

870102

32

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ASPECTOS RELEVANTES DE LA DIRECCION  
GENERAL DE LA EMPRESA.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
CRISTINA MARTINEZ GUERRA  
GUADALAJARA, JAL., DICIEMBRE DE 1985



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.

# I N D I C E

	Pág.
<b>CAPITULO I GENERALIDADES DE LA DIRECCION.</b>	
1.- Concepto etimológico de la Dirección.	1
2.- Definición Administrativa.	1
3.- Necesidad de una Dirección.	3
4.- Importancia de la Dirección.	5
5.- Principios de Dirección.	7
6.- Ejercicio de la Dirección.	19
<b>CAPITULO II LA DEPARTAMENTALIZACION.</b>	
1.- Tipos de Autoridad.	29
1.1 Autoridad Lineal.	30
1.2 Autoridad Funcional.	30
1.3 Autoridad de Asesoramiento o Staff.	31
II.- Niveles Jerárquicos.	33
2.1 Niveles Superiores.	34
2.2 Niveles Intermedios.	34
2.3 Niveles Superiores.	35
III.- Ubicación de la Dirección General.	36
<b>CAPITULO III FUNCIONES PRINCIPALES DEL DIRECTOR GENERAL.</b>	
1.- Planificación.	38
2.- Organización.	47
3.- Coordinación.	49

CAP. IV EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
COMO DIRECTOR GENERAL.

- 1.- Caracterfsticas del Lic. en Administración  
de Empresas. 53
- 2.- Lugar que ocupa el Lic. en Administración-  
de Empresas en el área de Dirección Gene--  
ral. 56
- 3.- El Elementó Humano dentro de la Dirección  
General. 61

CAP. V PAPEL QUE DESEMPEÑA EL LICENCIADO EN ADMI  
NISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE DIREC  
CION GENERAL.

- 1.- En sus Conocimientos Adquiridos. 64
- 2.- En su Capacidad para Planear. 67
- 3.- En la Toma de Decisiones. 71
- 4.- En la Organización y Coordinación. 74

BIBLIOGRAFIA. 78

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

Nuestra civilización moderna ha ido adquiriendo con el tiempo un carácter corporativo, tanto en los negocios, como en el gobierno, en la iglesia, y en otras formas de empresa, la efectividad con que las personas trabajan conjuntamente para conseguir fines comunes, se determina por la capacidad de aquellos individuos que ocupan cargos directivos.

El problema de la Dirección existe desde el momento en que las personas formaron grupos para conseguir objetivos, que no podían conseguir individualmente.

El propósito de esta investigación consiste en ofrecer una panorámica sobre los aspectos más relevantes de la Dirección, para realizar esta labor se ocupó de los descubrimientos, formulaciones e investigaciones de gerentes y de otras personas que se han ocupado del problema.

Hoy día la Dirección juega un papel muy importante en la vida de las empresas y más aún en el hombre ejecutivo - ya que la fuerza motriz de actuación del Administrador de Empresas se concentra en la Dirección y lógicamente dependiendo de ésta, la aplicación de sus conocimientos, el cri

terio y la experiencia se podrá obtener el éxito deseado. Un Lic. en Administración de Empresas no solamente deberá limitarse a la función de Dirección, también deberá preveer, organizar, coordinar y controlar, ya que su papel como administrador es lograr metas definidas que se alcancen -- por medio de objetivos y propósitos que se desean realizar.

El Administrador de Empresas es el indicado para lo -- grar que los planes, políticas y procedimientos sean lleva dos a cabo con toda eficiencia ya que estos son de vital - importancia para la Dirección y Organización en una Empre sa.

Dada la situación cambiante y la transformación cons-- tante a que se encuentra sometido el proceso administrati vo de las empresas, vemos cómo en la actualidad es indis-- pensable que estas cuenten con su cuerpo de directores, -- con personas que apliquen científicamente la administra- - ción y con base a las técnicas más recientes sobre la admi nistración se actualice el funcionamiento de las activida des de la empresa de acuerdo con sus necesidades propias.

La presente investigación se comentará acerca de la -- evaluación de las actividades de estos directores. Será en fo cado a la evaluación de un Director General. Pero no eva

luando la actuación de un "Director" solamente, sino de un Director Profesional, con conocimientos adquiridos, con -- los elementos técnicos necesarios: de un Licenciado en Administración de Empresas.

Se eligió la denominación de Director General, en función de que, partiendo de la explicación de sus funciones-- sea posible señalar las características fundamentales de -- su autoridad máxima lineal, la función de planeación y la-- toma de decisiones con responsabilidad única.

Lo anterior independientemente de que su nivel sea ocu-- pado, según el tipo de empresa de que se trate, por otras-- denominaciones tales como Presidente o Gerente General.

## C A P I T U L O I

### GENERALIDADES DE LA DIRECCION

- 1.- Concepto etimológico de la Dirección.
- 2.- Definición administrativa de la Dirección.
- 3.- Necesidad de una Dirección.
- 4.- Importancia de la Dirección.
- 5.- Principios de Dirección.
- 6.- Ejercicio de la Dirección.

## GENERALIDADES DE LA DIRECCION

### 1.- CONCEPTO ETIMOLOGICO DE LA DIRECCION.-

La palabra Dirección proviene del latín: "directio", - que significa la línea de movimiento de un cuerpo; acción de dirigir una Sociedad o una Empresa. Básicamente este -- concepto nos da una idea muy clara, profundizando con más detalle, la Dirección viene del latín "dirigire"; este a - su vez está formado por el prefijo "di", que significa in- tensivo y "regere": regir, gobernar.

### 2.- DEFINICION ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCION.-

Dentro del Proceso Administrativo, diversos autores -- aportan una definición clara y concisa sobre Dirección, -- observándose que la idea y la finalidad que ellos exponen tienen bastantes puntos en común, diferenciándose únicamen te el nombre que se les da, pero el contenido es el mismo, con el mismo propósito.

#### HENRRI FAYOL:

Considerado como padre de la Administración e inicia- dor del proceso administrativo, define a la Dirección de -

la siguiente forma:

" Es conducir la Empresa a su objetivo, procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos disponibles, Consiste en manejar a los hombres previamente organizados de tal manera, que se facilite el desarrollo y obtención del programa de acción tanto para la organización como para la dirección misma ".

GEORGE R. TERRY:

Dirección: "Es la relación en la cual una persona influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea".

AGUSTIN REYES PONCE:

Dirección: "Es el 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 autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada las órdenes emitidas".

KOONTZ Y O'DONNELL:

Dirección: "Es influir sobre las personas para que persigan el logro de una meta común".

CHESTER BERNARD:

Dirección: "Es el coordinar los esfuerzos esencialmente aquellos que integran el sistema cooperativo".

Basándome en las definiciones anteriores, se podría definir la Dirección de la siguiente manera:

"Es sincronizar a los hombres, a las maquinas y a los sistemas para integrar un todo armónico para la consecución de los fines de la empresa, aprovechando de la mejor forma los recursos disponibles".

### 3.- NECESIDAD DE UNA DIRECCION.-

Todo grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por un individuo para alcanzar los objetivos comunes o para satisfacer los intereses de sus miembros. La búsqueda de un Líder para un grupo recién formado, debe ser un acto de profunda meditación. La mayoría de las personas están habituadas a ser dirigidas, son pocas las que

poseen una autonomía real y estos llegan a ser más bien dirigentes que dirigidos.

Para la realización de los objetivos comunes de los grupos, así como en la división del trabajo, se necesita de alguien que distribuya las responsabilidades de acuerdo con las características individuales, alguien que coordine los esfuerzos de todos y determine el mejor procedimiento para efectuar el trabajo.

En todo grupo social, el Líder es la pieza más importante, por lo tanto cuando se quiere crear, modificar o perfeccionar una empresa o asociación, se debe aplicar un cuidado muy especial a la elección de los jefes. No sólo su elección sino también su formación y perfeccionamiento deben ser de especial cuidado.

Para que los futuros jefes puedan ser preparados, es necesario descubrirlos, por este motivo se debe organizar un sistema de selección que permita, en cualquier grupo reconocer a los futuros líderes.

#### 4.- IMPORTANCIA DE LA DIRECCION.-

En relación con los demás elementos, la Dirección es la parte esencial y central de la Administración a la cual se deben subordinar y ordenar los demás elementos; por lo tanto se puede concluir que la Dirección depende que se lo gre o no el buen funcionamiento de la empresa.

La Dirección es importante ya que la mayoría de las empresas requieren de la combinación de servicios de las personas. Una empresa puede tener planes bien estructurados y coordinados; puede estar bien organizada con sus actividades y las relaciones de autoridad bien delineadas; puede tener personal perfectamente capacitado; sin embargo es la función Dirección lo que da vida a los planes y a la organización.

La Dirección comprende relaciones de trabajo en todos los niveles; con personas del mismo nivel y en la misma categoría de trabajo; con personas en niveles superiores e inferiores dentro del mismo grupo de trabajo; con personas en niveles superiores e inferiores en otras partes de la empresa y posiblemente habrá personas fuera de la organización. Todo este tipo de relaciones de trabajo y la supervisión de su ejecución para un mejor perfeccionamiento de la

Empresa, será en base a la Dirección que se lleva a cabo - dentro de la misma.

La Dirección abarca a todos los ejecutivos, o sea, todos aquellos dirigentes que son responsables directos de la ejecución de una tarea encomendada, para lograr con éxito los planes trazados, teniendo bajo su responsabilidad - cierto número de subordinados donde integrará y coordinará sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa.

