habilidad para tratar con ideas) que le permita percibir las interacciones totales de las diferentes partes de la organización. Es su responsabilidad asegurarse de que el trabajo sea hecho a tiempo y de acuerdo con los estándares establecidos y que mantenga un alto grado de eficiencia. Sus muchos contactos con los empleados en su grupo de trabajo y su efecto sobre el éxito y la felicidad (o falta de ellos) que se deriven de los resultados de sus empleados, origina que muchos directivos consideren al superior como "la -- compañía".^{60/}

Supervisión de Primera Línea: Las personas que ocupan puestos como supervisores de primera línea, son responsables de supervisar directamente la porción más grande la fuerza laboral de una compañía. A través de los empleados que -- trabajan bajo su dirección se efectúan las actividades detalladas de la organización. Es su responsabilidad asegurarse de que el trabajo sea hecho a tiempo y de acuerdo con los estándares establecidos y que se mantengan un alto grado de eficiencia. Estas responsabilidades requieren, no solamente que entienda bien los aspectos técnicos del trabajo que está efectuando bajo su dirección, sino que sea un administrador de -- personal efectivo.

^{60/} Perry John, "New Patterns in Supervision". Ed. Mc Graw-Hill. Pág. 30.

La mayoría de los supervisores varían algunos de sus métodos de liderato según la situación, el enfoque democrático se enfatiza típicamente en la mayoría de los programas de entrenamiento de supervisores, debido a que ha demostrado que se obtienen como resultado, mejores rendimientos efectivos de los empleados y mejores relaciones como el grupo de trabajo. Si bien el liderato democrático tiende a enfocarse sobre las relaciones del grupo y el papel del grupo para tomar decisiones; el supervisor democrático también se caracteriza por enfatizar las metas comunes, ocupar más tiempo en el entrenamiento de sus empleados y utilizar los consejos para manejar los problemas con los empleados. El supervisor autocrático, por otra parte, toma decisiones por sí mismo, utiliza métodos arbitrarios para dar órdenes y controla el comportamiento del empleado a través de la acción disciplinaria y de los enfoques legales. La mayoría de los empleados, actualmente, no responden favorablemente a un exceso de este último tipo de liderato, debido al entrenamiento y experiencia anteriores en el hogar y en la escuela. Además del líder democrático y el autocrático existe un tercer tipo conocido como el líder *laissez-faire* (deja hacer) que permite que cada individuo seleccione por sí mismo lo que ha de hacer e impone muy pocas posibilidades de encontrarlo en la mayoría de las organizaciones.

Generalmente el líder ha tomado cuatro papeles: ha dirigido, delegado, coordinado y controlado; como dirigente, emitía órdenes; como delegador y coordinador, supervisaba su ejecución; como valuator, distribuía el mérito a la culpa; rara vez ocurría que el líder participara en la ejecución de las tareas que distribuía. En realidad no ha comenzado a participar en ellas más que muy recientemente, aún a su inicio,

para definir las y obtener un consenso de comprensión y motivación para su logro. En las raras ocasiones en que el líder - si participaba en la ejecución cotidiana del trabajo, casi invariablemente lo hacía porque algo había salido mal y su intervención personal se había hecho necesaria.

Por ese motivo se ha encontrado que el liderato compartido que subraya el rendimiento conjunto hacia un objetivo común, es estilo que se adapta muy bien a las necesidades y - capacidades del nuevo administrador.

El liderato de estilo compartido se necesita con máxima urgencia, precisamente donde el clima empresarial suele ser menos favorable a él. Las industrias productoras del Círculo serán mucho más capaces de adoptar el liderato de estilo compartido.

CAPÍTULO VII
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE
LA ENCUESTA REALIZADA

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

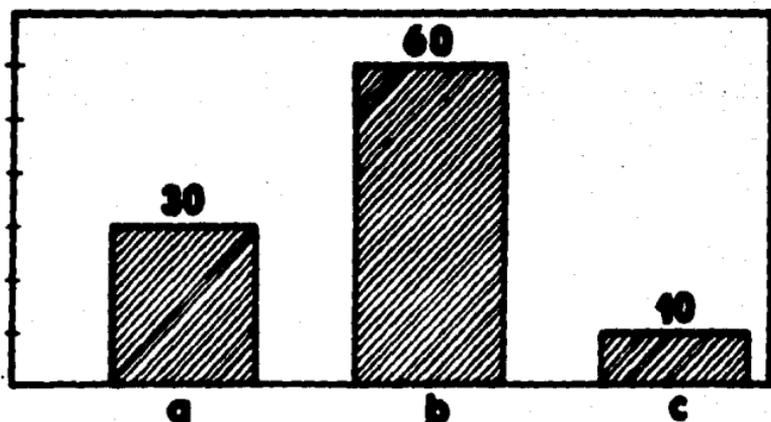
Los cuestionarios que se aplicaron a todas las empresas estudiadas, comprenden preguntas que abarcan todos los temas abordados en esta investigación, es decir, a través de la investigación documental se seleccionó una serie de preguntas que ayudaron a comprobar la hipótesis y así llegar a alcanzar los objetivos

