

①

Lej.



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración  
División de Estudios de Posgrado

ESTILO DE LIDERAZGO ADOPTADO POR EL DIRIGENTE,  
EN UNA AREA DEL SECTOR PUBLICO

(CASO PRACTICO: SUBCONTRALORIA DE CONTROL DE  
LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES)

## T E S I S

Que para obtener el grado de  
Maestro en Administración de las Organizaciones

presenta

La. Lic. LILIA BARON VIVEROS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



México, D. F.

1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

PAGINA

## INTRODUCCION

1

## CAPITULO I.- GENERALIDADES

7

1.1	Planteamiento del Problema.....	8
1.2	Objetivo General de la Investigación.....	13
1.3	Área en la que se llevará a cabo la Investigación:	17
	Subcontraloría de Control, de la Contraloría Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.....	30
1.3.1	Objetivos.....	31
1.3.2	Estructura Orgánica.....	32
1.3.3	Funciones.....	33

## CAPITULO II.- LA DIRECCION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

34

2.1	Definición de Administración.....	35
2.2	El Proceso Administrativo.....	38
2.3	Ubicación de la Etapa de Dirección, dentro del Proceso Administrativo.....	48
2.4	Integración del Proceso Administrativo al Aspecto Organizacional.....	53
2.5	La Organización vista como un Sistema.....	56
2.6	Dirección y Planeación Estratégica.....	60

## CAPITULO III.- EL LIDERAZGO Y SUS COMPONENTES:

### PODER, AUTORIDAD Y SUBORDINACION

65

3.1	Liderazgo.....	66
3.1.1	Definición.....	68
3.1.2	Teorías de Liderazgo.....	71

3.1.3	Líder Formal.....	74
3.1.4	Líder Informal.....	76
3.1.5	Eficacia y Eficiencia del Liderazgo.....	78
3.1.6	El Autoritarismo y sus Características.....	84
3.1.7	Liderazgo Situacional.....	86
3.1.8	Análisis de la Situación.....	94
3.2	Poder.....	96
3.2.1	Tipos de Poder.....	97
3.2.1.1	Poder Legítimo.....	99
3.2.1.2	Poder Experto.....	100
3.2.1.3	Poder Carismático.....	100
3.2.1.4	Poder Coercitivo.....	101
3.2.1.5	Poder Premiador.....	102
3.2.2	Fracaso del Poder en los Niveles Administrativos.....	103
3.2.3	Información.....	106
3.2.3.1	Conceptualización.....	107
3.2.3.2	Comunicación e Información.....	113
3.2.3.3	Coordinación y Control.....	123
3.2.3.4	Esquema de Información y Comunicación.....	131
3.2.3.5	Elementos de la Información, Comunicación y --- Coordinación.....	133
3.3	Autoridad.....	137
3.3.1	Punto de vista Administrativo.....	138
3.3.2	Principios de Dirección.....	141
3.3.3	La autoridad y el Mando en la Organización.....	144
3.3.4	Tipos de Autoridad.....	145
3.3.5	Elementos del Mando.....	147
3.3.6	Formas de Mando y sus Reglas.....	149
3.3.7	Auxiliares del Mando.....	151
3.3.8	Reglas de la Delegación.....	154
3.3.9	La Supervisión.....	157
3.4	Subordinación.....	159
3.4.1	Definición.....	160

PAGINA

3.4.2 Aspectos Generales.....	161
3.4.3 Cómo se da en la Organización.....	164

**CAPITULO IV.- INVESTIGACION DE CAMPO** 172

4.1 Diseño de la Metodología de Investigación.....	173
4.2 Establecimiento del Marco de Referencia.....	191
4.3 Objetivo de la Investigación de Campo.....	195
4.4 Planteamiento de Hipótesis (Nula y Alterna).....	197
4.5 Desarrollo de la Investigación.....	198
4.5.1 Elaboración del Cuestionario.....	198
4.5.2 Determinación de la Muestra.....	210
4.5.3 Aplicación del Cuestionario.....	215
4.5.4 Análisis y Esquematización de la Información.....	218
4.5.4.1 Cuadros Estadísticos.....	219 y 261
4.5.4.2 Gráficas.....	231 y 267
4.5.5 Interpretación de los Resultados obtenidos del Análisis.	250 y 276
4.5.6 Prueba de Significación de Hipótesis.....	292
4.5.7 Presentación de Resultados.....	298

**CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** 300

**BIBLIOGRAFIA** 309

**APENDICE "A" : GLOSARIO DE TERMINOS** 311

I N T R O D U C C I O N .

La presente investigación la he enfocado hacia el estilo de liderazgo adoptado por el dirigente en cuanto al ejercicio de su poder, liderazgo y autoridad el cual es muy importante en cualquier tipo de Organización ya sea pública o privada, reflejándose en la adecuada conducción de los grupos formales.

Desde el punto de vista sistémico, la Organización se define como: -- "...El conjunto de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros interrelacionados, que persiguen un fin común..."; partiendo de lo anteriormente expuesto, puedo decir, que efectivamente la Organización se integra por elementos o recursos para la consecución de sus objetivos y metas; dentro de ellos, se encuentran los recursos humanos como uno de los aspectos más importantes, ya que sin ellos las organizaciones no existirían como tales.

Para que una Organización funcione adecuadamente, es necesario contar con la participación de todos sus integrantes desde el directivo hasta los subordinados; para tal efecto, es necesario que el comportamiento del dirigente se traduzca en un estilo de liderazgo que influya de alguna manera, tanto en la integración como en el desempeño de los grupos de trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Por consiguiente, el tema a tratar se denomina: "ESTILO DE LIDERAZGO ADOPTADO POR EL DIRIGENTE, EN UNA AREA DEL SECTOR PUBLICO"; cabe hacer notar que el método que he empleado en el desarrollo de la investigación, ha sido el deductivo, el cual parte de los aspectos más generales para avocarse finalmente hacia los particulares permitiendo de ésta manera, presentar clara y objetivamente el tema que nos ocupa con la finalidad de analizar y determinar el estado de liderazgo adoptado por el líder o dirigente, en la conducción de los grupos formales existentes en la Organización; para tal efecto he elegido, por así convenir a mis-

intereses, la Subcontraloría de Control dependiente de la Contraloría - Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Lo que pretendo con tal investigación, es el analizar y determinar a -- través de un marco teórico-práctico traducido en una investigación de - campo, el estilo de liderazgo que el dirigente emplea en el manejo del grupo formal existente en la Organización; asimismo, resaltar si el dirigente toma en consideración a sus subordinados, no sólo para la ejecución propia de sus actividades sino también para hacerlos participar en la toma de decisiones, en cuanto a la prevención y corrección parcial - o total de desviaciones que afectan a la Organización; a su vez saber - si los subordinados aceptan al dirigente y cooperan con él, en el cumplimiento de las mismas, lo cual determinará los atributos y cualidades que éste debe poseer para el adecuado desempeño de sus funciones ya que no es suficiente con tener el título de jefe o dirigente, sino saberlo ser desde el punto de vista sistémico-integral, es decir, tomando en -- consideración la participación activa de los grupos y dirigentes entre sí y con los demás integrantes de la misma, tratando de unificar los -- criterios que conduzcan al logro de los objetivos y metas.

Una vez definido el área bajo estudio, procedí a desarrollar la metodología que habría de seguir en la investigación, la cual consistió básicamente en recopilar todo tipo de información requerida, no sólo de los diversos autores cuyas obras se encuentran fácilmente en una biblioteca, también recopilé documentos del área bajo estudio y adquirí algunas otras obras que me sirvieron para completar la información anterior.

No sólo consulté obras de autores mexicanos, sino también algunas -- obras de autores extranjeros relacionados con el tema. Una vez recopilada la información, procedí a clasificarla por temas, obteniendo de ésta manera un análisis claro y objetivo de la misma, lo cual fue de gran ayuda, permitiendo así dar una secuencia lógica y ordenada que desde el punto de vista metodológico, sirviera de apoyo al tema tratado; por ---

ello, a continuación presento un resumen de las partes y capítulos que conforman su estructura:

**INTRODUCCION.-** En éste apartado expondré los motivos que han dado origen a la investigación, resaltando básicamente la importancia de haber elegido el presente tema de Tesis.

**CAPITULO I.-** Dentro del aspecto de Generalidades, tomé en consideración lo siguiente: Planteamiento del Problema.- En donde se señalarán las causas que han originado a la investigación; Objetivo General de la Investigación; Área en la que se llevará a cabo la Investigación.- en este caso se trata de la Subcontraloría de Control, dependiente de la Contraloría Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, de las cuales se incluyen: Objetivos, Estructura Orgánica y Funciones.

**CAPITULO II.-** La Dirección y el Proceso Administrativo.- Lo que pretendo en éste punto es ubicar a la etapa de Dirección en el Proceso Administrativo, para integrarla al aspecto Organizacional y de ahí vincularla con la Planeación Estratégica.

**CAPITULO III.-** El Liderazgo y sus Componentes: Poder, Autoridad y Subordinación.- Para conocer la esencia de lo que es el Liderazgo, tomé en consideración su definición; asimismo, señalaré la diferencia e importancia que existe entre el Líder Formal y el Líder Informal, tomando en cuenta para ello, su eficacia y eficiencia. Finalmente, éste tema será complementado con el Liderazgo Situacional, mismo que está siendo considerado hoy en día por las características y condiciones que se dan en la Organización.

Cabe hacer notar que en éste tema será tratado el aspecto de la información, como un vínculo de conexión entre el dirigente y sus subordinados; para lo cual, se dará a conocer su conceptualización y la relación que tiene con los aspectos de comunicación, coordinación y control.

**CAPITULO IV.** Investigación de Campo.- Para poder llevarla a cabo, me apoyaré en el marco teórico-conceptual comprendido en -- los capítulos anteriores, diseñando para ello la metodología que ha de seguirse para su adecuado desarrollo, la cual comprende: el Establecimiento del Marco de Referencia en donde daré a conocer el porqué, cómo y dónde se -- efectuará la investigación; asimismo, el objetivo que se persigue con éste estudio.

Daré a conocer dentro del Planteamiento de Hipótesis, -- la formulación de las Hipótesis Nula y Alternativa, las cuáles son la parte fundamental de ésta investigación.

Asimismo, también he tomado en consideración lo siguiente:

- Elaboración del Cuestionario.- De acuerdo a las necesidades y dependiendo de las hipótesis planteadas, se emplearán uno o dos cuestionarios.
- Determinación de la Muestra.- La cual será calculada a través de una fórmula estadística.
- Aplicación del Cuestionario.- Una vez elaborado él o los cuestionarios así como el haber determinado el tamaño de la muestra, para establecer el número total de personas entrevistadas, se procederá a efectuar

tuar su aplicación tratando de que las personas lo --  
contesten con honestidad, franqueza y claridad; ade--  
más, se debe observar que éste sea contestado en su -  
totalidad, ya que de esta manera, se podrán obtener -  
resultados confiables, veraces y oportunos.

- Análisis y Esquematización de la Información.