## 5.- PRINCIPIOS DE DIRECCION.-

- 10.- Diferenciación y definición de funciones.
- 20.- Equilibrio de las funciones.
- 30.- Centralización o descentralización de funciones.
- 40.- Establecimiento de una jerarquía.
- 50.- Unidad de Dirección.
- 60.- Permanencia de la Dirección.
- 70.- Limitación de la Dirección.

Estos principios se van a desglosar principalmente desde el punto de vista de la Dirección de una gran empresa, son válidos todos ellos para la Dirección de una empresa - pequeña o mediana. Respetarlos conducirá a los responsables a que determinen y concreten sus problemas de gestión y Dirección, para que los resuelvan con precisión y firmeza.

Primer principio: "Diferenciación y definición de funciones".

Las funciones que habitualmente se distinguen son las funciones de Dirección, las funciones comerciales, administrativas, financieras, técnicas y sociales.

Según la naturaleza de la empresa cada una de estas --

funciones tiene más o menos importancia: En una empresa de transformación es la función técnica la que domina; en una empresa de distribución es la función comercial; en una empresa bancaria es la función financiera y en un servicio público, la función administrativa.

En la gran empresa las funciones están claramente diferenciadas y son objeto de traducción gráfica, generalmente a través de un elemento llamado organigrama; que tiene por objeto poner de manifiesto la estructura y las relaciones entre las mismas funciones.

La tendencia actual es acompañar el organigrama con -- una definición concreta de cada función importante y de -- los límites y relaciones con las otras.

Una buena definición de las funciones permite:

10.- Precisar con cada colaborador, cuándo se elabora la definición de sus funciones; la doctrina de la empresa, el papel del mando intermedio, el concepto de mando, la importancia inherente a las uniones horizontales y a las comunicaciones verticales así como las técnicas de control y de rendición de cuentas.

20.- Examinar los medios más idóneos para ejercer las-

funciones confiadas a cada colaborador y eventualmente establecer uno para llevar a cabo estos medios.

- 3o.- Pasar revista periódicamente con los mandos intermedios, o a través de los mandos mismos, de cómo afrontan sus responsabilidades y del valer de los medios puestos a su disposición.

No obstante hay que recomendar prudencia en lo que respecta a organigramas y manuales de funciones y no creer -- que estos representan por completo la estructura real de la empresa.

Se ha comprobado que el Director General ideal dedica el 40% de su tiempo a todas las actividades de organización, de coordinación y de control así como las relaciones exteriores.

Este porcentaje tipo varía según la naturaleza de las empresas y ha de corregirse, también según el valer del jefe y de sus colaboradores; pero el Director o Jefe de empresa deberá recordar que una sola función no ha de ocupar le más del 40% y no menos del 10% de su tiempo.

Para el Director es un problema difícil de resolver, - la elección entre la ejecución de ciertas funciones y la - Dirección de todas ellas. Las crisis de crecimiento, en -- las empresas son provocadas a menudo por el desequilibrio- resultante de una centralización excesiva de la función di- rectiva en relación a las demás funciones.

Generalmente, el dueño celoso de su autoridad, quiere- estar al frente de su negocio, rehusando ayuda, quiere ver lo todo, conocerlo todo; su trabajo se convierte en dema- siado importante y demasiado pesado, los detalles le aplas- tan pronto y le paralizan. En este caso el destino de la - empresa es el de su jefe; cuando éste se ausenta o desapa- rece la empresa puede declinarse.

Segundo principio: "Equilibrio de las Funciones".

Si el organigrama determina la estructura y las rela- ciones de las diferentes funciones, no llega a patentizar, no obstante, la importancia de equilibrar entre sí.

Cada una de las funciones no puede quedar ni en su ma- terial, su personal, o en sus métodos; ni en una situación demasiado favorable o demasiado desfavorable en relación - con las otras. Podría darse una distorsión anulando los es

fuerzos realizados en un sector.

La empresa es un todo compuesto de partes y el arte -- del Director consiste en mantener cohesión entre estas y -- se logrará esto a través de un buen equilibrio de las partes.

Tercer principio: "Centralización o descentralización de funciones".

En general, en la fase de desarrollo de la pequeña o -- mediana empresa o en el nacimiento de la gran empresa por -- la integración de sociedades y la absorción de empresas ve -- cinas, ha habido una fuerte centralización de funciones, -- lo que implica una administración central muy desarrollada y pesada.

Los Directores de fabrica y de servicios tienen inicia -- tivas limitadas y han de seguir, sobre todo, las directri -- ces de la casa central.

La lentitud administrativa, la parálisis burocrática y -- los costos elevados que acompañan a la centralización, pro -- vocan reacciones de la Dirección General. De ellas deriva -- la delegación de gran parte de sus poderes a representan --

tes de las distintas fábricas o servicios, y entonces, la empresa se convierte en descentralizada.

La descentralización hace aparecer lagunas y, sobre todo, una falta de coordinación entre servicios: los directores de fábrica y jefes de servicio se ignoran y empieza a haber rivalidad; cada servicio se convierte en un departamento estanco; la Dirección es en este caso, centralizadora de los diferentes sectores.

Parece difícil encontrar entre estas dos tendencias -- opuestas una posición de equilibrio, pero es preciso señalar que la descentralización desemboca a menudo en una economía auténtica de esfuerzo, aumenta la rapidez de las -- transmisiones de órdenes, de papeles y disminuye, generalmente los gastos de gestión. Por el contrario exige un personal de gran calidad. De hecho la elección entre centralización y descentralización está gobernada por los factores humanos, que son los más delicados de apreciar: es preciso adaptar el organigrama a los hombres, pues la inversa es -- muy difícil, por no decir imposible. Además, para escoger entre centralización y descentralización, y para la construcción de los organismos correspondientes, hay que tomar ciertas premisas tales como:

- La situación geográfica de las fábricas, talleres, -

lugares de explotación (ejemplo minas y obras).

- La naturaleza de los productos fabricados. Por ejemplo: una empresa que fabrica artículos de vidrio, -- productos químicos y pintura, tendrá tres departamentos distintos.
- Problema de unión, enlace y relaciones diplomáticas.

El problema se plantea sobre todo en las grandes empresas, puesto que la descentralización se hace tanto más necesaria entre más importante sea la empresa. Si el problema se manifiesta también en la pequeña y mediana empresa, se encuentra especialmente en aquellas en curso de crecimiento, según el dueño prefiera conservar toda la autoridad o descargar una parte de ella en sus colaboradores directos.

A menudo en las grandes empresas de transformación; - una fórmula consiste en agrupar en la Dirección General, - los servicios financieros y administrativos, los aprovisionamientos y los servicios de ventas, dejando la Dirección-técnica por entero en manos de los directores de la fábrica, quienes jerárquicamente sólo dependen del Director General. Los servicios de ventas y de aprovisionamiento, los servicios administrativos y financieros de la casa central se encargan de relevar a los directores de fábrica de las-

tareas administrativas. Los responsables de estos servicios están bajo las órdenes del Director General y colocados jerárquicamente en un puesto inferior.

Una segunda fórmula consiste en descentralizar mayormente confiando a los directores de fábrica las funciones comerciales de compra y venta y a no dejar bajo la dependencia del Director General sino las funciones administrativas y financieras.

El análisis de los factores positivos de la centralización y la descentralización de funciones han conducido a -- buscar una tercera fórmula. Consiste en centralizar, para cada función, las tareas de preparación y de control, descentralizando la ejecución propiamente dicha. Esta fórmula aplicada a la función de Dirección, consiste en crear, cerca de la Dirección, un estado mayor de consejeros y especialistas que se dedican a las tareas de preparación y control, mientras las tareas ejecutivas se dejan en otras manos: por ejemplo a los ejecutivos o directores de producción. La rentabilidad de esta fórmula descansa sobre la definición precisa de responsabilidades.

Cuarto principio.- "Necesidad de una jerarquía".

Un jefe sólo puede mandar bien de cinco a seis personas a la vez.

En cuanto se llega al nivel de los ejecutantes, es decir, en la empresa de producción o de transformación a partir del jefe del equipo, es posible aumentar el número de personas subordinadas a un mando y llegar hasta diez o quince.

El respeto al orden jerárquico no ha de conducir al establecimiento de un régimen de compartimientos entre dos sectores vecinos, pueden muy bien entenderse dos jefes del mismo grado pero afectos a servicios distintos, directamente para resolver una cuestión que interesa a ambos y mucho más, si la organización es descentralizada.

Quinto principio: "Unidad de Dirección".

El principio de unidad de Dirección (para cada tarea - un sólo responsable), es válido sea cual fuere la empresa.

En cualquier caso, cada colaborador de la empresa no ha de tener más de un único superior jerárquico, incluso encontrándose dentro de un circuito funcional con otros servicios.

Falta unidad de Dirección cuando:

- Dos responsables poseen atribuciones y poderes semejantes.
- Las atribuciones de los responsables son inconcretas.
- Un responsable da órdenes directamente a un agente subalterno sin pasar por el responsable intermediario (corta el circuito de la jerarquía).

Si la organización descansa sobre una organización de funciones clásicas (organización funcional) las atribuciones sin interferencias ni dobles aplicaciones de cada colaborador, han de ser bien delimitadas y ligadas a un estricto otorgamiento, de autoridad para que no existan funciones distorsionadas.