Estos cuestionarios fueron aplicados a niveles de dirección y de gerencia en todas y cada una de las empresas, -- desde nivel director, gerente, coordinador y supervisor, son los puestos que reúnen las condiciones para esta investigación.

PREGUNTA 1.

¿Cómo definiría usted a la Dirección?

- (30) Es aquel elemento de la administración en la -- que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad administrativa.
- (60) Hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo.
- (10) Función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.



Un 60% prefirió la definición de Terry, por el hecho que se prefiere que el grupo esté convencido de que se deben alcanzar los objetivos de acuerdo a lo planeado o previamente estructurado, conocer a quién se va a dirigir o a quién se va a delegar.

PREGUNTA 2

¿En su empresa existe la departamentalización?

Si 100%

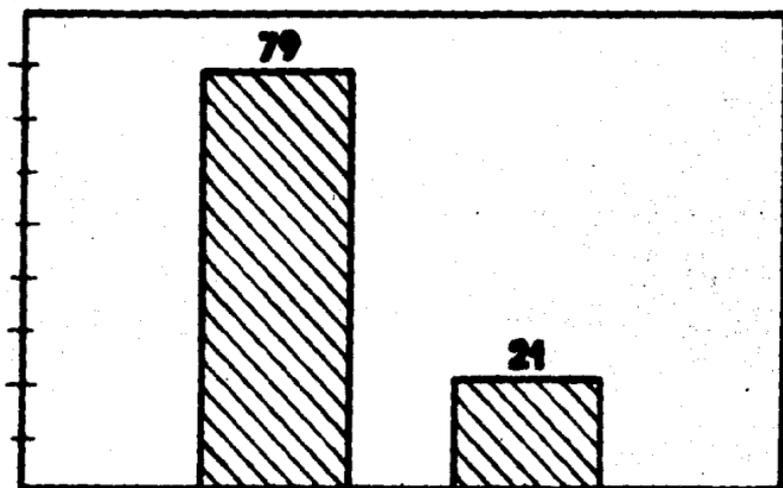
No 0

¿Qué tan benéfica la considera?

Mucho 79%

Poco 21%

Nada 0



En el 100% de las empresas existe la departamentalización. Esto se debe a que las empresas entrevistadas cuentan con tamaño y estructura complejas que lo ameritan.

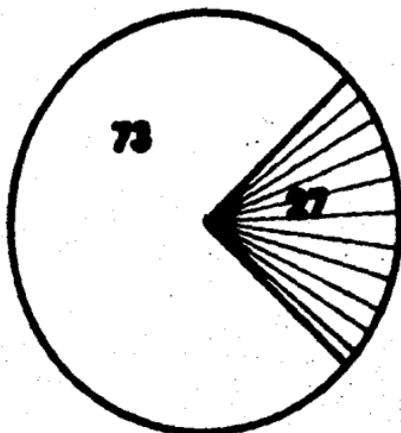
El 79% la considera muy benéfica, debido a que han observado que gracias a ella obtienen mejores resultados en el desempeño de las funciones; en cambio un 21% no ha llegado a sentir los beneficios de la departamentalización.

PREGUNTA 3

¿Cree que la falta de "cultura de grupo" (sentimiento de pertenencia, de identidad); sea un problema en la industria mexicana?

Si 738

No 278



¿Por qué?

- **Porque no se permite una cohesión organizacional, para alcanzar las metas de la empresa (438)**
- **Porque el nivel de educación promedio del mexicano no permite tener un sentimiento de pertenencia y de identidad hacia la estructura organizativa de la empresa. (368)**
- **Debido a la alta rotación de personal de las empresas, no se llega a identificar con éstas (218).**

La mayoría (73%) de los entrevistados coincidió en opinar que en México (Industrias PVC), la cultura de grupo es un problema grave que atañe a todos los niveles organizacionales, mientras tanto, un 27% consideró que la cultura de grupo no es un problema, debido a que los individuos están tan identificados con su empresa que no les afecta.