Para éste apartado, elaboraré:

- a) Cuadros Estadísticos, los cuáles se obtendrán de la -  
tabulación de la información contenida en cada una de  
las preguntas del o los cuestionarios utilizados para  
tal efecto, determinando a su vez las frecuencias ab-  
solutas y relativas de cada una de ellas.
  - b) Gráficas.- Una vez tabulada la información, se proce-  
derá a graficarla con la finalidad de observar el com  
portamiento o tendencia que tiene dicha información.
- Interpretación de los Resultados obtenidos del Análi-  
sis.- La información contenida en los cuadros estadís-  
ticos y las gráficas, servirán de base para la inter-  
pretación adecuada de los resultados.
- Prueba de Significación de Hipótesis.- En ésta etapa-  
llevaré a cabo la comprobación de la o las hipótesis;  
para ello emplearé el análisis estadístico a través -  
de la curva normal, estableciendo los límites de con-  
fianza y las regiones críticas de aceptación y de re-  
chazo, con lo cual podré aceptar o rechazar cualquie-  
ra de las hipótesis planteadas.

CAPITULO V.- Conclusiones y Recomendaciones.- En éste capítulo daré -

a conocer los resultados obtenidos de la comprobación de la o las hipótesis y en sí, de todo el estudio, resaltan do los aspectos más importantes de la investigación tanto documental, como de campo; asimismo, daré una aportación del estilo de liderazgo que consideraré idóneo para el Sector Público; la cual estará basada principalmente en los resultados obtenidos.

**BIBLIOGRAFIA.-** Relacionaré por orden alfabético y por autor, las obras que han sido consultadas para el desarrollo de la presente investigación.

**APENDICE "A".- Glosario de Términos.-** Comprenderá la definición de aquellos términos que han sido utilizados en cada uno de los capítulos que integran la investigación, con la finalidad de resaltar su importancia.

## **CAPITULO I.- GENERALIDADES.**

- 1.1 Planteamiento del Problema .**
- 1.2 Objetivo General de la Investigación .**
- 1.3 Área en la que se llevará a cabo la Investigación: Subcontraloría de Control de la Contraloría Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.**
  - 1.3.1 Objetivos.**
  - 1.3.2 Estructura Orgánica.**
  - 1.3.3 Funciones.**

### 1.1 Planteamiento del Problema.

Uno de los aspectos más importantes a considerar en toda investigación documental o de campo, en las ciencias sociales, es sin duda el "Planteamiento del Problema"; por ello es importante que el investigador o la persona responsable de llevar a cabo el estudio, tenga una concepción bastante clara de lo que se desea -- plantear como problemática; diseñando para ello toda una metodología que permita llegar a una solución óptima, para lo cual es conveniente determinar una serie de interrogantes con la finalidad de apoyarnos en la ubicación de su contexto, tales como:

- a) ¿Qué es lo que debo resolver?
- b) ¿Cómo lo debo conocer?
- c) ¿Qué parámetros debo considerar para su adecuado planteamiento?
- d) ¿Qué pasos metodológicos debo tomar en consideración para poder delimitar el problema?
- e) ¿Cuáles serían las implicaciones que pudiera tener con el -- sistema organizacional?
- f) ¿Qué técnicas estadísticas, debo utilizar para evaluar los - resultados?
- g) ¿A qué conclusiones debo llegar?
- h) ¿Qué aportación puedo dar con los resultados obtenidos?

No debe olvidarse que el planteamiento del problema va a establecer la dirección del estudio, para lograr ciertos objetivos los cuales juegan un papel muy importante ya que son los fines a alcanzar, por ello es conveniente se formulen de manera clara y objetiva dando respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué? y ¿Para qué?

Lo cual se traduce en ¿qué? es lo que se desea alcanzar, es decir, cuál va a ser la finalidad del estudio y ¿para qué? va a servir.

Los objetivos se dividen en:

- Generales.- Reflejan el propósito general del estudio o investigación.
- Específicos.- Como su nombre lo indica, especifican o resaltan aspectos relevantes del estudio o investigación.

Cabe hacer notar, que cualquier tipo de problema ya sea de índole económico, político o social, debe enfocarse desde el punto de vista sistémico, ya que se trata de un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que persiguen en fin común. Por ejemplo: en una Organización se puede presentar el problema de la baja productividad; ahora bien, para poder encontrar una solución óptima a tal situación, se deben tomar en consideración las implicaciones dadas no sólo en las áreas de personal, producción, finanzas o mercadotecnia de una manera particular, sino tratar de involucrar a toda la Organización y su medio ambiente ya que entre otras cosas, la baja productividad puede deberse a la falta de motivación por parte del personal, por no contar con los recursos materiales necesarios para poder llevar a cabo sus actividades o a la falta de un horario adecuado para el desempeño de las mismas, o a la falta también de participación por parte del personal que desea externar su opinión relacionada con el trabajo, sino que sólo son considerados como un engrane más de una máquina; por tal motivo, puede haber un índice muy alto de ausentismo y tal actitud repercute en el cumplimiento de los programas de producción, en el presupuesto de la Organización, en la colocación y distribución de los artículos en el mercado para su venta, etc. y sobretodo, en los objetivos y metas planteadas en la Organización, ocasionando con ello serios problemas por las implicaciones que se tienen en la misma.

Por ello, el investigador, debe tener una visión sistémica en --

la resolución de cualquier problema, para poder dar conclusiones claras y precisas que sirvan de base a su resolución, acorde a las necesidades de la Organización.

Resumiendo lo anteriormente expuesto, puedo decir, que antes de formular cualquier problema, primero deberán plantearse una serie de interrogantes para auxiliarnos en la ubicación del problema que se desea investigar; asimismo, establecer un objetivo general y/o varios específicos, diseñando para ello toda una metodología con enfoque sistémico para encontrar la solución que satisfaga las necesidades de la Organización, contribuyendo de ésta manera al logro de sus objetivos y metas, pero sobretodo al aprovechamiento óptimo de sus recursos.

Por consiguiente, en la presente investigación he planteado esas mismas preguntas, obteniendo lo siguiente:

a) ¿Qué es lo que debo resolver?

Sin duda uno de los aspectos más importantes a considerar es el papel que juega el líder o directivo dentro de la Organización, ya que en él recae la responsabilidad de mantener interés y equilibrio en los grupos de trabajo para su adecuado desarrollo y cumplimiento de las cargas de trabajo; por tal motivo y debido a la experiencia que he tenido en tal aspecto, surgió la idea de realizar una investigación en la que se diera a conocer la problemática existente entre el líder y el grupo de trabajo, tomando en consideración.

- 1.- La integración del grupo formal.
- 2.- El comportamiento del líder con el grupo.
- 3.- La motivación que debe dar el líder al grupo.
- 4.- La aceptación o rechazo por parte del grupo hacia el líder y del líder hacia el grupo.

5.- El tipo de liderazgo que se ejerce en el grupo.

b) ¿Cómo lo debo conocer?

Para poder conocer éste tipo de problema, tomé en consideración lo siguiente:

- 1.- Establecimiento del marco teórico-conceptual, con la finalidad de establecer los lineamientos o condiciones bajo las -- cuales enfoqué el estudio.
- 2.- Recopilación de información correspondiente al tema.
- 3.- Observación directa del comportamiento que tiene el líder o dirigente, hacia sus subordinados y éstos con el dirigente, -- en el área de trabajo.

c) ¿Qué parámetros debo considerar para su adecuado planteamiento?

Los parámetros en éste tipo de problemas son muy subjetivos y a veces son muy difíciles de cuantificar, sin embargo se pueden -- establecer los siguientes: cualidades del líder, trato hacia sus subordinados, cómo emite las órdenes, tipo de liderazgo que ejerce, etc.

d) ¿Qué pasos metodológicos debo tomar en consideración para poder delimitar el problema?

Determinación de objetivos, establecimiento del marco teórico-- conceptual, planteamiento de hipótesis; diseño de la investigación de campo, presentación de resultados y conclusiones.

e) ¿Cuáles serían las implicaciones que pudiera tener con el -- sistema organizacional?

En este caso, se debe tratar de generalizar el problema y no verlo como un aspecto particular, ya que esto perdería la esencia - de la investigación y sólo se traduciría en la resolución de un problema que afecta sólo a una Organización en particular, - por lo tanto una investigación dentro de las ciencias sociales, - debe tener carácter general.

f) ¿Qué instrumentos estadísticos debo utilizar para evaluar -- los resultados?

Antes de llevar a cabo la investigación de campo, se deberá esta blecer el diseño de la misma, en la cual quedará claramente defi nido el método estadístico a utilizar para cuantificar los resul tados, enfocándose a las siguientes etapas:

- |  |  |
|--|--|
| 1) Para recopilar información.           | { - Diseño del cuestionario.<br>- Determinación del tamaño de la muestra, a través de:<br>.) Las medias muestrales y<br>.) Las proporciones poblacionales. |
| 2) En el desarrollo de la investigación. | { - Tabulación de la información (de terminación de las frecuencias re lativa y absoluta).   |
| 3) Para el análisis de la información.   | { - Cuadros estadísticos.<br>- Gráficas.   |

g) ¿A qué conclusiones debo llegar?

Las conclusiones dependerán de los resultados obtenidos de la in vestigación de campo, por ello es de vital importancia el dar -- más atención a ésta etapa para llegar a resultados confiables, -

veraces y oportunos.

h) ¿Qué aportación puedo dar con los resultados obtenidos?

La aportación deberá tener un sentido generalizado y no particular, que efectivamente contribuya a la resolución del problema planteado.

## 1.2 Objetivo General de la Investigación.

El objetivo general que planteo para ésta investigación, es el siguiente:

"Analizar y determinar el estilo de liderazgo adoptado por el líder o dirigente, en la conducción de los grupos formales existentes en la Organización".

Para tener una concepción más clara del enfoque que he dado a éste objetivo, a continuación se definen y presentan sus elementos a través de un cuadro sinóptico, mismo que he diseñado para tal efecto.

**CUADRO SINOPTICO QUE CONTIENE LOS ELEMENTOS  
DEL OBJETIVO**

ELEMENTO	DEFINICION	ENFOQUE
- Analizar.	"...Hacer análisis de una cosa..." "...Exámen detallado de los hechos para conocer sus elementos <u>constitutivos</u> , sus características representativas, así como sus interrelaciones - y la relación de cada elemento con el todo..."	En este caso se trata de llevar a cabo una separación de las partes del <u>estilo</u> de liderazgo, -- hasta llegar a <u>conocer</u> cómo lo ejerce el líder en la <u>conducción</u> de los grupos formales.
- Determinar.	"...Fijar con precisión..."	Precisar el <u>estilo</u> de liderazgo adoptado por el líder o <u>dirigente</u> .
- Liderazgo.	"...La habilidad para influir en otras personas, para que se esfuercen por alcanzar determinados objetivos y para canalizar sus actividades en forma adecuada y así alcanzar - tales objetivos..."	Es una habilidad que debe poseer el líder o dirigente, para -- que los miembros del grupo desarrollen -- sus actividades, en función de los <u>objetivos</u> de la <u>Organización</u> .
- Dirigente.	"...Que dirige..."	Es la persona en -- quién recae la acción de dirigir a los <u>miembros</u> de un grupo.