Esta es la razón por la cual en las grandes empresas -- norteamericanas establecen por escrito la definición y las responsabilidades de cada función o, de cada puesto y lo entregan a cada responsable.

Este método es tanto más eficaz entre mayor sea el número de puestos, ya que es más fácil colocar a una persona en el cuadro de un organigrama que dar a cada persona las tareas y las responsabilidades que mejor se adapten a sus aptitudes.

También a veces, a la altura de la Dirección Gene-

ral, la aplicación del principio de unidad de Dirección -- conduce a suprimir a los consejeros o miembros del staff, - cuya acción cerca de los distintos jefes de servicios corre el riesgo de disminuir la responsabilidad de éstos con respecto a la Dirección.

La tendencia, a pesar de todo es que la Dirección General se rodee de un grupo de especialistas a quienes se confían las tareas de preparación, de estudios y de control.

Pero la decisión final la toma siempre un sólo hombre: El Director General, y la responsabilidad de la realización del proyecto también la asume él sólo.

Sexto principio.- "Permanencia de la Dirección ".

Todo responsable ha de estar siempre presente o representando, todos los jefes han de tener en cuenta sus posibilidades de ausencia; de ahí la utilidad de los cargos de adjunto y la organización de las suplencias. Cuando este principio está bien aplicado, nada puede justificar la suspensión de un trabajo por ausencia del responsable.

El Director General delega todos o parte de sus poderes

a un colaborador capaz de asegurar la continuidad de la Dirección.

En este principio el problema interesante reside en -- permitir con motivo de la ausencia: de un colaborador responsable, que los candidatos del grado inmediato inferior-pueden ensayar la sustitución. Es útil establecer un turno de rotación tal, que cada jefe sea reemplazado por 5 o 6 -colaboradores por turno; esto, generalmente, no se aplica-así, puesto que se escoge como sustituto o al candidato de mayor edad o uno previamente determinado.

#### Séptimo principio.- "Limitación de la Dirección".

La Dirección para ser eficaz, no solamente ha de gra vitar sobre un pequeño número de subordinados o jefes de -servicios, sino que debe limitar también al número total -de individuos a dirigir, reunidos sobre un mismo espacio -geográfico.

## 6.- EJERCICIO DE LA DIRECCION.-

Como fuerza de motivación de la Dirección, el dirigente refleja especialmente el aspecto dinámico de la Dirección. Pero el medio a través del cual trabaja efectivamente es la organización, creada por él mismo. Esto es, la Organización es el resultado de la Dirección, y como tal, la organización es una fase importante de la Dirección de la empresa.

También al analizar las labores ejecutivas de la Dirección, queda claro que la Dirección es un elemento básico de autoridad y responsabilidad y el control se logra por medio de la responsabilidad y el rendimiento de cuentas. La estructura de una organización es estática; son los individuos que la componen los poseedores de la energía en potencia que pueden poner en marcha una organización. Pero la utilización completa de esta energía en potencia depende de un factor directivo que la ponga en movimiento y la guíe por canales de acción útil y concertada. Por tanto, la Dirección denota orientación y estimulación de los trabajadores y la coordinación de sus actividades con objeto de lograr los resultados deseados.

La supervisión es el complemento indispensable de la -

Dirección. La supervisión significa la vigilancia e instrucción de las personas en el desempeño minucioso de su trabajo. Pero la supervisión está formada también por las actividades de inspección y motivación. A fin de que la supervisión pueda ser efectiva, no solamente pueden tomarse decisiones ejecutivas y disponer de medios y elementos para ponerlos en práctica, sino que deben asumirse también la responsabilidad por el cumplimiento satisfactorio del trabajo que ha de hacerse. Esta responsabilidad se convierte en rendimiento de cuentas y en esta forma la Dirección de trabajo se torna en control de ejecución. El control por lo tanto, es también una función esencial del nivel de supervisión en la dirección.

Es una función del dirigente lograr un triple juego de objetivos: Los del dirigente, los de los subordinados y los de la empresa.

Es precisamente en la función de previsión y de desarrollo donde la Dirección expresa del mejor modo su dinamismo y su idoneidad para el riesgo y las responsabilidades.

El Director debe saber que ha de cumplir una tarea a -- largo plazo y una cotidiana, y hacer que su empresa esté -- siempre conducida con previsión de las dificultades posi- -

bles y las ventajas probables, evitando las primeras y - - aprovechando las segundas.

Si el Director no se siente interesado resueltamente - por el porvenir, sino tiene la vista puesta a lo lejos, el negocio estará condenado a verse rápidamente en un terreno en que no avanzar es retroceder. (Es más probable que un - Director nuevo se preocupe antes que nada por los proble-- mas del futuro).

El gran peligro que asecha a la Dirección es debido a la perpetuación e inmovilidad de los dirigentes. La empresa vive con los grandes movimientos técnicos, económicos y sociales que la rodean y por lo tanto debe ser móvil y flexible. Esta adaptación incesante ha de controlarse y dosificarse con cuidado para que se realice de una manera dinámica, pero sin sacudidas que tendrían el peligro de llevar la confusión a los espíritus.

En este esfuerzo constantemente dirigido hacia el futuro, el jefe debe rodearse de todas las fuentes posibles de información para afianzar su juicio, saber suscitar ideas y promover la expresión de opiniones. El Director no debe contentarse con las informaciones provenientes de su empresa sino que debe saber lo que sucede en su país, y en el -

mundo, desde el punto de vista técnico, político y social.

Una de las tareas más importantes es la de promover y mantener un clima favorable para la empresa: Debe dedicar muchos desvelos a las relaciones exteriores y desarrollar las en interés de su empresa: Relaciones con los organismos sindicales (patronos y obreros), con los bancarios, -- con los economistas y con los expertos del exterior, con las administraciones y servicios públicos; debe suscitar las nuevas ideas y desarrollar nuevas relaciones, no limitando sus contactos a quienes acuden a él, sino provocando encuentros con aquellos que le eviten o le teman, entrando con aquellos otros que son hostiles o extraños a su empresa, a su programa, a sus productos, y servicios, para ampliar su horizonte y el de su empresa.

En caso de que el Director pueda disponer de un equipo de mandos que forme su planilla de colaboradores inmediatos, su estado mayor, la organización y la coordinación -- del mismo, consisten en estudiar cómo el director podrá apoyarse en él para :

- 10.- Elaborar su política utilizando el concurso de -- los que lo rodean. Provocará las ideas de sus colaboradores, ponderará y filtrará las suyas pro--

pías a través del contacto con las de ellos. Fijará entonces los principales objetivos de la empresa y de sus servicios.

2o.- Promover el reconocimiento de los problemas y los objetivos, sobre todo para clasificarlos por orden de importancia y de urgencia.

3o.- Preparar los programas, poner a punto los nuevos estudios y controlar también las realizaciones -- con respecto a las previsiones, el estado mayor -- es el encargado de llevar al día el cuadro de mando de la Dirección.

4o.- Hacer preparar los presupuestos correspondientes a estos programas.

El problema, para el Director de una empresa, sean cuales fueren sus dimensiones, es después de haber determinado las funciones y sin encontrarse atado por un organigrama demasiado rígido; designar a los responsables más calificados para estas funciones, organizar las tareas de cada cual y coordinar sus actos de tal manera que los distintos engranajes de la empresa funcionen con elasticidad y eficacia.

La organización y la coordinación consiste en relacionar, unir y armonizar los diferentes servicios y las distintas actividades con vistas a la realización del objetivo fijado.

Para obtener esta coordinación de todos los esfuerzos, el Director debe saber desarrollar el espíritu de equipo, de trabajo común, de unidad, de buen entendimiento. No debe ceder a la tentación de dividir para vencer. El espíritu de equipo ha de desarrollarse al mismo tiempo que una sana emulación, que nunca ha de transformarse en rivalidad.

Tiene que conocer a los hombres que dirigen para colocar a cada uno en el lugar más conveniente, donde podrá rendir lo máximo. La Dirección de una empresa es, a menudo el arte de escoger los colaboradores más aptos para desempeñar las tareas necesarias.

Es el Director a quien corresponde la labor de separar las funciones, precisando cuanto sea posible la tarea de cada persona, pero sin llegar hasta la división demasiado minuciosa de las actividades porque entonces se caería en el lado opuesto, o sea en la paralización. Por ejemplo: la organización y la coordinación de la descentralización de las tareas no consisten solamente en descargarse de traba-

jos materiales que recaen en servicios secundarios, sino - en extender las atribuciones y las responsabilidades de -- los jefes de tales servicios, o sea en revalorizar las fun- ciones de cada cual.

Muchas de las dificultades existentes en las empresas- son producidas por la falta de comunicación. Dos servicios se atacan porque las comunicaciones entre los jefes están- paralizadas por querellas personales o incidentes particu- lares. De ahí la importancia de las comunicaciones entre - los servicios y las jerarquías.

También pueden producirse tal o cual categoría de man- dos intermedios. Es labor del Director de la empresa velar para que las comunicaciones horizontales y verticales fun- cionen de una manera permanente con elasticidad y eficacia.

Pero estas relaciones sólo pueden alcanzar todo su va- lor cuando un jefe, apoyándose sobre una especialización - lógica del trabajo y sobre la concentración de actividades de la misma naturaleza, coordina todas las acciones con -- vistas a la realización del programa.