Aquéllos que consideran que la "cultura de grupo" sí es un problema tuvieron varias razones para responder afirmativamente, un primer grupo (43%) concluyó que si no se tiene una unidad organizacional, se ve seriamente restringido el logro de los objetivos generales de la empresa.

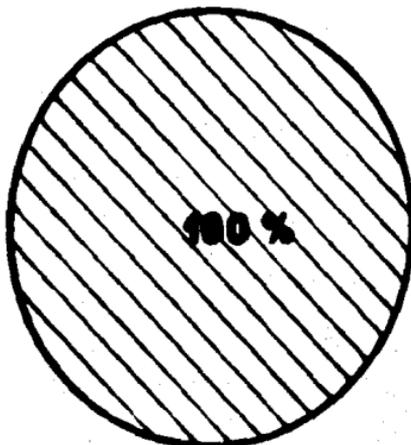
El segundo grupo (36%) dió una respuesta enfocada hacia la causa de la falta de cultura de equipo; ésta se refiere al nivel y tipo de educación que recibe el mexicano.

Finalmente un 21% piensa que debido a la alta rotación de personal, es difícil crear y mantener una "cultura de grupo".

PREGUNTA 4

¿Existen dentro de su organización algunos medios para que la comunicación vertical llegue a ser entendible y significativa tanto para el subordinado como para el supervisor?

Si 100% No _____



Por el tipo de empresas que forman la muestra, es decir, grandes y con estructuras bien planeadas y moderna, en el 100% existieron medios de comunicación definidos.

Estas empresas contestaron que cuentan con los siguientes medios de comunicación vertical:

Juntas semanales	336
Memorandos	294
Comunicación directa vertical	306

Dentro de esta última se habló de diferentes tipos de comunicación, que incluyen asesoramiento, política de puerta abierta y comunicación informal.

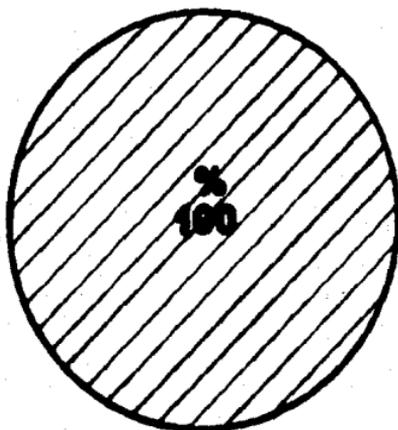
PREGUNTA 5

¿Tienen algún medio de comunicación corporativa?

Si 100%

No 0

¿Los podría mencionar?



Tal y como se comentó en la pregunta anterior (6) -- por el tipo de organización, sería muy difícil que no se diera la comunicación corporativa, de ahí que el 100% contestará afirmativamente.

Los medios de comunicación corporativa son:

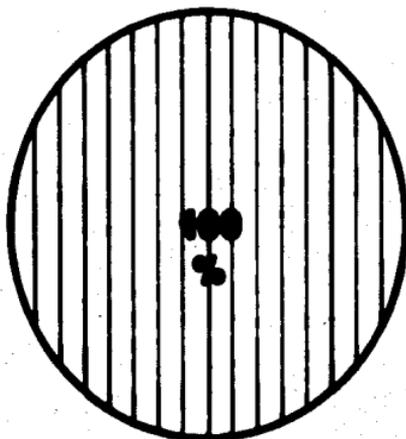
Boletines	59%
Publicaciones internas	41%

PREGUNTA 6

¿Se toman en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los empleados?

Si 1000

No 0



¿Cómo?

El 100% contestó afirmativamente ya que todas las empresas, toman mucho muy en cuenta al recurso humano.

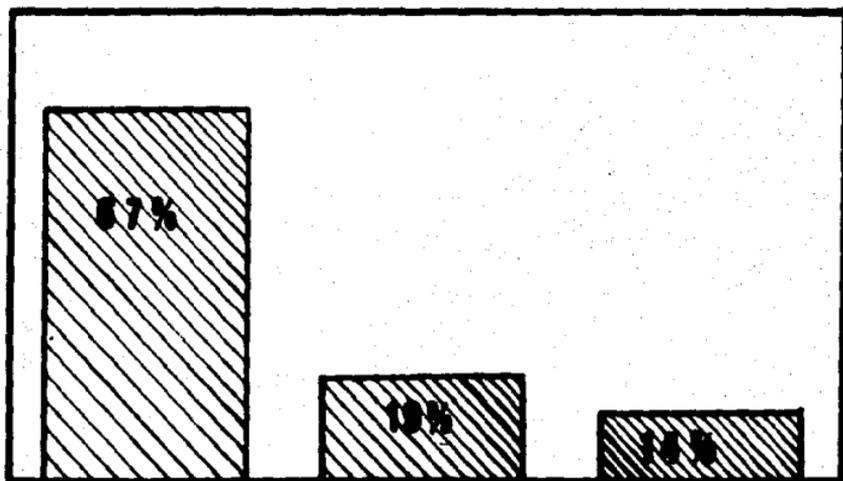
Las diferentes ideas y sugerencias de los empleados son tomadas en cuenta por medio de:

Juntas	300
Comunicación abierta	330
Busón de sugerencias	290

PREGUNTA 7

¿Qué tipo de concepción de la autoridad considera -- que describe mejor a ésta dentro de su empresa?