**CUADRO SINOPTICO QUE CONTIENE LOS ELEMENTOS  
DEL OBJETIVO.**

ELEMENTO	DEFINICION	ENFOQUE
- Grupo.	"Pluralidad de personas que frecuentemente se identifican en la búsqueda de un objetivo común, participando conjuntamente orientadas por normas y jerarquías establecidas..."	El grupo al que se refiere este estudio es al formal, en donde se establecen relaciones interpersonales de trabajo: <u>de</u> terminan las <u>divisio</u> nes y la <u>especializa</u> ción de las labores, y operan bajo una <u>je</u> rarquización <u>formal</u> - de posiciones y cargos, diferenciando - al individuo por el puesto, el papel o las actividades que le corresponde <u>desem</u> peñar.
- Organización.	"...Se considera que una organización es una unidad social, constituida en forma deliberada con fines y objetivos predefinidos sobre una base de actuación de cierta permanencia que se <u>ri</u> ge por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de <u>po</u> - der y de decisión inter-	Para los efectos de este estudio, se <u>tra</u> ta de un organismo - público denominado - Subcontraloría de -- Control, de la <u>Secre</u> taría de <u>Comunicacio</u> nes y Transportes, - cuyas <u>caracteristi</u> - cas ya se han dado - en la definición.

**CUADRO SINOPTICO QUE CONTIENE LOS ELEMENTOS  
DEL OBJETIVO**

ELEMENTO	DEFINICION	ENFOQUE
<p>- Organización. (continuación).</p>	<p>nos y externos que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos. La Organización está constituida por grupos de individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo; determinan las divisiones y la especialización de las labores y operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargos, diferenciando al individuo por el puesto, por el papel o las actividades que le correspondan desempeñar. Toda la Organización puede considerarse como un ente dinámico que mantiene nexos permanentes con el medio que lo rodea, el que a su vez influye en forma directa e indirecta en su funcionamiento..."</p>	

### 1.3 Área en la que se llevará a cabo la Investigación.

Para poder ubicarnos un poco más en el contexto de lo que es el ámbito de la Administración Pública, ya que para los efectos de la presente - investigación he elegido por así convenir a mis intereses una de las - áreas del Sector Público, a continuación y en términos muy generales - doy un panorama al respecto:

La Administración Pública es la manera en la que se administra al Estado, el cual está constituido por un Territorio Nacional dividido por - Entidades Federativas para la adecuada administración de sus recursos- (humanos, materiales y financieros), de cada uno de ellos y el ejercicio del poder para su gobierno.

En el caso de México, el ejercicio del gobierno descansa en tres poderes:

- a) Ejecutivo.
- b) Legislativo.
- c) Judicial.

a) El Poder Ejecutivo.- Representado por el Presidente de la República, es un poder legítimo ya que éste se deriva no sólo de la cultura, sino del cargo que a éste se le otorga para conducir el destino del país y la manera de administrar los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) de éste, de manera eficaz y eficiente; también se trata de un poder experto ya que se basa fundamentalmente en el conocimiento que el Presidente tiene, para manejar los asuntos tanto nacionales como internacionales, en los que participa el Estado como Nación independiente y democrática.

b) El Poder Legislativo.- Representado por el Congreso de la Unión, - mismo que se encuentra dividido en dos Cámaras: la de Senadores y la de Diputados; de éste emana toda la legislación normativa para-

regular las funciones y/o actividades que integran no sólo el aparato burocrático, sino también al pueblo a través del establecimiento de derechos y obligaciones mismas que se encuentran plasmadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, - en el apartado correspondiente a las garantías individuales; por consiguiente se trata de un poder legítimo, ya que éste se deriva del cargo que se tiene en cuanto a la creación y actualización normativa. También se ejerce un poder experto, por el tipo, características y complejidades que presenta su formulación lo cual requiere de personas totalmente versadas en el tema.

- c) El Poder Judicial.- Representado por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el cual se encarga de la administración y aplicación de la justicia a través de sus representantes como son: los tribunales, etc; al igual que los anteriores Poderes, se ejerce el poder legítimo por el cargo que se tiene en cuanto a la observancia y cuidado del pueblo; también se ejerce un poder coercitivo, ya -- que existen castigos, condenas o represalias hacia todas aquellas personas que incurran en alguna falta que ponga en peligro la paz de los demás.

Cada uno de éstos Poderes, cuenta con un aparato administrativo para - el cumplimiento adecuado de sus objetivos y metas; cabe hacer notar, que para los efectos de ésta investigación, me centraré en el Poder Ejecutivo.

El Poder Ejecutivo para su adecuada administración y ejercicio del Poder, cuenta con una infraestructura dividida en Secretarías de Estado, las cuales son:

1. Gobernación .
2. Relaciones Exteriores .
3. Defensa Nacional.
4. Marina .

5. Hacienda y Crédito Público.
6. Programación y Presupuesto.
7. Contraloría General de la Federación.
8. Energía, Minas e Industria Paraestatal.
9. Comercio y Fomento Industrial.
10. Agricultura y Recursos Hidráulicos.
11. Comunicaciones y Transportes.
12. Desarrollo Urbano y Ecología.
13. Educación Pública.
14. Salud.
15. Trabajo y Previsión Social.
16. Reforma Agraria.
17. Turismo.
18. Pesca.
19. Departamento del Distrito Federal.

La forma en la que está organizado este Poder, se encuentra detallado en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en la cual se establece el marco de actuación de cada una de ellas a través de las atribuciones que les han sido conferidas, además de contar con todo un marco normativo que las regula de manera interna y particular.

A través del tiempo, la Administración Pública ha ido evolucionando de tal manera ya que a partir de 1965, surge como una necesidad de administrar adecuadamente los recursos de la Nación: La Reforma Administrativa, como respuesta a los cambios que se venían presentando con lo cual se pretendía dar una mayor coherencia a las funciones de cada una de las Secretarías de Estado, evitando duplicidades en las mismas; por ello fue necesario desaparecer algunas, crear otras nuevas o fusionarlas que tenían funciones afines, lo cual marcó un nuevo concepto en la estructura y manejo de cada una de ellas.

Posteriormente, se siguieron teniendo muchos cambios de manera interna

tanto en las estructuras como en los recursos humanos que las integran, ya que en la actualidad se cuenta con una planeación de los recursos establecida por la Ley de Planeación, la cual se fundamenta en el Programa Nacional de Desarrollo teniendo como base la Modernización Administrativa ya que con ello se pretenden modificar las estructuras orgánicas, así como sus funciones; simplificar sus procedimientos y desarrollar a su personal mediante un proceso continuo de capacitación.

Todos estos compromisos de Modernización Administrativa, se han venido cumpliendo con el exclusivo afán de configurar una estructura ágil y eficiente que de respuesta inmediata a las exigencias de la sociedad.

Así en materia de descentralización administrativa, el proceso de cambio ha sido muy profundo. De una estructura caracterizada por su funcionamiento centralizado, en la que cada Director General era responsable de realizar las acciones operativas y administrativas en todo el Territorio Nacional, se pasó a una estructura "Regional" que atiende fundamentalmente a la división política del País y que delimita perfectamente el ámbito de competencia de cada uno de los niveles de actuación de las Secretarías.

Esta nueva estructura se conforma con una Delegación por cada Entidad Federativa, que han sido legalmente provistas de todas las facultades operativas, lo que adicionalmente les permite mayores posibilidades de coordinación con los gobiernos Estatales y organizaciones locales de productores; para ello ha sido necesario dotarlas de la fuerza de trabajo especializado, que requiere para hacer realidad los programas específicos de generación de infraestructura, asistencia técnica, investigación y desarrollo tecnológico y administración del agua.

Este proceso de Modernización Administrativa, atiende también a objetivos de simplificación que sin duda se han estado logrando, ya que al reducir estructuras, desconcentrar funciones y crear instancias de

atención en el medio rural, están facilitando y acercando las decisiones al lugar mismo en que se presentan las demandas de servicio.

El área que ha sido elegida para desarrollar la presente investigación, pertenece al Sector Público y se denomina Subcontraloría de Control perteneciente a la Contraloría Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT); para tener una concepción más clara - del surgimiento de ésta Secretaría, a continuación se dan a conocer - sus antecedentes:

- El 8 de noviembre de 1921, se crea la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas; tiene su origen funcional en la Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores, establecida en ese año.
- En 1957 se expide el Reglamento de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.
- En 1959 desaparece la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, dando lugar a nuevas Secretarías de Estado: la de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas, misma que hasta la fecha conserva su nombre.
- En 1971, para dar cumplimiento a las atribuciones en materia de radio y televisión, se creó dentro de la estructura de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Subsecretaría de Radiodifusión.
- El 29 de diciembre de 1976, a raíz de la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se incorporaron a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, las funciones referentes al fomento de la marina mercante, la previsión de su infraestructura y la administración de los puertos.
- El 28 de diciembre de 1928, derivado de las modificaciones hechas-

a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se incorporaron a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes las áreas de infraestructura provenientes de la extinta Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP).

- El 10. de enero de 1983, se inició la definición orgánica funcional de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; el 29 de marzo del mismo año, se publicó en el Diario Oficial de la Federación - el actual Reglamento Interior, dando así validez jurídica a su estructura.
  