Esta coordinación, por otra parte, es a menudo una -- cuestión de ambiente. El Director debe saber dar a los es-

fuerzos de cada cual el sentido que debe tener, unir estos esfuerzos por un ideal común y hacer que exista en el conjunto de las actividades una confianza recíproca. Para lograrlo, debe estar informado perfectamente, del funcionamiento de su empresa, así como obtener, utilizar y desarrollar las ideas de sus colaboradores.

El jefe de empresa, como acabamos de ver, juega un papel de catalizador, reuniendo y asimilando las ideas, indicando los caminos a seguir y logrando acuerdos. Debe conocer bien los asuntos que lleve entre manos para la realización de un programa maduro y reflexionando.

Pero esto implica que sus decisiones vayan seguidas de realizaciones. Debe contar con sus colaboradores para la ejecución del trabajo técnico y debe asegurarse por sí mismo de que las cosas decisivas se cumplen.

El control es más que una simple verificación: Implica la supervisión de todas las funciones, la vigilancia y la verificación de la ejecución de las decisiones importantes de la realización de los acuerdos tomados, de la concordancia de los resultados con las previsiones.

Este control para ser eficaz, no debe ser autoritario,

meticuloso ni descorazonador, sino un control de colaboración que señala las fallas y los errores con objeto de evitarlos en lo sucesivo.

Este control debe permitir al jefe ser un educador y un consejero para sus colaboradores.

Hay numerosos medios técnicos de control, pero su valor depende de la manera como el Director los utilice. No se trata de una utilización mecánica limitada a reunir documentos y elementos de información sino de un método de control activo y que ha de desembocar en confrontaciones y en separaciones, permitiendo la obtención de conclusiones creadas, correctoras o reguladoras de las que depende el porvenir.

Al Director deben llegar las estadísticas, bien realizadas, gráficos poco numerosos y claros sobre la situación técnica, financiera y comercial de la empresa, informes resumidos, curvas, esquemas o diagramas, que pongan de relieve las excepciones y le permitan juzgar, con un simple vistazo aquellos puntos en los cuales su intervención es útil y necesaria.

El Director debe saber, interpretar un Balance, medi--

tar e interpretar las estadísticas obtenidas y penetrar en los informes de sus colaboradores.

## C A P I T U L O   I I

### LA DEPARTAMENTIZACION.

- 1.- Tipos de Autoridad.
  - 1.1 Autoridad Lineal.
  - 1.2 Autoridad Funcional.
  - 1.3 Autoridad de Asesoramiento o Staff.
  
- 2.- Niveles Jerárquicos.
  - 2.1 Niveles Superiores.
  - 2.2 Niveles Intermedios.
  - 2.3 Niveles Inferiores.
  
- 3.- Ubicacion de la Dirección General.

## 1. TIPOS DE AUTORIDAD.

La organización de toda empresa, de cualquier índole o magnitud, se fundamenta, en el principio de la división de trabajo, es decir de una conveniente distribución de actividades.

Pero en toda sociedad, no sólo es necesaria la división de actividades, sino que esta debe ser acompañada de una autoridad que establezca el orden necesario. De la autoridad que coordine.

Se dice que en cualquier tipo de empresa se distinguen tres tipos de autoridad, según sea el tipo de organización de la misma autoridad lineal, autoridad funcional y autoridad de asesoramiento "staff".

### 1.1 AUTORIDAD LINEAL.-

La forma más simple y sencilla de autoridad es la lineal, ya que es el esqueleto a partir del cual se puede construir una organización más compleja. Es la relación de mando directo que existe entre un jefe y su subordinado.

Este tipo de autoridad puede prolongarse indefinidamente estableciendo una cadena de mando desde el puesto de superior categoría hasta el de menor importancia a través de diferentes niveles, según sea la empresa de que se trata y la complejidad de ésta. Cada hombre cuenta con un sólo jefe, por ello este tipo de autoridad es el canal directo de mando por el que descienden las órdenes a través de todos los planos o niveles de la organización, así como la responsabilidad correspondiente.

### 1.2 AUTORIDAD FUNCIONAL.-

A medida que la empresa crece es prácticamente imposible mantener la autoridad lineal, no siempre es posible conservar dentro de la organización una separación clara y precisa de los campos que corresponden a la autoridad lineal cuando existen diversas secciones y departamentos en la empresa.

Poco a poco va siendo necesario que el jefe de un departamento tenga autoridad suficiente para intervenir en las actividades de otro departamento relacionado, o bien puede existir el caso de que un jefe departamental no cuente con los conocimientos, experiencia o habilidad necesaria y solicite que otro jefe departamental asuma la responsabilidad interviniendo con la autoridad suficiente. En este caso nos encontramos con el tipo de autoridad funcional.

Este tipo de autoridad debe ser usada únicamente en casos necesarios y limitarse en lo más posible, con el fin de mantener la autoridad lineal.

Teóricamente la autoridad funcional no es muy aconsejable ya que debilita la autoridad lineal, que es la base de la organización misma, pero no ha sido posible evitarla. Lo recomendable es su reglamentación clara y la limitación de ésta.

### 1.3 AUTORIDAD DE ASESORAMIENTO O STAFF.-

Prácticamente esta clase de autoridad no es de mando, más bien se trata o consiste en asesorar o sugerir técnicamente a otros puestos. No indica la relación de "mando" -

propriadamente dicha. Tiene como característica esencial la de ser una autoridad auxiliar y complementaria de la lineal.

La misión del funcionario staff no es la de mandar, si no aconsejar y recomendar a otros funcionarios para la mejor resolución de los problemas que se refieren a su especialidad. El funcionario staff tiene la autoridad que se deriva de sus conocimientos técnicos o científicos.

Una vez analizando los diversos tipos de autoridad existentes, en su aspecto genérico, se llega a la idea de que exista un tipo "puro" de autoridad a menos que la empresa sea muy pequeña. Sin embargo, la autoridad lineal es fundamental, es la de niveles de dirección.

## 2. NIVELES JERARQUICOS.-

La principal característica de la estructura organizacional de una empresa, es la estratificación de ésta en diferentes niveles jerárquicos de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad de ellos, así como a la importancia de las funciones de cada puesto después de un análisis de éste.

Existe diferente clasificación de los niveles; y en general se identifican como primer nivel, segundo, tercero, o bien, pueden llamarse niveles superiores, intermedios e inferiores.

Cada empresa, según sus necesidades, establece su estructura organizacional, por lo cual sería ilógico mencionar que existe "x" número de niveles para una empresa. Para el análisis de este punto se señalarán como niveles superiores, intermedios e inferiores, para generalizar.

## 2.1. NIVELES SUPERIORES.

Estos están integrados por el primero, segundo y tercer nivel jerárquico.

El primero, corresponde al Consejo de Administración, que es el cuerpo técnico al cual delega sus intereses la Asamblea General de Accionistas. Su misión es velar por los intereses lucrativos de la Asamblea.

El segundo nivel, corresponde a la persona en quien delega su autoridad el Consejo de Administración y que es el Director General de la empresa, quien a su vez delega autoridad y responsabilidad a los Gerentes Departamentales o Jefes, quienes integran el tercer nivel en este caso.

En general, esta primera estratificación está integrada por el Consejo de Administración, el Director General y los Gerentes y Jefes Departamentales, cuyas unidades forman la estructura en que se desarrolla el proceso "directivo" y "ejecutivo" de la empresa.

## 2.2. NIVELES INTERMEDIOS.

Los niveles intermedios podrían ser el cuarto y quinto

nivel de la organización están integrados por supervisores y jefes de pequeños departamentos de la empresa, quienes - de acuerdo a la autoridad y responsabilidad que les ha sido delegada no tienen que tomar decisiones con la trascendencia que tienen las decisiones de los niveles superiores, sino seguir las normas y políticas que han sido establecidas para el desarrollo de sus funciones.

### 2.3. NIVELES INFERIORES.

Serían a partir del quinto o sexto nivel de estratificación. Son los niveles que tienen la función "operativa" en la empresa.

Estarían integrados por los vendedores, personal administrativo, operarios y empleados de menor responsabilidad en la empresa, comparándola con la de los niveles superiores a ellos.

### 3. UBICACION DE LA DIRECCION GENERAL.

Una vez analizada la organización de una empresa, los tipos de autoridad y los diferentes niveles jerárquicos, - podemos establecer la ubicación de la Dirección General y su importancia.

La importancia de la Dirección General se comprende si se considera que el Consejo de Administración delega su autoridad y responsabilidad en ella. El Consejo realiza la - función de crítica, de aprobación de las polífticas propues tas por el Director General, y la observación de los resul tados de la actividad dirigida de la empresa, mientras que la Dirección General realiza la función "Activa" y conf-- nua.

Las funciones del Director General se caracterizan por: la planeación activa, la organización, la dirección y el - control de la empresa en su conjunto.

El individuo que ocupe el puesto de Director General, - debe tener la suficiente visión amplia de las inversiones- de capital, de mano de obra, sueldos, líneas de productos, precios, manejo de personal, relaciones públicas, y en ge- neral cubrir una serie de facetas de diversos aspectos. De

be ser un buen planificador, buen organizador y buen director.

Además de todo, debe tener la habilidad de lo más importante: coordinar. En las manos de la Dirección General está la vida de la empresa misma.

C A P I T U L O III

**FUNCIONES PRINCIPALES DEL DIRECTOR  
GENERAL.**

- 1.- Planificación
- 2.- Organización
- 3.- Coordinación

## FUNCIONES PRINCIPALES DEL DIRECTOR GENERAL

Un Director, es la persona a quien se le ha asignado la responsabilidad de guiar a otras personas, que serán -- sus subordinados; de señalarles los objetivos que han de perseguir y de encausar su acción hacia esos fines. Dirigir es gobernar y gobierna quien conduce a otros orientándolos previamente hacia los resultados que deben lograr.