- (67) La autoridad tiene su origen en la línea vertical de la jerarquía organizacional y emana de arriba hacia abajo a través de la delegación.
- (14) La autoridad pertenece al trabajo y se sostiene con el trabajo.
- (19) El jefe sólo tendrá autoridad sobre sus subordinados en la medida que éstos estén dispuestos a aceptar su poder de tomar y ejecutar decisiones.
- () La autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder hacerse obedecer.



Dentro de las cuatro opciones, la mayoría de los entrevistados, el 67% consideró que la autoridad tiene su origen en la línea vertical de la jerarquía organizacional, ya que piensan que mediante ésta se tiene una mejor visión; a diferencia del concepto de que la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de hacerse obedecer.

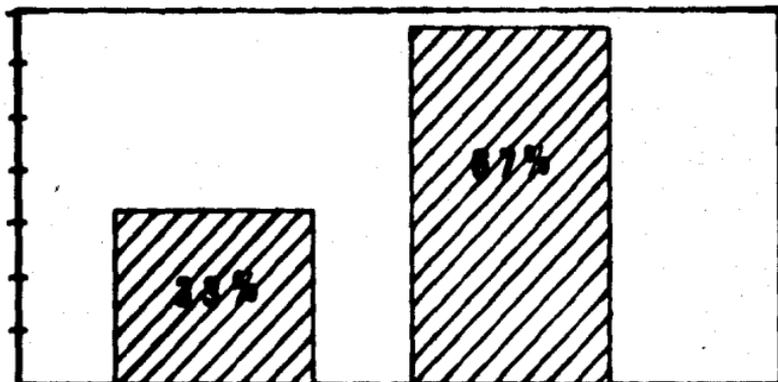
Por otra parte el 19% consideró que la autoridad debe ser un reflejo de la personalidad del jefe para el logro del desempeño de las funciones del departamento o división al cual pertenece; esta concepción de la autoridad se asemeja en gran parte a la que la autoridad pertenece al trabajo y se sostiene con el trabajo y a la cual aceptaron el 14% de los entrevistados.

PREGUNTA 8

En cualquier empresa existe la autoridad informal, -
¿Considera que ésta puede ser un obstáculo a la auto-
ridad formal?

Si 33%

No 67%



¿Por qué?

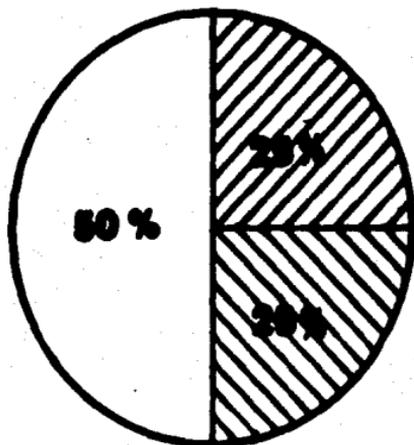
Por el hecho de que la autoridad formal se basa en -
normas y reglas determinadas, el 67% contestó negativamente, -
ya que NO se puede tener una autoridad formal perfecta y en -
toda empresa siempre existirán los líderes informales.

El 33% siente que puede llegar a ser un obstáculo ya
que se puede perder el control.

PREGUNTA 9

La delegación de autoridad deberá contener:

- (50) Un procedimiento preciso de control de resultados.**
- (25) Dar completa libertad al delegante.**
- (25) Supervisar constantemente al delegante.**



El 50% consideró que la autoridad tiene que ser un procedimiento preciso de control ya que se ejerce fundamentalmente entre cargas y no entre individuos.

El 50% restante se encuentra dividido, debido a que son completamente contrarias y cada quien tiene un concepto diferente sobre la autoridad.

PREGUNTA 10

Al delegar autoridad.