- El 14 de agosto de 1985, en cumplimiento al acuerdo del C. Presidente de la República para racionalizar el gasto corriente y propiciar una mayor eficiencia en el ejercicio de las funciones encomendadas a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se llevaron a cabo medidas de reestructuración administrativa, supriméndose las Direcciones Generales de Coordinación de Centros SCT y - de Control Técnico; la Coordinación General Sectorial, cuyas funciones se transfieren a la Asesoría del Titular del Ramo; a la -- Contraloría Interna, a la Dirección General de Planeación; asimismo, surgen la Subcontraloría de Control y la de Auditoría, adscritas a la propia Contraloría Interna; a la Oficialía Mayor, se adecúan las funciones de distintas Unidades Administrativas en la forma siguiente: a la Dirección General de Recursos Financieros, se le transfieren las funciones de las Direcciones Generales de Contabilidad y de Organización y Métodos; a la Dirección General de Recursos Materiales, se le transfieren las funciones de las Direcciones Generales de la Unidad de Pagos y la de Servicios Sociales y Culturales, dando origen a una nueva estructura orgánica, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

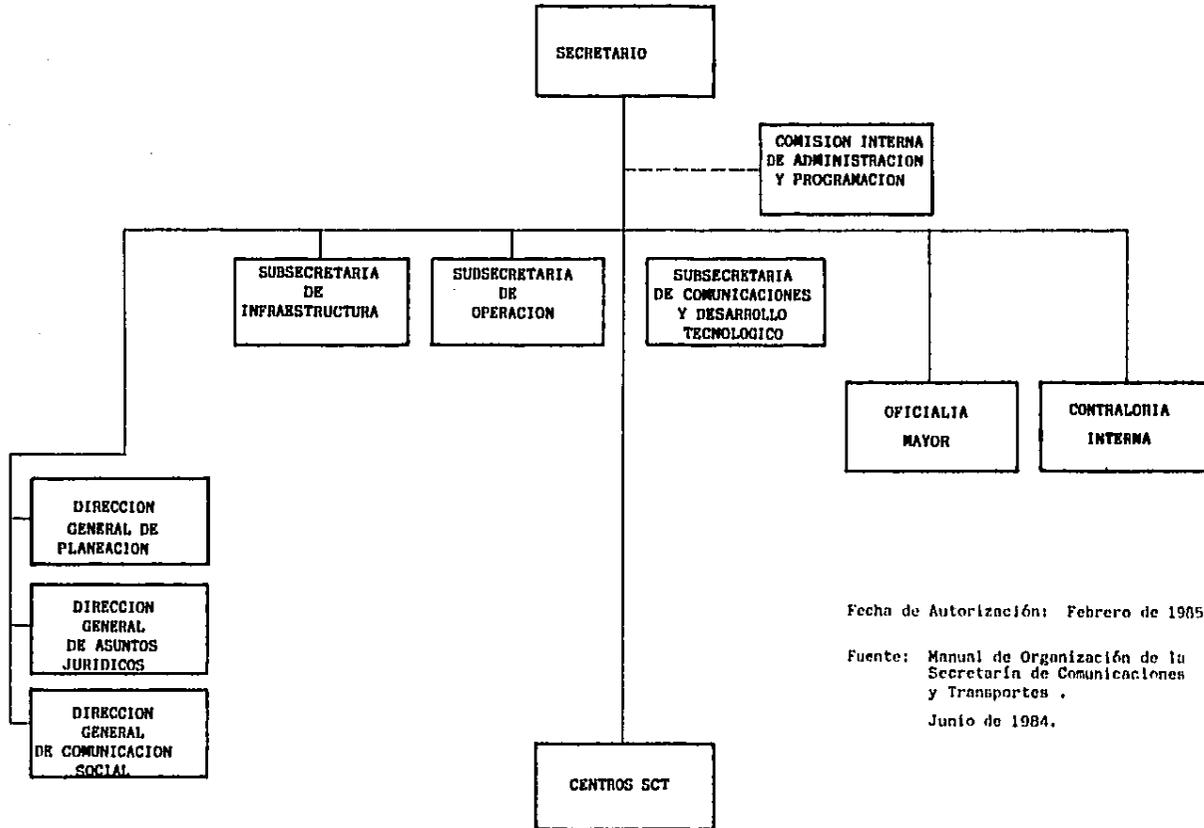
1.3.1 Los objetivos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes son:

- Fortalecer la independencia nacional y coadyuvar al ejercicio pleno e integral de la soberanía.
- Apoyar el desarrollo de una sociedad más igualitaria, en la que todos los mexicanos tengan acceso al sistema de transportes y comunicaciones.
- Sustentar los propósitos de desarrollo, empleo y combate de la inflación, al satisfacer al menor costo para la comunidad, las necesidades de movimiento de bienes y personas y de integración nacional.
- Contribuir a la descentralización de la vida nacional, con el establecimiento de mayor vinculación entre las distintas regiones del país.
- Constituir un verdadero sistema que apoye los esfuerzos de superación económica y social y sea un adecuado sustento del aparato productivo.
- Consolidar los transportes como un sistema integrado, en el que cada componente cumpla cabalmente su función y el conjunto responda - con mayor eficiencia a los requerimientos del país.
- Impulsar el uso del transporte público, mediante el fortalecimiento de la capacidad de servicio por parte de los prestadores de servicios, con especial acento en la modernización de la infraestructura, el mejoramiento operativo y la organización de los sistemas, así como la reestructuración de sus esquemas tarifarios.

A continuación, se presenta la estructura orgánica de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como también los objetivos, estructura orgánica y las funciones de la Contraloría Interna y de la

Subcontraloría de Control de la misma; lo cual permitirá tener una idea más clara y objetiva de la ubicación tanto orgánica como funcional, del área que nos ocupa.

1.3.2 ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES



Fecha de Autorización: Febrero de 1985.

Fuente: Manual de Organización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes .  
Junio de 1984.

**1.3    CONTRALORIA INTERNA.**

**1.3.1   OBJETIVOS.**

**1.3.2   ESTRUCTURA ORGANICA.**

**1.3.3   FUNCIONES.**

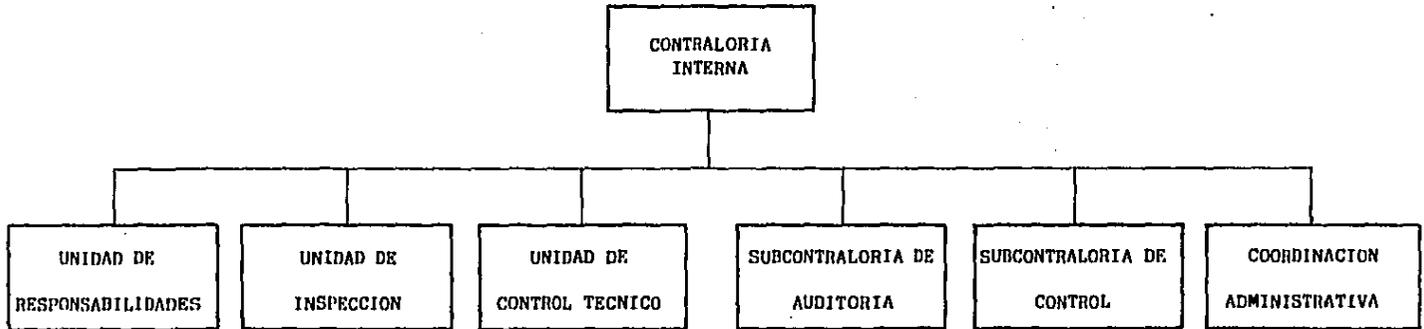
### 1.3 CONTRALORIA INTERNA.

#### 1.3.1 OBJETIVOS.

- Dirigir, autorizar y controlar los programas de inspección y - evaluación sobre el cumplimiento de las normas aplicables en - los aspectos presupuestales y operacionales de las distintas- dependencias de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Contribuir a la modernización de los sistemas de control y eva luación de la Dependencia.
- Promover la racionalidad en el manejo y aplicación de los re-- cursos humanos, materiales y financieros de la Dependencia.
- Contribuir a incrementar la congruencia y equilibrio del esque ma de organización y funcionamiento de la Dependencia.
- Promover la participación de los responsables de las acciones- en los diferentes niveles jerárquicos, así como que las accio- nes repercutan al interior de cada una de las áreas.
- Promover la expedición de normas, procedimientos y mecanismos- para la estricta disciplina y autoridad en las acciones.

1.3.2 ORGANIGRAMA DE LA CONTRALORIA

INTERNA DE LA S.C.T.



Fecha de Autorización: Febrero de 1985.

Fuente: Manual General de Organización de la  
Secretaría de Comunicaciones y Trans-  
portes.

Junio 1984.

### 1.3.3 FUNCIONES.

- Someter a la aprobación del Secretario los estudios, proyectos y acuerdos internos del Área de su responsabilidad; así como - los anteproyectos de iniciativas de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes en los asuntos de su competencia que - deban proponerse al Ejecutivo Federal.
  
- Apoyar la capacitación técnica del personal que tenga adscrito.
  
- Cumplir y aplicar las normas de control, fiscalización y evaluación gubernamental que emita la Secretaría de la Contraloría - General de la Federación.
  
- Inspeccionar y vigilar el cumplimiento de las normas aplicables a la Secretaría en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago al personal, contratación de servi--- cios, obra pública, adquisiciones, arrendamiento, conservación, uso, destino, afectación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales; así como el - manejo de fondos y valores a cargo de las Unidades Administra- tivas de la Secretaría y de las Entidades coordinadas por la - misma.
  
- Definir y vigilar el cumplimiento de las normas y disposicio--- nes que regulan el funcionamiento de la Secretaría y de las Entidades del Sector y proponer e instrumentar las complementa--- rias que apruebe el titular del Ramo.
  
- Participar en el seguimiento de los programas de trabajo de la Secretaría y evaluar los resultados, tanto de las Unidades Ad- ministrativas de la misma, como de las Entidades del Sector.

**1.3 SUBCONTRALORIA DE CONTROL.**

**1.3.1 OBJETIVOS.**

**1.3.2 ESTRUCTURA ORGANICA.**

**1.3.3 FUNCIONES.**

### 1.3 SUBCONTRALORIA DE CONTROL.

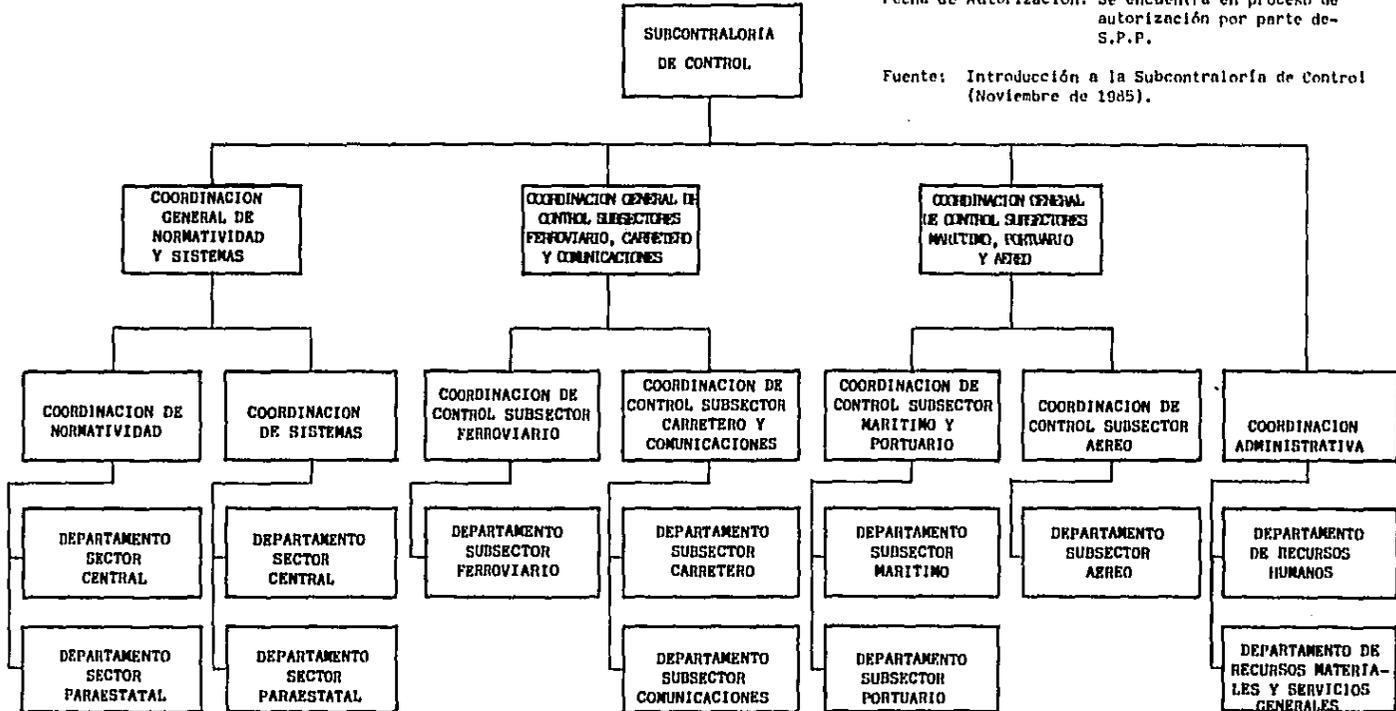
#### 1.3.1 OBJETIVOS.