El Director General de una Empresa tiene la misión de guiar las actividades de la misma delegando autoridad y -- compartiendo responsabilidad. Es el jefe máximo de la empresa, quien se encuentra en la cima de la pirámide organizacional.

El ocupar el puesto de Director General de una empresa es de vital importancia. Pero para ocuparlo se necesita -- que la persona tenga aptitudes innatas.

El Director no sólo será el gobernador de su empresa, -- sino que deberá reunir una serie de características positivas que lo harán el Director Integral.

### 1.- El Director General en la Planificación.

Esencialmente planear es determinar de antemano un cur

so de acción a seguir y en todas las actividades este es un factor de suma importancia.

El hombre desde su nacimiento es un objeto de planeación por parte de sus progenitores y a medida que crece, sigue siéndolo por parte de diversos agentes exteriores y de él mismo. A través de los años, los individuos, las cosas y las actividades están sujetas a planes. Cotidianamente planeamos en relación con nuestras funciones, con nuestros objetos, con las actividades de los demás en fin, vivimos planeando. Y es comprobado que en cuanto mejor se planea una situación, mayor posibilidad de éxito existe.

En una empresa, la función que dirige, guía y orienta a las demás es la planeación. Se planea en las funciones generales de la administración y en las específicas.

La planeación de las funciones generales de la administración, como son la Organización, Integración, Dirección y Control, corresponden al Director General y la planeación de las funciones específicas de la empresa, como Ventas, Finanzas, Personal y Producción corresponden a los Gerentes de cada una de estas, pero con la intervención del Director General. Es por ello que debe tener una visión amplia del futuro para poder predestinar con la mejor exactitud posible el curso de acción a seguir.

La Planeación se presenta en cuatro aspectos:  
Objetivos, Políticas, Procedimientos y Programas.

Un Director eficiente será un planificador competente en estos aspectos añadiendo el de presupuestos, que es una importante herramienta para la elaboración de planes, tanto a corto como a mediano plazo.

En cuanto al aspecto tiempo, se puede señalar que se le llaman planes a corto plazo cuando se proyecta a un año o menos, a mediano plazo cuando es de uno a cinco años y a largo plazo cuando pasa de cinco años.

Refiriéndonos a las herramientas de la Planeación, analizaremos qué función desarrolla el Director General en cada una de ellas.

#### OBJETIVOS:

Etimológicamente la palabra objetivo proviene de las raíces "ob": hacia y "jactum": lanzado. Por lo tanto objetivo, es aquello que se lanza a una meta concreta y precisa.

Los objetivos, administrativamente hablando, son resul

tados medidos en cantidad y calidad, programados y propuestos por el grupo de individuos que los realizan a corto, - mediano o largo plazo. Los objetivos son los fines que pretende alcanzar la persona que los propone mediante la dirección de sus esfuerzos hacia ellos.

El Director General junto con el equipo de Altos Ejecutivos, debe elaborar los objetivos de la empresa en todos sus aspectos.

Se deben señalar los objetivos Institucionales, los Divisionales, en colaboración con los Jefes de División y los Departamentales con los jefes de los Departamentos de la Empresa.

En la elaboración de los objetivos Institucionales se deberá considerar a los objetivos de servicio sociales y económicos. En los primeros deberá tratar de obtener la satisfacción de los consumidores o clientes de la empresa, - proporcionando los productos o servicios en óptimas condiciones.

El Objetivo Social, será fijado en función de proteger los intereses tanto económicos como personales y sociales de todos los empleados y obreros de la empresa que dirige,

así como del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos por medio de una correcta programación de relaciones humanas y de relaciones públicas.

El objetivo Institucional de Servicio y de índole Social son complementados por el económico que debe ser fijado con el fin de proteger los intereses económicos de la empresa, tratando de satisfacer las necesidades económicas de sus integrantes por medio de la generación de riqueza.

En cuanto a la fijación de objetivos Divisionales y Departamentales varían según el área específica: Ya sea Ventas, Finanzas o Producción, y son en función de los objetivos institucionales, complementando y precisando diversos ángulos de éstos.

El que el Director General fije correctamente los objetivos dentro de la empresa, tiene gran importancia ya que proporciona un sistema que lleva por un camino las acciones y a las relaciones de los integrantes de la misma, disminuyendo en gran parte la inseguridad de los subordinados cuando éstos no dependen de decisiones imprevistas y subjetivas de sus superiores; existirá un criterio uniforme y sistemático al no haber órdenes que no sean compatibles y opuestas, además se dispone de medios eficientes de con-

trol, facilitando la evaluación de las actividades divisionales o departamentales.

Una política de implantación profesional de objetivos-propuesta por un Director, consciente y capaz, conducirá a una Dirección por objetivos y un control por resultados, - lo cual es de gran valor en el desarrollo de una empresa.

#### POLITICAS:

Las políticas de una empresa son el conjunto de normas, trazadas por el Consejo de Administración en función de los objetivos que han sido fijados. Pueden referirse a la empresa en general, a las secciones y a los departamentos y funciones de la misma.

Como se mencionó anteriormente el Consejo de Administración es el órgano a quien corresponde trazar las políticas-generales de la empresa. Pero el Director General es quien-guía las actividades en función de estas políticas genera-les a las cuales deben supeditarse las de los diversos niveles de la empresa.

El Director debe interpretar y hacer colectiva la interpretación de las políticas dictadas por el Consejo, lo cual

no impide que algunas veces él sea el que proponga ciertas políticas o criterios correctivos a las mismas.

Además de esto, debe contar con los controles necesarios para verificar constantemente el correcto desarrollo de la labor operacional y administrativa de la empresa en función de las políticas establecidas, para aplicar medidas correctivas a tiempo en caso de que el desarrollo mencionado no sea satisfactorio, ya que el pensamiento y la acción de los integrantes de la empresa, deben estar apoyados en estas normas.

Es conveniente que el Director tome en cuenta las opiniones de quienes vayan a aplicar las políticas y que tenga la habilidad de uniformar criterios al respecto ya que una vez tomada la decisión de su aplicación, deben ser elaboradas por escrito y difundidas entre el personal.

Como estas normas favorecen el trabajo en equipo y evitan frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales, es conveniente que sean interpretadas de la mejor manera posible. Esta interpretación es función del Director General, por lo cual debe estar pendiente de la interpretación que a su vez tengan los subordinados en la empresa, para que exista uniformidad de criterios y consecuentemente de acciones.

### PROCEDIMIENTOS:

Los procedimientos son planes más concretos apoyados en los objetivos y políticas.

Difieren en cuanto que establecen el proceso cronológico de diversas operaciones o actividades de la empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de la organización, pero tienden a multiplicarse en los niveles inferiores, siendo más escasos en los superiores, pues indican cómo y con qué secuencia se desarrollarán las actividades de una manera más detallada que las políticas y esto es de mayor aplicación en las actividades administrativas y operacionales que en las ejecutivas y directivas.

El papel del Director General en la elaboración e implantación de procedimientos tiene una graduación de supervisión y aprobación, pues como son desarrollados más detalladamente, corresponde a los jefes de sección o departamento su elaboración.

### PROGRAMAS:

Los programas son planes apoyados en los objetivos, po

líticas y procedimientos.

La característica básica de un programa es el factor tiempo, en el cual el Director General hábil debe tener -- una visión amplia para establecer programas a corto, media no y largo plazo, según sean los requerimientos de la em-- presa.

Existen diversas clases de programas: seccionales, departamentales, funcionales, mismos que deberán ser elabora dos por los jefes respectivos, pero todos deberán estar -- coordinados y funcionar unos en relación con otros.

Aquí encontramos también la labor de un Director efi-- ciente, pues este debe tener la capacidad necesaria para - elegir y coordinar el desarrollo de los programas de la em presa, de manera que éstos funcionen en perfecta armonía - para lograr los objetivos que se persiguen.

#### PRESUPUESTOS:

Son una de las herramientas básicas del control; Son - planes, pero con la característica del factor dinero. Los- presupuestos son formas de planeación de gran eficiencia - práctica.

Pueden existir presupuestos seccionales, departamentales y funcionales. En ellos se coordinan los factores tiempo y dinero para establecer estimaciones a futuro.

El Director General tiene gran responsabilidad de planear todas y cada una de las funciones de la empresa, tratando siempre que la planeación sea sistemática y organizada. Debe evitar ante todo que se convierta en un proceso empírico o intuitivo.

## 2.- EL DIRECTOR GENERAL EN LA ORGANIZACION.

Ya se analizó la misión que tiene que desempeñar el Director al planear. Ahora, consecuentemente, cabe analizar la fase siguiente que es el organizar lo planeado. Es decir, estructurar las funciones y organizar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas en la planeación.

El paso definitivo que lleva a cabo un buen organizador es el establecimiento de la carta de Organización, esquema en el cual se definen los diferentes puestos que existen en la empresa. La estructura que en la carta se presenta está encaminada a superar las limitaciones de la gente y a facilitar el funcionamiento de los sistemas, pues en la misma se establecen la autoridad y responsabilidad de los puestos .

Por medio de una buena organización, el Director delegará su autoridad y compartirá su responsabilidad a través de la red de puestos, de manera que la toma de decisiones tenga una mayor fluidez y sea más acertada.