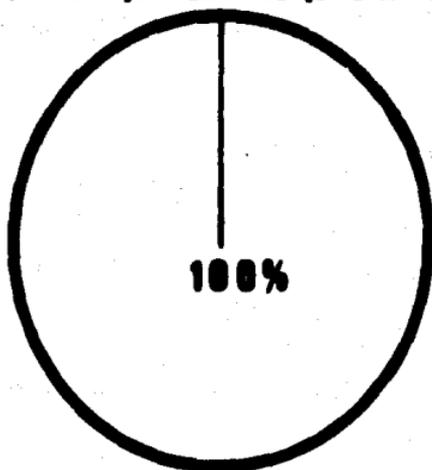
() Pierde fuerza (poder en su puesto).

**() Siente que los colaboradores pueden llegar a --
ser demasiado expertos.**

(100)Alcanza sus objetivos con mayor facilidad.

() Siente temor a perder prestigio ante la empresa.

() Se delegan funciones que a uno no le interesan.



**En esta pregunta el 100% contestó que al delegar la-
autoridad alcanzará los objetivos con mayor facilidad, es de-
cir, que el subordinado debe de poder tomar su lugar.**

**Como se puede observar, todos los entrevistados coin-
cidieron en no aceptar a la autoridad como una imposición de-
poder, factor determinante en dar prestigio o imagen ante los
demás.**

PREGUNTA 11

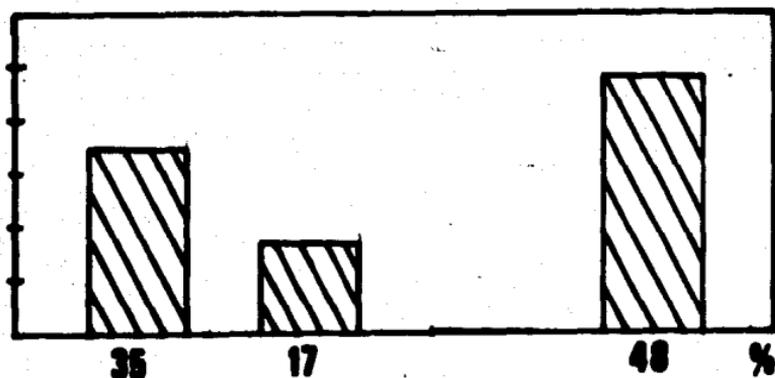
La autoridad da a un individuo:

(350) El poder tomar y ejecutar decisiones.

(170) Mayor trascendencia en su puesto.

(00) Sentido de autosuficiencia y poder.

(480) Mayor sentido de responsabilidad.



Un 350 es significativo, ya que implica en gran medida que los entrevistados tienen una mala concepción de la autoridad, ya que ésta no viene a dar al individuo el poder de la toma de decisiones, sino que el individuo estará obligado a consultar al superior en cada paso y en cada detalle.

Algunas personas (170), sienten que la autoridad sí da una mayor trascendencia en su puesto, pero en realidad, el grado de responsabilidad depende del individuo mismo, quien tendrá mayores obstáculos en su desempeño a vencer y afianzar así su autoridad en el puesto.

En realidad como los entrevistados ocupan puestos a niveles administrativos, no aceptan que la autoridad da un -- sentido de autosuficiencia y poder, aunque habrá quienes lo sientan pero no lo mencionen por razones de profesionalismo.

Un alto porcentaje (48%) coincidió en aceptar que en aquellos individuos en los cuales se encuentra la autoridad, deberán tener forzosamente una idea más amplia de la responsabilidad.

PREGUNTA 12

De los siguientes tipos de autoridad, ¿cuál considera que es el estilo utilizado generalmente en su empresa?

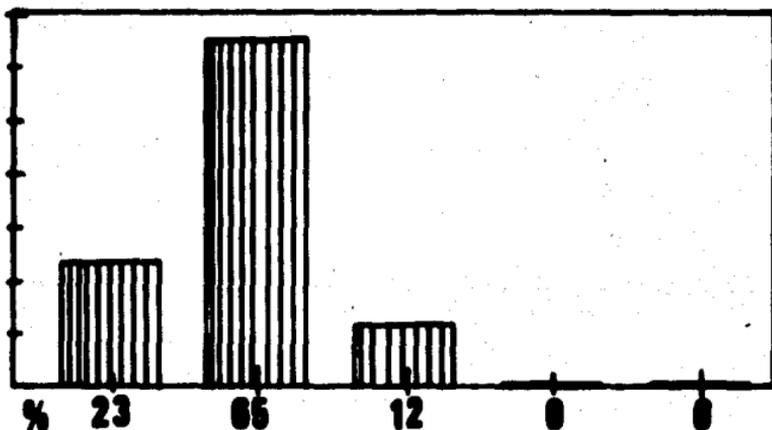
(23%) Los subordinados aceptan la autoridad del jefe legítimo sin cuestionarlo.