- Coadyuvar a la modernización de los sistemas de control y - evaluación de las Unidades Administrativas de esta Secretaría y de sus Entidades Sectorizadas.
- Apoyar a los representantes de la Contraloría Interna en - los Organos del Gobierno de las Entidades y a las autoridades de la Secretaría, con información contable, presupues-- tal, programática, financiera y económica que coadyuve a la correcta toma de decisiones.
- Propiciar el cumplimiento eficaz y eficiente de las obliga- ciones derivadas de la legislación vigente en el mejoramiento de los recursos humanos, materiales y financieros confia dos al Sector.

1.3.2 ORGANIGRAMA DE LA SUBCONTRALORIA DE CONTROL DE LA S.C.T.

Fecha de Autorización: Se encuentra en proceso de autorización por parte de S.P.P.

Fuente: Introducción a la Subcontraloría de Control (Noviembre de 1985).



### 1.3.3 FUNCIONES.

- Difundir y actualizar en el ámbito de las Unidades Administrativas de la Secretaría y Entidades Sectorizadas, el marco normativo que regula la gestión del Sector Comunicaciones y Transportes.
- Verificar y supervisar el cumplimiento por parte de las Unidades Administrativas y Entidades Sectorizadas, de la normatividad que emitan, tanto las Dependencias de orientación y apoyo-global, como de la propia Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Proponer normas complementarias de control que permitan mayor-racionalidad, eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros en el Sector.
- Promover la instrumentación del Sistema Integrado de Control,- tanto en el ámbito central, como en el paraestatal.
- Apoyar a los representantes de la Contraloría Interna en los- Organos de Gobierno de las Entidades y a las autoridades de la- Secretaría, con información contable, presupuestal, programáti- ca, financiera y económica para coadyuvar a la correcta toma - de decisiones.
- Participar en los procesos de evaluación que se lleven a cabo- en las Unidades Administrativas y Entidades Sectorizadas.

## **CAPITULO II.- LA DIRECCION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

- 2.1 Definición de Administración.**
- 2.2 El Proceso Administrativo.**
- 2.3 Ubicación de la Etapa de Dirección dentro del Proceso Administrativo.**
- 2.4 Integración del Proceso Administrativo al aspecto Organizacional.**
- 2.5 La Organización vista como un Sistema.**
- 2.6 Dirección y Planeación Estratégica.**

## 2.1 Definición de Administración.

La Administración se define como "...El conjunto de técnicas y conocimientos que aplicados sobre todo organismo social, sea cual fuere su objetivo, permite el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus elementos constitutivos (humanos, materiales y técnicos)..." (1)

La Administración no debe ser aplicada como una función exclusiva de la Dirección General de las empresas, sino por el contrario ésta se da en todos los niveles jerárquicos y áreas de especialidad, sin embargo la técnica y el criterio para llevarla a cabo, debe tener carácter general.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto y el enfoque sistémico, se puede decir, que toda administración debe partir de la base de la existencia de un grupo social con fines y metas bien definidos, para poder evaluar las posibilidades, capacidades y recursos dentro de un marco orgánico que permita dividir las diferentes funciones a desarrollar, entre "Unidades de Organización" idóneas para hacerlo.

La Administración de toda empresa involucra una serie de actividades que deben desarrollarse adecuada y oportunamente, por elementos humanos, con el propósito de asegurar la consecución y logro de los objetivos de la misma.

Por tal motivo, la administración como ciencia social, comprende un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal; implica una minuciosa experimentación, observación y análisis, con principios inmutables como los de autoridad y responsabilidad; coordinación, centralización y descentralización; también se puede decir que es una técnica, por la utilización de métodos uniformes para -

---

(1) Miguel Torres Xammar, Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa. Tesis Profesional (L.A.) México, UNAM, 1975.

la solución de problemas, como el caso de las pruebas psicotécnicas y el estudio de tiempos y movimientos; además, se puede considerar un arte puesto que el directivo de una Organización aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir a los elementos humanos y disponer de los materiales, en forma productiva para el logro de los objetivos.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, a continuación presento un cuadro que he diseñado para tal efecto, el cual contiene las "CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION", desde el punto de vista de la:

- UNIVERSALIDAD.
- ESPECIFICIDAD.
- UNIDAD TEMPORAL.
- UNIDAD JERARQUICA.

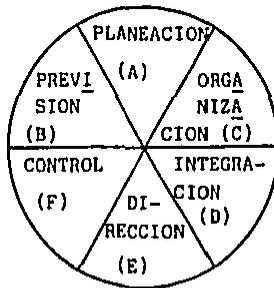
**CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION**

UNIVERSALIDAD	ESPECIFICIDAD	UNIDAD TEMPORAL	UNIDAD JERARQUICA
<p>Por que se da donde existe un organismo social, en el que existe una coordinación sistemática de medios y recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.</p> <p>Se aplica al Estado, Ejército, en la Empresa, en una Sociedad Religiosa, etc.</p> <p>Los elementos en todas esas clases de administración, serán los mismos, aunque existan variantes accidentales como lo es la finalidad para la cual han sido creadas y los beneficios que pueden aportar a la sociedad, de la cual forman parte.</p>	<p>Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.)</p> <p>El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.</p> <p>Se puede ser un magnífico técnico pero un pésimo administrador.</p>	<p>Aunque se distingan etapas, fases y elementos administrativos este es único y en todo momento de la vida de la empresa, estos se llevan a cabo en mayor o menor grado.</p> <p>Así por ejemplo, al efectuar los planes o programas, no por ello se deja de planear, organizar, coordinar, mandar, controlar, etc.</p>	<p>En una empresa forman un sólo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último subordinado, participando en distintos grados y modalidades dentro de ella.</p>

## 2.2 El Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es la Administración en marcha, ya que este - proporciona las etapas y los elementos necesarios para su adecuada aplicación dentro de cualquier Organización, por ello es importante determinar y definir cada una de ellas.

El Proceso Administrativo se divide en seis etapas para su estudio; sin embargo, cabe hacer notar que tal separación no existe, ya que desde el punto de vista sistémico se trata de un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que persiguen un fin común; contribuyen con ello al desarrollo integral de la Organización, es decir, involucrando también a los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros en el cumplimiento de sus objetivos y metas.



- A) Previsión: Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
- B) Planeación: Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?
- C) Organización: Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?
- D) Integración: Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?
- E) Dirección: Se refiere al problema. Ver que se haga.
- F) Control: Investiga en concreto ¿Cómo se ha realizado?

Los elementos anteriores se engloban en dos grandes fases:

- La Fase Mecánica.
- La Fase Dinámica.

Para tener una visión conjunta de lo anteriormente expuesto, a continuación establezco un esquema conteniendo el "DESGLOSE DE FASES, ETAPAS Y ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO", así como también un "CUADRO ANALITICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO", el cuál permitirá observar todos -- los elementos que lo integran.

**DESGLOSE DE FASES, ETAPAS Y ELEMENTOS  
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

FASE	ETAPA	ELEMENTO	DESCRIPCION
Mecánica,	Previsión,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos.</li> <li>- Investigaciones.</li> <li>- Cursos Alternativos.</li> </ul>	<p>Son fines hacia los cuales se dirige la actividad.</p> <p>Es el documento y análisis de los medios con que puede contarse, - sean estos positivos o negativos.</p> <p>Es la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines - propuestos, para observar los distintos cursos de acción que existen, lo cual permite a alguno de ellos como base de nuestros planes.</p>
Mecánica,	Planeación,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas,</li> <li>- Procedimientos,</li> <li>- Programas.</li> <li>- Pronósticos.</li> <li>- Presupuestos.</li> </ul>	<p>Son normas de acción que, de una manera concreta, dirigen o limitan la acción encaminada al logro de los objetivos.</p> <p>Es una secuencia cronológica de acciones requeridas que detallan la forma exacta en la cual ciertas actividades deben cumplirse.</p> <p>Contienen metas, políticas, reglas, asignación de tareas, pasos que han de darse para lograr la planeación.</p> <p>Es la proyección de tendencias detectadas en el diagnóstico a un horizonte temporal específico.</p> <p>Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos - que maneja un organismo en un período determinado. Puede considerarse como un plan de acción expresado en términos monetarios y cuyo ejercicio abarca generalmente un año de actividad.</p>
Mecánica,	Organización,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones,</li> <li>- Jerarquías.</li> <li>- Obligaciones,</li> </ul>	<p>La determinación, de como deben dividirse las grandes actividades - especializadas, necesarias para lograr el fin general.</p> <p>Fija la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.</p> <p>Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo, susceptibles de ser desempeñadas por una persona.</p>
Dinámica,	Integración,	<p>a) De las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección,</li> <li>- Introducción,</li> <li>- Desarrollo.</li> </ul>	<p>Es una técnica para encontrar y escoger a los elementos humanos necesarios.</p> <p>La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen - lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.</p> <p>Todo el elemento humano dentro de un organismo social busca y necesita progresar para mejorar.</p>

**DESGLOSE DE FASES, ETAPAS Y ELEMENTOS  
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

FASE	ETAPA	ELEMENTO	DESCRIPCION
		b) De las cosas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Del carácter administrativo de esta integración.</li> <li>- Del abastecimiento oportuno.</li> <li>- De la instalación y mantenimiento.</li> <li>- De la delegación y control.</li> </ul>
Dinámica.	Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mando o autoridad.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Supervisión.</li> </ul>	<p>Es el principio del que deriva toda la administración, siendo su elemento principal, la Dirección; se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.</p> <p>Es como un sistema nervioso de un organismo social; ya que lleva el centro de todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula que lo integra principalmente, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.</p> <p>Es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.</p>
Dinámica.	Control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de normas.</li> <li>- Operación de los controles.</li> <li>- Interpretación de resultados.</li> </ul>	<p>Por que sin ellas, es imposible hacer la comparación de todo control</p> <p>Es una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.</p> <p>Es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.</p>

CUADRO ANALITICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

42

FASE	ETAPA	ELEMENTOS	DEFINICION	PRINCIPIOS
Estática. (Mecánica)	A) Previsión.	1) Objetivos.	"...El elemento de la Administración que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinarán los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa..."	<p><u>Previsibilidad.</u>- Las previsiones deben realizarse tomando en cuenta que nunca se podrá tener una certeza completa por la intervención de decisiones humanas, lo cual implica riesgo; sin embargo para contrarrestar un poco esta incertidumbre se cuenta con métodos estadísticos o de cálculos de probabilidad.</p> <p><u>Objetividad.</u>- Las previsiones deben descansar en hechos y no en opiniones-subjetivas.</p> <p><u>Medición.</u>- Las previsiones tendrán más validez en el momento en que puedan medirse no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa.</p>
		2) Investigaciones.		
3) Cursos alternativos.				
Estática. (Mecánica)	B) Planeación.	1) Políticas.	"...Consiste en la determinación del curso de acción que habrá de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.	<p><u>Precisión.</u>- Los planes no deben de llevarse a cabo con afirmaciones vagas y genéricas, sino que deben de ser con la mayor precisión posible, ya que van a regir acciones concretas.</p> <p><u>Flexibilidad.</u>- Todo plan debe dejar margen para los cambios que puedan surgir a última hora.</p>
		2) Procedimientos.		
		3) Programas.		
		4) Pronósticos.		
		5) Presupuestos.		