El Director tendrá en cuenta la labor de organizar, ya que la Organización como otras funciones es un proceso continuo.

Para establecer una adecuada organización en su empresa, el Director tendrá que considerar los dos aspectos básicos de ésta: la división del trabajo y la unión del mismo, el relacionar todas las actividades para integrarlas en un todo.

En la división del trabajo se deberán considerar, las reglas de departamentización o funcionalismo, jerarquía, definición y selección.

Al efectuar la departamentización o funcionalismo, el Director deberá efectuar una división de actividades y labores y posteriormente agrupar éstas en una unidad de manera orgánica constituyendo funciones que tengan un fin común. Deberá tener el criterio suficiente para evitar errores en cuanto a duplicidad e importancia de funciones.

En cuanto al principio de Jerarquía, deberá tener en consideración el grado de responsabilidad y autoridad de cada función para estructurar los niveles jerárquicos de la organización. Una correcta implantación de jerarquía, evita problemas de autoridad y toma de decisiones de la empresa.

En lo que se refiere al principio de definición podría mencionarse que va unido al principio de jerarquía, ya que en éste el Director, asesorado por el Cuerpo Directivo de la empresa, señalará las actividades, obligaciones, requerimientos y responsabilidades en la forma más clara posible para cada puesto de la carta de organización.

En el principio de la selección, corresponde al Director colocar al hombre adecuado para los puestos "clave" de la organización, asesorado en este caso por los integrantes del Departamento de Recursos Humanos.

### 3.- EL DIRECTOR GENERAL EN LA COORDINACION.

La función primordial de la Dirección General es la coordinación. El Director deberá orientar los esfuerzos de cada miembro de la empresa hacia una unidad armónica que a su vez proporcione unidad de acción en la persecución de -

objetivos señalados.

La coordinación es el proceso de conseguir que las cosas ocurran en el momento, lugar y grado adecuado. Por grado adecuado se entiende tanto la cantidad como la calidad del producto o servicio. La coordinación es el proceso de sincronización de los esfuerzos humanos.

Para que exista una coordinación eficiente, es necesario que el Director tenga como base una planificación y -- una organización adecuadas, ya que los tres elementos: planificación, organización y coordinación se encuentran ntimamente ligados.

La sincronización de los diversos factores de los es--fuerzos del grupo como se dijo anteriormente, es básicamente una función de la Dirección, pero cabe aclarar que no -- debe ejercer autoridad para conseguir coordinación, sino -- que debe dar los pasos para crear el ambiente en que tiene lugar la cooperación de un buen grado, con pleno conoci- -- miento de lo necesario en cuanto a tiempo y lugar.

Es fundamental que el Director establezca una buena -- coordinación, que entre sus subalternos exista no sólo la -- voluntad de cooperación, sino una completa comprensión y --

conocimiento de las necesidades y del factor tiempo. Por ejemplo, es necesario que las ventas estén coordinadas con la producción, los cobros con las ventas y las compras, -- que los objetivos estén coordinados con las políticas, programas, presupuestos y así todas las actividades de la empresa para que esta marche de acuerdo a lo programado y en el lugar y tiempo adecuados.

Deberán ser engranadas todas las funciones de la empresa de manera que integre un todo armónico.

La correcta coordinación, implica el conocimiento anticipado que el nivel de la alta Dirección tenga de los posibles problemas con los que se enfrentará.

Deberá establecerse una coordinación integral con el objeto de que los objetivos se alcancen con un mínimo de contratiempos, retraso y confusión.

Un buen coordinador en el nivel Alta Dirección, debe ser un individuo polifacético como planificador, debe tener el criterio suficiente para elaborar los objetivos, políticas y procedimientos, y programas, o dirigir su elaboración y señalamientos, los cuales serán las bases de actuación de los miembros de la empresa; como organizador de

berá tener los conocimientos necesarios para que se establezca una estructura organizacional adecuada y como coordinador, tener la suficiente habilidad para sincronizar y armonizar los aspectos anteriores en la prosecución del fin común de la empresa.

## C A P I T U L O . I V

### EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS COMO DIRECTOR GENERAL.

- 1.- Características de un Lic. en Administración de Empresas.
- 2.- Ubicación del Lic. en Administración de Empresas en el Area de Dirección General.
- 3.- El elemento Humano dentro de la Dirección General de una Empresa.

## CARACTERISTICAS DEL L.A.E.

Un Licenciado en Administración de Empresas, es un profesionalista que, por una parte, se ha preparado durante varios años de estudios con objeto de abordar los problemas inherentes a la Administración de Empresas con una visión multilateral y, por otra parte, ha unido dos factores muy importantes: interés y voluntad, para lograr a través de la unión de estudios, conocimientos y práctica, una personalidad propia y por lo tanto, la experiencia necesaria para ser el Profesionalista de la Administración.

La Profesión de Licenciado en Administración de Empresas tuvo origen en la necesidad de contar con gente capacitada en las técnicas de la administración, para conducir, participar o asesorar eficientemente la operación de los organismos tanto privados como públicos. En México apareció paralelamente a otras profesiones a nivel universitario, con planes de estudio que se han ido adaptando progresivamente para ofrecer una sólida preparación, que le permita manejar las técnicas administrativas y sus métodos de estudio e investigación, para aplicarlas prácticamente en las diversas esferas de la actividad social.

El Licenciado en Administración de Empresas durante su

preparación académica, cubre las áreas de estudio necesarias para ser un generalista, un coordinador. Entre estas áreas podemos mencionar la Administración General, Finanzas, Contabilidad, Derecho, Mercadotecnia, Producción, Economía, Matemáticas Aplicadas, Relaciones Humanas y otras materias que le permiten tener un criterio multilateral.

Su preparación lo capacita para tener los conocimientos suficientes en áreas específicas de la empresa, como Producción, Ventas y Finanzas, de manera que comprenda a los especialistas en éstas y pueda desarrollar las actividades de los diferentes campos de acción de una empresa, logrando sus objetivos, sin el desequilibrio que podría causar la preparación limitada de alguna especialidad.

Por lo anterior podemos comprender que su actividad profesional puede desarrollarse sirviendo en el Sector Privado y en el Sector Público, ya sea en empresas particulares, en organismos públicos o en otras actividades acordes con sus conocimientos.

El Licenciado en Administración de Empresas como integrante de un equipo humano de una empresa; puede servir en este sector, ya sea como ejecutivo responsable de las actividades en general o de una área determinada. Puede pres-

tar sus servicios también como asesor o consultor externo a las empresas que lo soliciten. Ya que el Administrador tiene como función principal administrar, lo que significa coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos a ciertas necesidades y también participar y desarrollar los trabajos con relación a la fase creativa de cualquier empresa.

Al Licenciado en Administración, le cabe la peculiaridad de ser el especialista cuyo campo de acción es precisamente lo general dentro de la empresa.

## UBICACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE DIRECCION GENERAL

Las funciones de Alto Directivo, se caracterizan por - la planeación, la organización, la dirección y el control - de la empresa en su conjunto. Al mencionar "en conjunto", - se comprende que no es un aspecto específico o el enfoque - de los esfuerzos hacia un área determinada de la empresa, - sino a la totalidad de las funciones y actividades de ésta. Al Director le cabe la peculiaridad de ser, dentro de su - empresa, el único especialista cuyo campo de acción es lo - general, lo amplio, lo universal.

La Administración de sus altas esferas, exige genera-- listas. Hombres capaces que puedan actuar con éxito en las empresas mercantiles, industriales, gubernamentales y de - servicio.

Obviamente, no importa el giro de la empresa. El Direc-- tivo capaz, el generalista responsable de ella, además de - mantenerla en existencia aprovechando óptimamente todos - los recursos, la conduce hacia la realización satisfacto-- ria de sus objetivos. Hace posible la creación y el desa-- rrollo de sistemas administrativos que permiten el avance - de la empresa, cualesquiera que sean los individuos que in - tegren su organización, coordinando las aportaciones de to

dos y cada uno de ellos en la realización de los fines propuestos.

La preparación adquiere a través del estudio y la investigación un Licenciado en Administración, lo capacita para ser un especialista en lo general. Claro está que los individuos tienen tendencias innatas hacia una u otra área del conocimiento, pero la base, la preparación que académicamente adquiere, independientemente de que se especialice en alguna área, lo capacita para coordinar, para dirigir en conjunto.

Su preparación y las características e inclinaciones de un individuo que tiene tendencias hacia los aspectos de administración propiamente dicha, pueden convertir al Licenciado en Administración en la persona idónea para ocupar el puesto de Director General.

Por supuesto que este nombramiento lo podrá adquirir a través del esfuerzo y de la experiencia que adquiera a través del ejercicio de su profesión. No se pretende dar a entender que un individuo que recientemente obtuvo la Licenciatura en Administración, esté ampliamente capacitado para ejercer una Dirección General. Podría hacerlo, sí, pero bajo determinadas circunstancias especiales. Lo deseable y lo

que sucede con frecuencia, es que haya sido una persona -- que mediante su eficiente desarrollo y su brillantez de actuación dentro de una empresa, alcance el mencionado puesto.

Lo que se trata de exponer, es que el Licenciado en Administración sería la persona indicada para que , mediante su esfuerzo en escalar los niveles ejecutivos a base de su actuación eficiente, ocupase dicho puesto, ya que los re--querimientos del mismo coinciden perfectamente con la preparación y el enfoque de sus conocimientos.