(65%) Autoridad de conocimientos (tanto lateral como lineal).

(12%) Autoridad de identificación (la gente la acepta por identificación con el jefe).

() Autoridad premiadora (aptitud del jefe para recompensar a un seguidor).

() Autoridad coercitiva (facultad de castigar).



Los entrevistados consideran que la autoridad más respetable es la autoridad de conocimiento (65%), ya que el -

individuo actualmente tiende más a respetar y a dar su lugar a aquél que demuestra ser capaz y autosuficiente, aunque también acatan la autoridad sin cuestionarla un 23% por el simple hecho de que así está establecido en la empresa. También sucede que un 12% va aceptando la autoridad en la forma como se va identificando con los demás.

El hecho de que estas empresas hayan identificado a la autoridad en los tres primeros puntos, es positivo, ya que significa que son empresas bien estructuradas que no han caído ni en la autoridad de castigo o impositiva, ni en la premiadora. Esto demuestra que en las empresas estudiadas, la autoridad de los individuos que ocupan los puestos clave, se lleva una autoridad más razonable y provechosa para el personal a cualquier nivel.

PREGUNTA 13

¿En qué basaría usted el decir que un supervisor es efectivo o no lo es?



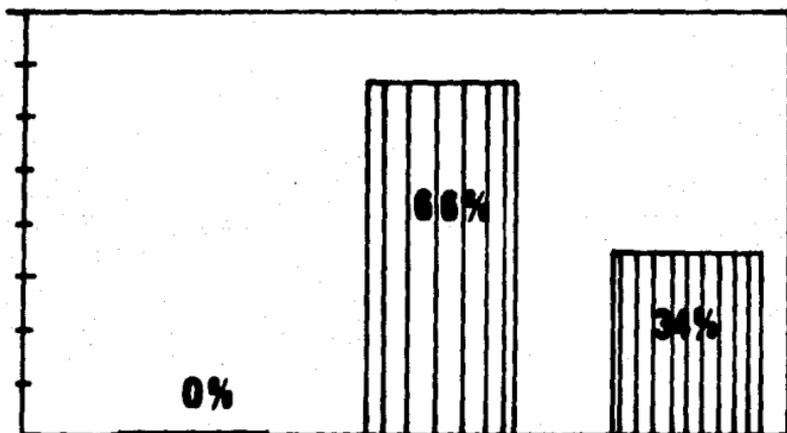
Lo que indicaron, es que se llegarían a basar midiendo los resultados logrados (tiempo, calidad), además de cómo se desarrollan dentro del departamento a su cargo.

Un punto importante que informaron, fue que también los empleados observan a sus ejecutivos (jefes) en relación para hacer el mayor esfuerzo en cada una de sus actividades y responsabilidades.

PREGUNTA 14

¿Qué tipo de liderazgo es más motivante?

- (0) Autócrata**
- (66%) Democrata**
- (34%) Laissez Faire**



El 66% se inclinó hacia el liderazgo democrata (esto se entiende dado el tamaño de las empresas) ya que se basan sobre las relaciones del grupo y su papel en la toma de decisiones; también se orientan para llegar a enfatizar las metas comunes, ocupan más tiempo en el entrenamiento de sus empleados y utilizan los consejos para mejorar los problemas con -- los empleados.

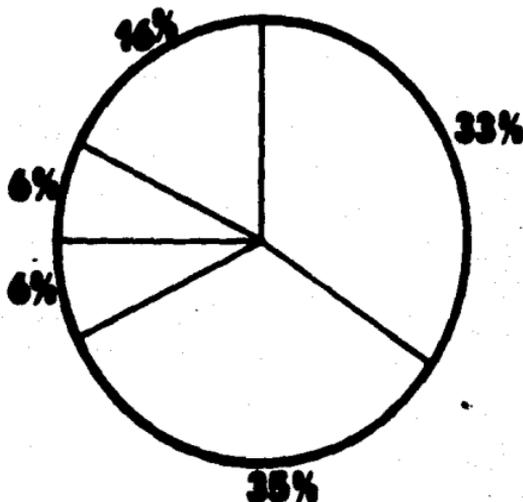
Por otra parte el liderazgo autócrata, fue rechazado por todos los entrevistados ya que piensan que se llegaría a utilizar métodos arbitrarios para dar órdenes, además de que se crearían cuellos de botella.

El restante 360 se identificó con el tipo de liderazgo Laissez Faire, que es en cierta forma semejante al demócrata, con la diferencia de que en este estilo, se puede llegar a perder el control y la coordinación de las metas.