CUADRO ANALITICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ETAPA	ELEMENTOS	DEFINICION	PRINCIPIOS
Estática. (Mecánica)	C) Organiza- ción.	1) Funciones. 2) Jerarquías. 3) Obligacio- nes.	"...Es el agrupamiento de las ac- tividades necesarias para llevar a cabo los planes, a través de - las relaciones que deben existir en las funciones, niveles y acti- vidades de los elementos materia- les, humanos y técnicos de un or- ganismo social, con el fin de lo- grar la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señala- dos..."	<u>Unidad.</u> - Los planes deben ser de tal - naturaleza, que pueda decirse que exis- te uno sólo para cada función y de es- ta manera, establecer que existe un só- lo plan general.
				<u>Especialización.</u> - Cuando más se divida el trabajo que desempeña cada una de - las personas; esta actividad se va ha- ciendo más limitada y concreta, obte- niendo mayor eficiencia, precisión y - destreza.
				<u>Unidad de Mando.</u> - Para cada función, de- be existir un sólo jefe, y cada subordi- nado sólo debe recibir órdenes de un só- lo jefe.
				<u>Equilibrio de la Autoridad-Responsabili- dad.</u> - Debe establecerse tanto la autori- dad como la responsabilidad que debe de tener el jefe de cada nivel jerárquico.
				<u>Equilibrio de la Dirección-Control.</u> - A- cada grado de delegación debe correspon- der el establecimiento de los controles adecuados, para que de esta manera se - asegure la unidad de mando.

CUADRO ANALITICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ETAPA	ELEMENTOS	DEFINICION	PRINCIPIOS
Dinámica.	D) Integra-- ción.	1) Selección. 2) Introduc-- ción. 3) Desarro-- llo. 4) Integra-- ción de - las cosas.	"...Es la reunión de los elemen tos humanos, materiales y técni cos necesarios para lograr los- objetivos de la empresa dentro- del marco de su estructura orgá nica..."	<p><u>Integración de las Personas:</u>  <u>La Adecuación de Hombres y Funciones:</u> -                      Debe procurarse adaptar los hombres a -                      las funciones y no las funciones a los-                      hombres.</p> <p><u>Provisión de Elementos Administrativos:</u>                      Proveer a cada miembro del organismo so                      cial los elementos necesarios, para ha-                      cer frente a las obligaciones de su pue                      sto.</p> <p><u>Importancia de la Introducción Adecuada:</u>                      Desde el momento en que los elementos -                      humanos se integran a una empresa, tie-                      ne especial importancia y por lo tanto,                      debe ser vigilado con especial cuidado.</p> <p><u>Integración de las Cosas:</u>  <u>Carácter Administrativo de esta Integra-</u>  <u>ción.</u> En las funciones técnicas se en-                      cuentran elementos administrativos, por                      que miran "a la coordinación de los ele                      mentos técnicos entre sí y con las per-                      sonas".</p> <p><u>Abastecimiento Oportuno.-</u> Se debe dispo                      ner en cada momento, de todos los ele-                      mentos necesarios, de tal manera que ni</p>

CUADRO ANALITICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ETAPA	ELEMENTOS	DEFINICION	PRINCIPIOS
				<p>falten ni sobren cuando así se requieran.</p> <p><u>Instalación y Mantenimiento:</u> Debe planearse con mucho cuidado la forma sistémica, de conducir estas actividades, - para que en el momento en que se tenga que recurrir a ellas, la improductividad que producen se reduzca al mínimo.</p> <p><u>Delegación y Control:</u> La Gerencia General dentro de un sistema estable, debe delegar la responsabilidad a los aspectos eminentemente técnicos, estableciendo al mismo tiempo, sistemas de control que la mantengan informada de los resultados.</p>
Dinámica.	E) Dirección.	<p>1) Autoridad.</p> <p>2) Comunicación.</p> <p>3) Supervisión.</p>	<p>"...Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integre un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz, los planes señalados..."</p>	<p><u>Coordinación de intereses:</u> Lograr que - todos los individuos persigan el interés común, haciéndoles ver que, de esa manera se obtienen mejor sus fines particulares.</p> <p><u>Impersonalidad del Mando:</u> La autoridad dentro de una empresa, debe ejercerse - más como producto de una necesidad de ésta, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.</p>

CUADRO ANALITICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

46

FASE	ETAPA	ELEMENTOS	DEFINICION	PRINCIPIOS
				<p><u>Vía Jerárquica:</u> En el momento en que se transmite una orden, ésta debe seguir - los conductos previamente establecidos - y jamás saltarlos sin razón.</p> <p><u>Resolución de Conflictos:</u> Estos deben - resolverse lo más pronto posible; sin - lesionar la disciplina que pueda produ- cir el menor disgusto a las partes.</p> <p><u>Aprovechamiento del Conflicto:</u> Debe pro- curarse aprovechar el conflicto, para - forjar el encuentro de soluciones.</p>
Dinámica.	F) Control.	<p>1) Su estable</p> <p>2) Su opera-</p> <p>3) Su inter-</p> <p>pretación.</p>	<p>"...Consiste en el estableci- miento de sistemas que nos per- mitan medir los resultados ac- tuales y pasados, en relación- con los esperados; con el fin- de saber si se ha obtenido lo- que se esperaba; corregir, me- jorar y formular nuevos planes, para aplicar medidas correcti- vas, de manera que la ejecu- ción se lleve a cabo, de acuer- do a lo planeado..."</p>	<p><u>Carácter Administrativo del Control:</u> Es necesario distinguir las "operaciones"- de control, de la "función" de control; ya que, el control como función, corre- ponde al administrador; en cambio, las- operaciones son de carácter técnico.</p> <p><u>Estándares:</u> Si no existen "estándares", el control es imposible; y será tanto- mejor, cuanto más precisos y cuantifica- bles sean dichos estándares.</p> <p><u>Carácter medial del Control:</u> Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone se justifican ante los beneficios que de él se esperan.</p>

## CUADRO ANALITICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ETAPA	ELEMENTOS	DEFINICION	PRINCIPIOS
				<p><u>Excepción:</u> El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se encuentra en los casos en que no se logró lo previsto; más bien, que se obtuvieron como se había planeado.</p>

### 2.3 Ubicación de la Etapa de Dirección dentro del Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo como anteriormente se ha expuesto, está constituido de las siguientes etapas:

- A) Previsión.
- B) Planeación.
- C) Organización.
- D) Integración.
- E) Dirección.
- F) Control.

Cada una de estas etapas han sido divididas en dos fases: estática y -  
dinámica.

La fase estática comprende las etapas de:

- A) Previsión.
- B) Planeación.
- C) Organización.

Debido principalmente por los aspectos que determinan las bases de creación, desarrollo y continuidad para la Organización, cuyos cambios no -  
ocurren de manera frecuente, estos se dan tomando para ello en considera-  
ción las situaciones internas como pueden ser: objetivos, metas, cur-  
sos alternativos, políticas, procedimientos, programas, pronósticos, --  
presupuestos, funciones y estructura orgánica; así como también las ex-  
ternas es decir, aquellas dadas por el medio ambiente que la rodea, ca-  
be hacer notar que la Organización no influye en él sino más bien ésta-  
debe adaptarse para no sucumbir ante las circunstancias que se presen-  
tan en un momento dado, como puede ser: el cambio de una política dic-  
tada por el Gobierno para reducir las importaciones de maquinaria o de-  
materia prima; o establecer un nuevo impuesto, como lo fué en su momen-

to el Impuesto al Valor Agregado (IVA); la inflación que se vive en el país actualmente; o una política dictada a nivel internacional, dentro de ello se tiene al Fondo Monetario Internacional. En ésta fase no se toma en consideración al elemento humano.

La fase dinámica comprende las etapas de:

- D) Integración.
- E) Dirección.
- F) Control.

Esta fase como su nombre lo indica es dinámica porque toma en consideración al elemento humano, el cual constituye la fuerza de trabajo necesaria para alcanzar los objetivos y metas de manera eficaz y eficiente en la Organización; para ello se requiere inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos idóneos o adecuados para el desempeño de las funciones y/o actividades encomendadas para tal fin, sin olvidar la evaluación que debe hacerse a las mismas para asegurar que lo que se ha realizado se ajusta a los planes y/o programas establecidos.

Por consiguiente el desempeño de los subordinados, debe ser medido en relación al desarrollo óptimo de los mismos, lo cual permitirá detectar desviaciones y derivado de ello poner en práctica acciones necesarias que permitan corregir tales desviaciones, contribuyendo con ello a asegurar su adecuado cumplimiento.

El llevar a cabo la acción necesaria para que los hechos se ajusten a los planes y/o programas, significa localizar a las personas que sean responsables con respecto a la acción planeada y entonces  fijar y re-alizar los pasos necesarios para mejorar su desempeño.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto puedo decir, que el Proceso Ad--

ministrativo lleva a cabo una secuencia lógica y sistémica en cada una de sus etapas; es lógico, porque parte de la previsión que se encarga de determinar las condiciones futuras en las que una Organización habrá de encontrarse, para lo cual llevan a cabo investigaciones que determinan los principales cursos de acción a seguir en el cumplimiento de los objetivos y metas.

La planeación incluye la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos ya sea para toda la Organización o para cualquier parte organizada de ella.

La planeación es, por supuesto, una toma de decisiones, pues establece la selección de una entre varias alternativas que permitan el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Asimismo, la Organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos y metas de cada una de sus partes; el agrupamiento de éstas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad y responsabilidad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la misma; la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad, son lo que constituyen la función de organización.

La estructura organizacional no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para lograr los objetivos empresariales. La eficiente organización contribuirá al éxito de la empresa y por ésta razón la aplicación de los principios es muy importante, por ello la estructura debe ajustarse a la tarea y debe reflejar ante todo el medio ambiente organizacional.