Se supone, dado que ya ha tenido una trayectoria académica satisfactoria, cuenta con la capacidad intelectual para que una vez que ya adquirió su preparación profesional-básica, siga perfeccionándose ininterrumpidamente y se mantenga al día en su campo de actividad, lo cual en un Director es requisito indispensable, ya que su empresa si es - conducida con éxito, está en constante desarrollo y necesita por consecuencia, una innovación constante.

También al Licenciado en Administración se le capacita con los conocimientos técnicos necesarios para resolver -- los problemas que se le presenten con un amplio sentido humano. Esta es una cualidad muy importante, ya que los pro-

blemas que como Director tendría que resolver, tienen gran relación con el factor humano de la empresa. Debe poseer - don de gentes y tacto suficiente para captar la adhesión - de las personas con quienes trate y de esta forma conse - guir su colaboración y respaldo. El Licenciado en Adminis - tración ha tenido una preparación basada en prácticas y es - tudios de Psicología y Sociología Industrial, Relaciones - Humanas, Relaciones Públicas, las cuales permiten utilizar las características positivas necesarias en este estudio - y autodesarrollarse constantemente.

Al Licenciado en Administración se le inculca en el -- transcurso de su carrera profesional, un sentido de equi - dad y justicia en relación con las partes integrantes de - una empresa. Un Director es un mediador, ya que debe condu - cir la empresa hábilmente para satisfacer equitativamente - tanto los intereses de los accionistas; como de los inte - grantes del ámbito empresarial y de la sociedad en general. Debe tener pues, sentido de justicia, para que en el momen - to de tomar una decisión, ésta sea imparcial y en benefi - cio de la comunidad en general.

Se puede afirmar entonces que el Licenciado en Adminis - tración es la persona apta para ocupar la Dirección Gene - ral, por su preparación y características especiales que -

coinciden con la imagen del Director Integral. Puede ser - un líder, ya que si no tiene esta característica innata; - se le ha preparado con asignaturas que la desarrollan. - - Cuenta con herramientas indispensables para ser un eficiente organizador y cuenta también con el criterio suficiente para resolver los problemas inherentes a la administración con una visión amplia, sin perder de vista los intereses - del conjunto de la empresa. Es un generalista y , por consecuencia, se le prepara para ser un coordinador eficiente.

ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LA DIRECCION  
GENERAL DE UNA EMPRESA

Dentro de cualquier organización, es indispensable que se cuente con un cuerpo de dirigentes y de colaboradores - debidamente motivados, con creatividad, iniciativa y espontaneidad; donde el equipo se encuentre en un proceso continuo y acelerado de crecimiento y maduración y donde se logren simultáneamente los objetivos de la empresa y se satisfagan las motivaciones del personal.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

Es de fundamental importancia que las personas cuyos - puestos implican o requieren del manejo de autoridad, encuentren siempre el equilibrio entre la productividad del personal que dirigen y el grado de realización de la gente a su cargo, para lo cual se mencionan a continuación algunos aspectos necesarios para lograr el equilibrio .

- 1o.- Buscar que los objetivos de la Organización sean compatibles con los objetivos personales de sus miembros.
- 2o.- Establecer las condiciones necesarias para que -- tanto las metas económicas de la organización co-

mo los objetivos individuales de sus integrantes alcancen, un óptimo grado de satisfacción.

- 30.- La personalidad del dirigente será siempre la de una persona segura de sí misma y de su grupo, consciente de sus limitaciones, optimista y positivo aún en situaciones adversas.
- 40.- Su función básica consistirá en formar un equipo o grupo que a través de autodirección y auto control supere las metas fijadas para la organización.
- 50.- Deberá sostener la idea de que las personas son naturalmente activas, responsables y capaces de pensar por sí mismas.
- 60.- Se ajustará a las políticas y procedimientos de la empresa utilizando siempre como arma personal la persuasión en lugar de la fuerza.
- 70.- Cuando se presenten errores o violaciones a las normas de conducta o de trabajo, deberá enfrentar se a estas desviaciones adoptando una actitud fundamental de aprendizaje.

- 80.- La comunicación con sus subordinados tanto formal como informal será siempre dentro de un ambiente de confianza y libertad absolutos y las opiniones que se ajusten a la lógica y a la razón serán - siempre respetadas.
- 90.- Los conflictos deberá tratarlos siempre como acontecimientos naturales, derivados de las diferencias individuales canalizándolos adecuadamente para que constituyan valiosas fuerzas de mejoramiento.
- 100.- Su conducta será normalmente estable, dentro y fuera del trabajo buscando siempre el adecuado equilibrio entre disciplina y afecto.
- 110.- Por último deberá procurar que la autoridad formal que le confiere el puesto en la autoridad informal donde la posición y afinidad que le brinde su grupo sea más bien atendiendo a sus dotes de líder que deberá a base de preparación y capacidad ir perfeccionando.

## C A P I T U L O . . V

UTILIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS EN EL AREA DE DIRECCION GENE-  
RAL.

- 1.- En sus Conocimientos Adquiridos
- 2.- En su Capacidad para Planear
- 3.- En la Toma de Decisiones
- 4.- En la Organización y Coordinación

## EVALUACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE DIRECCION GENERAL.

### 1.- En sus conocimientos adquiridos:

El Director, debe ser un individuo que posea conocimientos generales de todas y cada una de las actividades de la empresa que dirige. Muchas veces es un especialista en el área o giro que tiene la empresa, como financiera o industrial, pero a pesar de ello, es indispensable que conozca todas las áreas de la empresa mencionada, es decir, que sea generalista de ésta.

El Licenciado en Administración tiene los suficientes conocimientos, siempre perfectibles y sujetos al autodesarrollo, para cubrir los requerimientos que en este sentido tiene el área de Dirección General. Como generalista, ya hemos visto que lo es, ahora bien, si es necesario poseer alguna especialidad, puede adquirirla mediante la ampliación en el grado que el puesto lo requiera, siempre y cuando, cuente con los factores de interés y voluntad.

En el aspecto del área productiva de la empresa, el Licenciado en Administración puede contribuir y opinar e incluso decidir en forma determinante porque está preparado-

académicamente para realizar una determinada labor. Asimismo, en los aspectos de planeación y control de la producción, cuenta con la preparación adecuada para saber utilizar las técnicas especiales: Programación Lineal, muestreo estadístico, uso óptimo de los recursos, volumen óptimo de inventarios y otras técnicas complementarias.

En el área de comercialización de la empresa en la cual podemos incluir ventas y mercadotecnia, este profesionista puede intervenir preponderantemente por sus conocimientos acerca de investigación de mercados, promoción, publicidad, distribución, fijación de precios y volumen de ventas.

El aspecto financiero, que puede decirse que está presente en todas las decisiones de la empresa privada, es quizá el aspecto en donde mejor se aprecia la unión integral del Licenciado en Administración, quien puede intervenir en la determinación de las políticas financieras, otorgamiento de crédito, cobranzas, inversiones, obtención de recursos, y aseguramiento de riesgos.

En la Administración de Recursos Humanos los conocimientos técnicos generales que posee el Lic. en Administración, le permiten que participe decididamente para elaborar las políticas, programas y procedimientos de selección de perso

nal, en el entrenamiento de éste, en el establecimiento y superación en la administración de sueldos y salarios, selección, integración e implantación de sistemas de remuneración de incentivos, así como en la seguridad industrial.

En Relaciones Públicas: puede considerarse conocedor, ya que cuenta también con ciertas técnicas de comunicación y participación social, unidas a la personalidad que como Lic. en Administración debe caracterizar a un individuo.

## 2.- En su Capacidad para Planear:

Una de las actividades que un Licenciado en Administración, como Director General deberá llevar a cabo y que es decisiva para el desarrollo eficiente de una empresa, es la de planear.

La mayoría de las políticas que deberá elaborar, recurriendo al asesoramiento de especialistas que él considere necesarios, serán en función de la planeación, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Para planear, un paso indispensable es establecer los objetivos, teniendo una visión amplia para pronosticar y una vez fijados éstos, desarrollar estrategias para alcanzarlos, aprovechando de la mejor manera posible los recursos con los que se cuenta, en el tiempo fijado.

En cuanto a la planeación a largo plazo, es necesario que el Director formule las políticas, fije procedimientos y se establezcan programas y presupuestos. Para ello es indispensable que cuente con la experiencia y el conocimiento científico y técnico. Puede decirse que la capacidad para planear con anticipación y a un plazo largo, tiene gran responsabilidad, ya que muchas veces se adquieren compromi

sos serios para la empresa, motivo por el cual es absolutamente necesario que se cuente con una visión clara de lo que aún no existe. Requiere analizar los proyectos y planes; ordenándolos de acuerdo a su importancia y a la mejor secuencia cronológica. Así mismo, se debe contar con gran sentido práctico para no idealizar y deformar lo que se está planeando.

La Planeación a mediano plazo tiene en general los mismos requerimientos que la de largo plazo, solamente que enfocados a un tiempo más corto, comprendido la mayoría de las veces a dos o cinco años.

La planeación a corto plazo es vital también para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa, ya que determina las actividades inmediatas en función de los planes y proyectos a corto plazo, es decir, de su éxito o fracaso, se establecen en la mayoría de los planes a un tiempo mayor.

De acuerdo a lo antes explicado, es comprensible la necesidad de que se cuente con la capacidad de aplicar las técnicas de pronóstico, estadística y análisis de estacofinancieros, así como de factores tanto internos como externos que intervienen en la planeación.