PREGUNTA 15

¿Qué tipo de incentivos para la motivación son los ideales?

(330) Monetarios (350) De reconocimiento
(80) De seguridad (80) De competencia
(160) de participación



El 35% de los entrevistados piensan que los incentivos de reconocimiento son los más importantes y en esto se -- concuerda con Elton Mayo quien menciona la "hipótesis de la chusma" a aquellos, que solamente se sienten motivados por incentivos monetarios y de seguridad, por lo que consideró que los incentivos de reconocimiento y de competencia (80) como - los incentivos de los profesionales, son los más importantes y completos.

En cambio un 33% se inclinó por los incentivos monetarios y de seguridad 80, es decir que en la industria mexicana

na un obrero está incentivado por lo monetario y la seguridad de su empleo, pudiéndose agregar, que este factor es determinante para entender más la mentalidad del mexicano ante el -- trabajo.

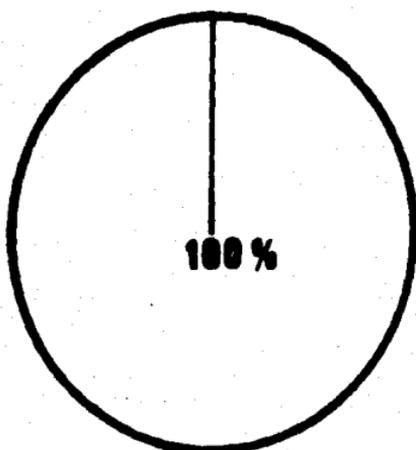
El 160 se refirió a la participación, porcentaje alto en comparación a los incentivos de seguridad 80 de competencia 80, ya que se sienten motivados ante los retos y exigencias de su trabajo.

PREGUNTA 16

¿Qué tan buenos o eficaces son los llamados incentivos negativos (amonestaciones, multas monetarias, de gradación, etc.)?

Eficaces _____

No eficaces 100



Todos los entrevistados, al pertenecer a empresas -- con un alto grado de complejidad administrativa, no estuvieron de acuerdo en aceptar que en sus empresas se apliquen métodos negativos, tales como amonestaciones, degradaciones, -- etc.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha presentado tanto la problemática a que se enfrenta actualmente la industria -- del PVC, como las oportunidades a las que puede acudir para su desarrollo de igual manera se han presentado sistemáticamente ideas sobre comunicación, dirección, autoridad, motivación y liderazgo.

México es un país que ha estado obteniendo resultados, en muchas ocasiones bastante buenos, a través del desarrollo y aplicación de experiencias propias, pero que pocas veces ha procurado recurrir a la administración científica para enriquecer esas experiencias.

Las empresas productoras del PVC (Cloruro de Polivinilo) igual que las de cualquier rama industrial, tienen responsabilidades para con el personal que las integra; deben -- usar en forma óptima los recursos físicos como materias primas e inversiones en activos fijos y desde luego dar buenos resultados a sus propietarios y cumplir con sus objetivos de servicio y social. Para lograr todo lo anterior, sus directivos deben crear un sistema de dirección, motivación y liderazgo que optimicen los resultados.

En el pasado los exportadores mexicanos llegaron a crear una mala imagen en el mercado internacional, esencialmente por su falta de consistencia. En la actualidad se ha empezado a cambiar dicha imagen y se ha logrado penetrar nuevamente en el mercado, por ello es necesario que las empresas industrializadoras del cloruro de polivinilo cuenten con un buen sistema de dirección que se encaminen a llevarlas a funcionar eficientemente y a estar preparadas para cumplir con los planes que se han trazado.

La organización de ninguna manera debe ser estática-sino flexible. El personal cambia, la empresa crece, se adoptan nuevas tecnologías, el ambiente económico se transforma, lo que provoca más tarde o más temprano que la empresa y su organización (estructura, sistemas y procedimientos) se adapten a los requerimientos internos y externos y sigan en lo posible el ritmo en que se presentan modificaciones del ambiente interno como externo.

Ultimamente no sólo en México, sino en todas las ciudades del mundo se ha venido destacando el problema de como ser "democrático" en las relaciones con sus subordinados y al mismo tiempo mantener la necesaria autoridad y control en la organización de la que es responsable. El líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema con creto que tiene entre las manos y adopta el adecuado estímulo de liderazgo para una solución rápida y eficiente y en muchas ocasiones hasta valiente.