La integración tanto de las personas como de las cosas, es allegarse --

de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros necesarios para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, puedo establecer -- que: una vez que se ha previsto lo que sucederá a futuro en la Organización se planea la forma de llevar a cabo las acciones necesarias para el logro de los objetivos y metas organizacionales, lo cual no sería posible sin una adecuada estructura organizacional en la que existan niveles jerárquicos y funciones bien definidos; por consiguiente, lo procedente es la integración de las personas idóneas para cumplir satisfactoriamente con las funciones y/o actividades encomendadas, así como también de las cosas es decir, mobiliario y equipo necesario para llevarlas a cabo; para ello se requiere de la función de dirección y liderazgo, -- ya que los superiores inculcan en sus subordinados una apreciación de -- las tradiciones, objetivos y políticas de la Organización.

Por su parte, los subordinados deben familiarizarse con: la estructura de la Organización, las relaciones interdepartamentales de actividades, sus responsabilidades y sus deberes. Una vez que los subordinados han sido orientados, el superior tiene una continua responsabilidad por aclararles sus asignaciones, guiarlos hacia el mejoramiento de la ejecución y desempeño de sus tareas y motivarlos a trabajar con celo y confianza.

No debe olvidarse que la etapa de dirección dentro del Proceso Administrativo, se encarga de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y/o grupo de una Organización, con la finalidad de llevar a cabo el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y metas planteados; por tal motivo se trata de una fase dinámica por abocarse al elemento humano, el cuál es un ser combatiente por naturaleza.

Por último se da el control, cerrando el proceso, sin embargo éste interviene en cada una de las etapas, para detectar y corregir desviaciones que afectan el desarrollo de cada una de ellas, es decir, evalúa---

de ésta manera la ejecución de lo planeado.

**El Proceso Administrativo es sistémico, porque cada una de sus etapas - se encuentran interrelacionadas, involucrando a su vez recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, cuya finalidad va encausada hacia lo que pretende alcanzar la Organización a través de sus objetivos y metas.**

#### 2.4 Integración del Proceso Administrativo al aspecto Organizacional.

Dentro de la Organización las funciones son el agrupamiento de las unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armoniosa de actividades afines.

La Organización se define "...Como una unidad social, constituida en -- forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base -- de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y ex -- ternos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumpli -- miento de sus objetivos.

La Organización está constituida por grupos de individuos que estable -- cen relaciones interpersonales de trabajo, determinan las divisiones y -- la especialización de las labores y operan bajo una jerarquización for -- mal de posiciones y cargos diferenciando al individuo por el puesto, el papel o las actividades que le corresponde desempeñar. Toda la Organi -- zación puede considerarse como un ente dinámico que mantiene nexos per -- manentes con el medio que lo rodea, el que a su vez influye en forma di -- recta e indirecta en su funcionamiento..." (2)

De acuerdo a la definición anterior, puedo decir que la Organización -- es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo las re -- laciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados. Puede pensar -- se en ella como una estructura dentro de la cual se desarrolla el traba -- jo de los negocios, la dirección y las demás actividades.

Esta estructura da una idea de orden, articulaciones, comunicaciones -- jerárquicas, sistemas y acciones armoniosas, pero con una particulari --

---

(2) Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos.

dad, se desarrollan todas en forma dinámica, pues cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones, lo que da origen a una Organización, propiciando con ello el funcionamiento de las relaciones humanas.

La Organización toma en consideración dos aspectos muy importantes: por un lado, se refiere a unidades de trabajo y por otro, a las relaciones - de esas partes.

Para que la Organización pueda llevar a cabo de manera eficaz y eficiente mente los objetivos y metas que se ha fijado de antemano, a través del - aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos, materiales, técnicos y - financieros debe ante todo, tomar en consideración al Proceso Administrativo ya que como éste es la Administración en marcha, marca la pauta a - seguir en cada una de sus etapas de manera ordenada, analítica y sistémica, lo cual redundará en una integración e interacción de todos los elementos y recursos que la constituyen, sin olvidar el medio ambiente que - la rodea y de la cual forma parte.

Por consiguiente debe "Proveer" lo que va a hacer, los obstáculos que se pueden presentar y los diferentes cursos de acción que le permitirán tomar la decisión para llegar satisfactoriamente a la meta.

"Planear" la forma de trabajar; el momento y la secuencia de las actividades por desempeñar es de vital importancia, puesto que no se pueden esperar resultados satisfactorios de algo que se ha hecho sin un modelo o plan definido para hacerlo.

"Organizar" el trabajo, es función de los directivos de toda negociación que puede hacerse mediante desmenuzar o desintegrar en todas sus partes la actividad o giro de la empresa, agrupando las tareas o labores homogéneas y asignándolas para su desempeño a "Unidades de Organización", "Divisiones", "Departamentos" y "Oficinas"; lo cual garantiza el cumplimiento de las etapas de los planes por parte de los ejecutivos específicamente designados a cumplirlas, evitando con ello fuga de res---

ponsabilidades y duplicidad de funciones, problemas que perjudican sensiblemente a las organizaciones.

El directivo necesita "Integrar" al elemento humano que requiera la empresa al equipo que forman los recursos económicos, bienes materiales - con que cuenta ésta, es decir, conseguir personal idóneo para satisfacer las necesidades inherentes a los puestos mediante una adecuada y -- efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar tales puestos dentro de la estructura organizacional.

Con base en lo anteriormente expuesto, la fase siguiente es la de que - todo empresario puede "Dirigir", tomar decisiones y controlar los resul tados obtenidos con la finalidad de comprobar que tanto se apegan a lo planeado, determinando las causas de las desviaciones y tomar medidas - correctivas necesarias, para en lo futuro mejorar los resultados, lo -- cual se obtiene de manera satisfactoria a través del "Control".

## 2.5 La Organización vista como un Sistema.

Un sistema puede definirse como "...Un conjunto de unidades identificables o elementos con más elevado grado de interdependencia entre ellas con su medio, de manera que, dentro del sistema un cambio en un elemento sigue o se asocia con otro cambio previsible dentro del mismo sistema. La interdependencia de resultados y la mayor frecuencia de interacciones de los elementos permite establecer los límites del sistema, en virtud de que fuera de éste, la interdependencia o interacciones declinarán con más rapidez que dentro del propio sistema. En todo caso, corresponde al análisis de sistemas, encontrar en el conjunto de transacciones o interacciones, los límites para circunscribir el problema o fenómeno específico que le interesa al investigador enfocar como sistema..." (3)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, puedo decir, que la Organización es un sistema dinámico previamente intencionado, la cuál tiene un propósito o finalidad común, integrado por: normas, objetivos, estructura orgánica, métodos y procedimientos; así como de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, íntimamente relacionados no sólo por las actividades laborales, sino también por la comunicación y participación que se da en cada uno de sus integrantes, desde el dirigente hasta sus subordinados ya que a través de sus interacciones se lleva a cabo la toma de decisiones.

Es a través del análisis de sistemas, como pueden ser conducidas y manejadas las distintas operaciones desarrolladas en la Organización y mediante el enfoque de sistemas, se puede concebir la interrelación entre las diferentes actividades, resultando indispensable para ello, la adecuada coordinación de los subsistemas que intervienen, a fin de lograr que en conjunto permitan alcanzar los objetivos propuestos.

(3) Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos.

Los sistemas toman en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1.- Los objetivos del sistema considerado como un todo y más específicamente, las medidas de actuación del sistema completo.
- 2.- El medio ambiente del sistema: restricciones fijas; el medio ambiente sí puede influir en el sistema, pero el sistema no puede influir; en él ya que en ese caso formaría parte de sus recursos.
- 3.- Los recursos del sistema son: humanos, materiales y financieros.
- 4.- Los componentes del sistema son: sus actividades, metas y medidas de actuación.
- 5.- La administración del sistema.

Para el estudio de los sistemas, debe tomarse en consideración lo siguiente:

- a) Autocontrol.- Incrementar la efectividad con la que sirven a sus propios propósitos.
- b) Humanización.- La efectividad con la cual sirven los propósitos de sus componentes.
- c) Medio ambiente.- La efectividad con la cual sirven los propósitos del sistema del que son parte.

El enfoque de sistemas es de hecho, una forma de analizar una Organización de cualquier tipo, lo cual consiste en observar y analizar los elementos que la integran, la forma en la que éstos se relacionan entre sí y las leyes que rigen el comportamiento del conjunto de acuerdo con la actuación o participación de sus elementos. Para facilitar el análisis generalmente se descompone el sistema analizado, en subsistemas, los cuales agrupan una serie de elementos que desempeñan una función de terminada; de manera integral.

Para analizar a la Organización en forma integral, la definiremos como un sistema tecnosocial, es decir, como un conjunto de recursos y elementos humanos, materiales, económicos y técnicos, que interactúan en forma coordinada para producir determinados bienes y servicios.

Al definir a la Organización como un sistema tecnosocial, se desea expresar que el sistema responde a dos tipos de requerimientos: los técnicos y los sociales.

- a) Los técnicos, se relacionan con las actividades productivas y constituyen su objetivo básico o formal.
- b) Los sociales, relacionados con las expectativas de las personas que intervienen directa o indirectamente en su operación.

La Organización puede ser contemplada desde dos puntos de vista:

- 1) Como un tecnosistema cuyos elementos realizan las funciones de venta, fabricación, ingeniería, compras y administración, las cuáles deben realizarse en forma eficiente, para generar productos o servicios con las características requeridas y a un precio estable para los usuarios.
- 2) Como sociosistema, se encuentra constituido por un conjunto de seres humanos, entre los cuales se establecen diversas relaciones de tipo afectivo, independientemente de los requisitos puramente económicos y técnicos, que imponen las necesidades de supervivencia y de desarrollo del tecnosistema. La coexistencia de ambos aspectos del sistema, plantea una dualidad de valores y de objetivos para la Organización.

Por consiguiente, puedo decir, que una Organización es un conjunto de actividades para llevar a cabo los objetivos que se ha planteado cumplir de manera eficaz y eficiente, a través de una estructura bien defi

nida, en la cuál se pueden distinguir claramente las áreas que la integran, así como las relaciones jerárquicas entre los jefes y los subordinados, identificando perfectamente bien las funciones que cada uno de ellos debe desempeñar, evitando de ésta manera la duplicidad de las mismas; así como contar con una comunicación adecuada que permita acercarse más a los integrantes de la misma para su interacción; es importante tomar en consideración al elemento humano fomentando para ello su participación e integración en equipos de trabajo, ya que ello contribuirá a la interacción de todos los integrantes de la misma, sin olvidar que aun que internamente la Organización se encuentre dividida en subsistemas; éstos no actúan de manera aislada, sino de manera integral, acorde a los lineamientos legales o normativos para su eficaz y eficiente funcionamiento, para el logro de sus objetivos y metas y el aprovechamiento óptimo de sus recursos, sin olvidar el medio ambiente que en cierta manera influye dentro de la misma, haciendo que ésta realice investigaciones o estudios que le den la pauta a seguir, con una adecuada toma de decisiones para mantener un estado homeostático o de equilibrio tanto interno como externo, logrando con ello mantenerse y desarrollarse dentro del mismo.