Entre los factores internos, el primordial es el factor humano de la empresa, ya que sería inútil tener grandes planes y proyectos sin considerar a las partes que los desarrollaron en todos sus aspectos.

Los factores externos también son de suma importancia, ya que la empresa se encuentra situada en una sociedad y ésta tiene que ser analizada continuamente para conocer sus tendencias, tanto culturales como económicas. En este aspecto, sería muy importante analizar la estabilidad en el gobierno, la política internacional y la fluctuación de la moneda.

Para lo anterior, se debe contar con un conocimiento general de la situación por la que atraviesa la nación, de la ubicación de la empresa en ésta, de la situación de la empresa y todos los factores externos que puedan afectar el desarrollo de las actividades de la misma, todo ello en caminado a establecer una planeación con bases sólidas.

Se podría afirmar la posibilidad de que un Director empírico contara con los requerimientos para ser un planificador eficiente. Pero la Administración moderna y el grado de desarrollo actual, necesitan del profesionalista que domine las ciencias y las técnicas que son indispensables en -

el manejo de pronósticos y planes a futuro, así como una -  
visión y criterio que le permitan evaluar las situaciones-  
políticas y económicas del país y la situación internacio-  
nal, para que basado en todo esto, establezca una planea--  
ción con un % mínimo de error y menor probabilidad de riesgo  
go.

### 3.- En la Toma de Decisiones:

La autoridad que implica el puesto de Director General, implica básicamente la facultad de tomar decisiones, es decir, elegir entre varias alternativas, la más conveniente.

Un jefe departamental, tomará decisiones que afecten su departamento y probablemente algún otro, pero el Director - tendrá la responsabilidad de decidir y afectar las actividades de la empresa en general y el ámbito social que ésta - comprende.

El Director se encuentra en la cima de la pirámide de la organización y a diferencia de otros miembros de esta pirámide, que en el momento de hallarse frente a un problema miran hacia arriba o hacia abajo y encuentran alguien que les ayuda, él se encuentra sólo relativamente, cuenta con asesores, pero la decisión fundamental le corresponde tomar la a él y la responsabilidad de ésta la tiene en su persona.

Un Director tiene que tomar una gran diversidad de decisiones, unas con la asesoría de especialistas y otras de los subordinados, indicados, pero la decisión final le corresponde a él.

Las decisiones se pueden clasificar de la siguiente --  
forma:

1) Por su trascendencia:

Que incluye las decisiones rutinarias o tácticas, es -  
decir, las que integran la labor cotidiana del Director en  
este caso, y las decisiones fundamentales o estratégicas -  
que resuelven problemas importantes de la empresa y son --  
muy comunes en el alto nivel Directivo.

2) Por funciones:

Que son unas, en relación con las fases del proceso ad  
ministrativo, como serían decisiones en cuanto a objetivos  
dentro de la planeación, de distribución de actividades en  
la Organización: de adquisición de maquinaria en la inte--  
gración y en el otro grupo, que serían decisiones en quan-  
to a las funciones básicas de la empresa como Producción,-  
Ventas, Finanzas y Personal.

3) Por sus efectos:

Que pueden ser decisiones resolutorias, o sea las que--  
están enfocadas a la solución de problemas o decisiones --

preventivas, que están orientadas a impedir que se presenten problemas.

4) Por quien las dicta:

Que serían individuales, dictadas por el Director en este caso, o bien, en conjunto o colectivas, cuando vienen del consejo de Administración de un comité estructurado para tal efecto.

## EN LA ORGANIZACION Y COORDINACION

Para que el Director sea un buen coordinador, tuvo que haber desempeñado el papel de planificador y organizador - con eficiencia, ya que sin planear no es posible organizar y una empresa con una organización deficiente no puede desarrollar sus actividades con armonía, con orden, con coordinación.

La capacidad de organizar se manifiesta al momento de establecer la separación de actividades y la agrupación de éstas en unidades con fines comunes. En el establecimiento de la estructura de la organización que defina las líneas de enlace. Las atribuciones, relaciones, responsabilidad y autoridad de cada puesto para que de esta forma se facilite la coordinación. En que la organización tenga el grado de equilibrio que permita la actuación eficiente de todos y cada uno de los integrantes de la estructura organizacional.

La capacidad de coordinar es una de las más importantes y esenciales que debe tener el Director ya que él es el coordinador de las funciones generales de la empresa. Es el orientador de los esfuerzos de cada miembro hacia una unidad armónica, que a su vez permita una unidad de ac

ción orientada a la consecución de los objetivos establecidos.

Debe tener la habilidad para motivar al grupo a actuar con absoluto deseo de cooperación y a conocer y comprender las necesidades de la empresa de manera que sus esfuerzos sean una unidad armónica.

La máxima eficiencia que produce la labor administrativa del Director, es la que resulta de la correcta coordinación de todos los factores de la empresa: de los hombres, de las máquinas y de los sistemas para que formando un todo integral se logren los mejores resultados.

Para lograr una unidad, el Director debe conocer y manejar los aspectos que aumenten la eficiencia de los recursos humanos, la integración y uso adecuado de la maquinaria y los materiales y la implantación de sistemas que permitan el óptimo aprovechamiento de todos los recursos con los que se cuenta con una coordinación efectiva.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Es evidente que en la actualidad la dinámica del medio en que vivimos nos obliga a someternos a un proceso continuo y sistemático de renovación y actualización; por lo que es indispensable que el Licenciado en Administración de Empresas enfoque su capacidad y su esfuerzo permanente, hacia la conquista de objetivos y metas que sean compatibles con las de sus semejantes.

Es necesario que en la actualidad las empresas, ya sean del sector público o privado, estén apoyadas en una estructura organizacional debidamente definida; que cuenten con un cuerpo de dirigentes, que infundan en sus colaboradores la necesidad de desarrollo así como la capacidad de realización.

La Dirección General está ubicada definitivamente en el más alto nivel jerárquico de la empresa, dependiendo inmediatamente del consejo de Administración. Su lugar está en la cima de la pirámide de la organización y el tipo de autoridad que tiene es lineal. Por lo general cuenta con diversos tipos de asesoría y los jefes de departamentos reportan directamente sus actividades al Director General, quien a su vez delega en ellos autoridad y responsabilidad.

El Director General es el líder conductor de su empresa, ya que existiendo un grupo con un fin común y con diversificación de tareas ejecutadas, necesitan al hombre -- "clave" que los dirija y motive para la consecución en conjunto del fin común. Los Directores son los líderes que administran la energía humana de su empresa, mediante cualidades innatas o bien, cualidades adquiridas por el conocimiento de técnicas y experiencia en este campo.

La cualidad esencial y básica de un Director General es la coordinación. El Director General de la empresa es generalista de la misma cuyo campo de acción es lo amplio, lo universal de esta empresa, es coordinador de todas las actividades y áreas de ésta.

La preparación, experiencia, práctica y personalidad de un verdadero Licenciado en Administración de Empresas, lo convierten en la persona idónea para ocupar dicho puesto, ya que como líder puede hacer buen papel porque si no tiene esta característica innata, se le ha preparado con asignaturas que la desarrollan. Cuenta con las herramientas indispensables para ser un eficiente organizador y cuenta también con el criterio y experiencia para resolver los problemas inherentes a la administración con una visión amplia.

B I B L I O G R A F I A

## BIBLIOGRAFIA

- 1) "Dirección: Principios, Análisis, Casos".  
Haynes y Massie, Ed. Frentice-Hall. Englewood Cliffs,-  
N.J. 1969.
- 2) "Principios de Dirección de Empresa".  
Harold Koonltz y Cyril O'Donnell, Ed. McGraw-Hill, New  
York, 1961.
- 3) "Reflexiones sobre la Administración".  
Isaac Valdivia, Ed. Reverté, S.A., México, 1969.
- 4) "La Ciencia de la Dirección de Empresas en Acción".  
William T. Morris, Ed. Herrero, México, 1966.
- 5) "Dirección Administrativa Eficaz".  
James J. Cribbin, Ed. Continental, México, 1973.
- 6) "La Función Ejecutiva".  
Herrero Hnos., Suces. S.A., México, 1968.
- 7) "Organización y Dirección Industrial".  
J.J. Bethel, F.S. Atwater, G. Smith y H.A. Stakman, -  
Fondo de Cultura Económica, México, 1952.

- 8) "Problemas de la Administración de Empresas".  
Isaac Guzman Valdivia, Ed. Limusa, México, 1969.
- 9) "El Licenciado en Administración de Empresas".  
Colegio de Licenciados en Administración de Empresas,  
Folleto editado, México, 1971.
- 10) "Dirección de Personal".  
Scott, Clothier, Spiegel. Mc. Graw Hill de México, S.A.  
México, 1971.
- 11) "Administración por Objetivos".  
Agustin Reyes Ponce, Ed. Limusa Wiley, S.A.  
México, 1971.
- 12) "Evaluación de la Tarea del Ejecutivo".  
Carl Heyel, Herrero Hnos. Suces. S.A., México, 1969.
- 13) "El Liderazgo".  
Sydney Verba, Ed. Rialph, S.A., Madrid, 1968.
- 14) "El Arte de Dirigir".  
Gastón Courtois, S.E. Atenas, Madrid, 1966.
- 15) "Auditoria Administrativa"  
Jose Antonio Fernández Arena, Ed. Diana, México, 1973.