También se observa que, la dirección confía de un modo casi completo en los subordinados. La toma de decisiones-está muy dispersa a través de toda la organización, aunque s-

existen mecanismos para lograr que las decisiones estén bien integradas. El flujo de información y comunicación tiene lugar tanto horizontal como verticalmente. Los subordinados están motivados por su oportunidad de participar en los objetivos fijados.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ALLEN LOVIS A.
"The management and organisation"
Mc Graw-Hill Book company
E.U.A. 1966.
2. ANITAL, ETSIONI
"Organisaciones Modernas"
Editorial Uteha
U.S.A. 1972.
3. AURNER ROBERT R.
"Effective communication in bussines"
Englewood cliffs
Prentice Hall
N.J. 1979.
4. A. ELENENIK, CR. CHISTENSEN Y F.N. ROETHLISBERBER,
"La Motivación, Productividad y la Satisfacción de los -
Trabajadores".
Editorial Kapelusa
Buenos Aires 1975.

5. **BASS BERNARD M.**
"Selecting Personnel by Observation"
 Allyn and Bacon editores
 Boston 1972.
6. **BERLO DAVID K.**
"El Proceso de la Comunicación"
 (Introducción a la teoría y a la práctica)
 El Ateneo editores
 México 1973.
7. **BLAN PETER M.**
"Formal Organisation"
 London, Sydney, Wiley & Sons
 New York 1964.
8. **CASTAÑO DARVELIO ALBERTO AMITIA, SANCHEZ BEDOLLA GRACIELA, WICAB J. GUTIERRES J. ESTHER.**
"Desarrollo Social y Organización"
 Editorial CECSA
 México 1979.
9. **CHESTER IRVING BARNARD**
"The Functions of the Executive"
 Cambridge (Mass) Harvard
 E.U.A. 1972.
10. **DALE ERNEST**
"Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa"
 Reverté Editores
 México 1970.

11. **FAYOL HENRY**
"Dirección Industrial y General"
Editorial Herrero Hermanos
México 1965.
12. **HARE A.P.**
"La Interacción y Conciencia en Diferentes Tamaños de -
Grupos"
Editorial Trillas
México 1977.
13. **HERBERT H. CHRUDEN AND ARTHUR W. SHERMAN JR.**
"Readings in Personnel Management"
E.U.A. 1972
SOUTH WESTERN
14. **NUTCHINSON, JOHN G.**
Organizaciones, "Teoría y Conceptos Clásicos"
Compañías editorial
México 1971.
15. **KOOWTE Y O'DONNELL**
"Curso de Administración Moderna"
Tr. Jorge Cárdenas
Mc Graw-Hill
México 1975.
16. **MAYO ELTON**
"Problemas Humanos de una Civilización Industrial"
Nueva Visión
Buenos Aires 1972.

17. **Mc GREGOR DOUGLAS**
"El Aspecto Humano de las Empresas"
 Editorial Diana
 México 1969.

18. **NORMAN R.F. MAIER**
"Psicología Industrial"
 Editorial Miguel Siguan
 Madrid 1975.

19. **PANKER MARY**
"La Ilusión de la Autoridad Final"
 Editorial Diana
 México 1976.

20. **PERRY JOHN**
"New Patterns in Supervision"
 Mc Graw-Hill
 Toronto Canadá 1961.

21. **REDFIELD, CHARLES E.**
"Communication in Management"
 The University of Chicago Press
 Chicago 1963.

22. **ROGERS CARL R. Y ROETHLISBERGER F.J.**
"Barriers and Gate Ways to Communication"
 Harvard Business Review
 E.U.A. 1979.

23. **SIMON HERBERT A.**
"El Comportamiento Administrativo"
 Editorial Aguilar
 Madrid 1962.

24. SISK HENRY L.
 "Administración y Gerencia de Empresas"
 Southwestern editores
 Cincinnati (Ohio)
 E.U.A. 1979.
25. STRAUSS GEORGE Y LEONARD
 "Los Problemas Humanos de la Dirección"
 Editorial Herrero Hermanos
 México 1974.
26. TERRY GEORGE R.
 "Principios de Administración"
 Editorial Continental
 México 1980.
27. VASQUEZ MARTINEZ CUAUTEMOC
 "Principios de Administración por Objetivos"
 Editorial Diana
 México 1977.
28. WILBUR SCHRAM.
 "The Process and Effects of mass Communication"
 University of Illinois Press
 E.U.A. 1971
29. WISKZELL WESLEY
 "Do they Understand you?"
 Belmont Cal. Wadsworth
 E.U.A. 1975.
30. SERILLI ANDREA
 "Fundamentos de Organización y Dirección General"
 Biblioteca Deusto de Dirección y Organización
 Deusto Editores
 España 1976.