El funcionamiento del tecnosistema depende de la habilidad gerencial para la toma de decisiones, en tanto que el funcionamiento del sociosistema depende de las actitudes de las personas y muy especialmente de la forma en la que se ejerce la autoridad dentro de la Organización.

El enfoque de sistemas permite analizar a la Organización de manera objetiva sin ideas preconcebidas; para ello es necesario.

- a) Establecer una medida que permita evaluar su comportamiento, en función de los objetivos que se propone alcanzar.
- b) Definir los elementos que la constituyen y la forma en la que se relacionan entre sí.
- c) Analizar los factores que condicionan su funcionamiento.
- d) Elaborar modelos que representen su operación.

## 2.6 Dirección y Planeación Estratégica.

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la Dirección; por lo tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Es importante hacer notar que no existe un sistema de planeación el cuál cada Organización deba adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido principalmente a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás; lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

A la planeación estatégica se le define como "Planeación Estratégica -- Formal" (4); para poder entender en que consiste ésta, es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- a) El porvenir de las decisiones actuales.
- b) Proceso.
- c) Filosofía.
- d) Estructura.

a) El porvenir de las decisiones actuales.-- Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que deberá tomar el director; si a éste no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiar fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el

---

(4) A. STEINER, JORGE. La Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Ed. C.E.C.S.A., 1983. 1a. Edición.

futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistémica de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros importantes proporcionan la base para que una Organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear por lo tanto, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- b) Proceso.- La planeación estratégica es un proceso que se inicia -- con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las mismas y así obtener los fines buscados.

También permite decidir de antemano el tipo de esfuerzos a desarrollar, cuándo y cómo deberán realizarse, quién o quienes los llevarán a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistémica en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- c) Filosofía.- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de decisión para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas preescritas. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una Organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

- d) Estructura.- Un sistema de Planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El --

concepto de una estructura de planes, también se expresa en la siguiente definición: la planeación estratégica es el esfuerzo sistémico y más o menos formal de una Organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estratégicas y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la Organización.

La planeación estratégica está entrelazada inseparablemente al aspecto dirección dentro de la Organización; cabe hacer notar que no puede estar separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: organización, dirección y control.

Aunque se sabe que cada una de estas funciones o elementos se pueden definir y contrastar entre sí, desde el punto de vista del directivo no es adecuado, en términos de su rutina diaria, semanal o anual, no debe separar sus deberes en partes y examinar cada uno como un fenómeno individual, ya que su función como analista está relacionada con aquella como organizador, director, dentro del telar ilimitado de la Dirección. Por ejemplo: el tiempo que dedica a lo que se puede determinar problemas de planeación junto con las decisiones que toma, acerca de éstos últimos tienen implicaciones para el ejercicio de control y viceversa. Es a su deber total, al que debe prestar atención, a la interacción de los elementos del proceso directivo y no a los elementos individuales.

Sin embargo, no debe olvidarse que las responsabilidades de la planeación de los directores variarían en forma importante de acuerdo a los diferentes tipos de organización y niveles organizacionales.

Existen dos tipos de Dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de la estructura organizacional, la cuál se -

denomina "Dirección Estratégica" y todos los demás pueden ser llamados "Dirección Operacional".

La Planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica, sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma.

Se conoce que estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional: siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace algunos años, era a la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes, era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con éste objetivo, las ganancias serían maximizadas.

Hoy en día, el uso eficiente de los recursos escasos, todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier Organización; sin embargo, en la actualidad debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una Organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil.

Los deberes de un alto directivo es la creación e implantación de la estrategia, lo cual lleva al establecimiento de objetivos; el desarrollo de estrategias y planes a la toma de decisiones, así como también el fortalecer normas para las funciones reales, crear y

mantener la organización humana: satisfacer las responsabilidades concernientes a las relaciones que sólo los ejecutivos en el nivel más alto de una Organización pueden establecer, tales como: clientes principales, proveedores muy importantes o banqueros; participar en las relaciones públicas, como pueden ser eventos cívicos.

La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégicas son vitales en cuanto al éxito de las organizaciones, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente. Por otra parte, una Organización puede ser ineficiente en lo interno, pero puede tener éxito - al utilizar las estrategias apropiadas; por lo tanto, la postura ideal será tener ambos factores.

**CAPITULO III.- EL LIDERAZGO Y SUS COMPONENTES:  
PODER, AUTORIDAD Y SUBORDINACION.**

**3.1 Liderazgo.**

**3.1.1 Definición.**

**3.1.2 Teorías de Liderazgo.**

**3.1.3 Líder Formal.**

**3.1.4 Líder Informal.**

**3.1.5 Eficacia y Eficiencia del Liderazgo.**

**3.1.6 El Autoritarismo y sus Características.**

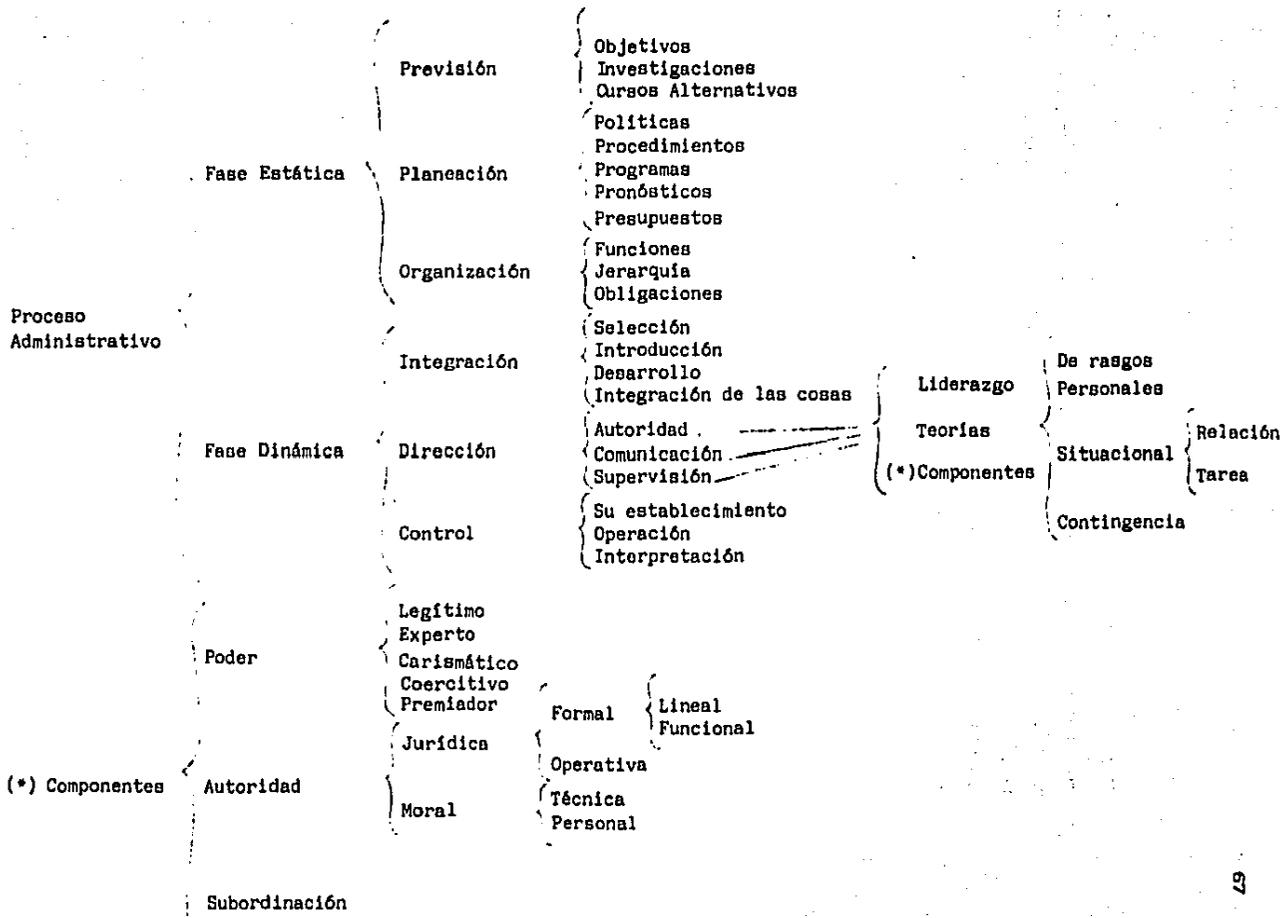
**3.1.7 Liderazgo Situacional.**

**3.1.8 Análisis de la Situación.**

### 3.1 Liderazgo.

Antes de abordar este capítulo, he considerado necesario dar un enfoque integral del liderazgo, mismo que presento a continuación al cual he denominado "ESQUEMA INTEGRAL DEL LIDERAZGO" con la finalidad de ubicar a éste dentro del contexto administrativo; por ello es que parto del Proceso Administrativo; de cuyas etapas en las -- que se ha dividido para su estudio y análisis, se tiene que, dentro de la fase dinámica se encuentra la etapa de Dirección, en la cual se da el liderazgo de una manera formal para la conducción de los grupos existentes en la Organización.

**ESQUEMA INTEGRAL DEL LIDERAZGO**



### 3.1.1. Definición.

Para poder tener una concepción más clara de lo que debe entenderse -- por "LIDERAZGO", he considerado pertinente hacer una reflexión acerca de los puntos de vista que sobre el particular han aportado algunos -- autores; para lo cual presento a continuación el siguiente cuadro, el cual me ha servido de base para su análisis.

#### "CUADRO COMPARATIVO DE DEFINICIONES DE LIDERAZGO".

A través de la información contenida en el mencionado cuadro, se podrá precisar el concepto de liderazgo, ya que éste es el tema central de -- la presente investigación.

**CUADRO COMPARATIVO DE DEFINICIONES DE LIDERAZGO**

NO.	AUTOR / DEFINICION	ELEMENTOS	OBSERVACIONES
1	<p><u>Diccionario</u>                      "...Es guiar, conducir, dirigir y proceder..."</p>	<p>Guiar, conducir, dirigir y proceder.</p>	<p>En este caso el diccionario sólo nos da el significado de lo que debe entenderse por liderazgo.</p>
2	<p><u>Koontz y O'Donell</u>                      "...Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo..."</p>	<p>Influencia, arte o proceso; esfuerzo voluntario.</p>	<p>Se concibe al liderazgo como una manera de influir en el personal para encusarlos hacia el logro de las metas del grupo.</p>
3	<p><u>Katz y Kahn</u>                      "...Es el incremento en influencia sobre y por encima del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización..."</p>	<p>Influencia, sobre y por encima del cumplimiento mecánico de los mandatos.</p>	<p>El liderazgo se dice, que es el grado de influencia, independientemente de los mandatos rutinarios ejercidos en la Organización.</p>
4	<p><u>Byars y Rue</u>                      "...El proceso en el que entra en juego una interacción entre personas en la cual una persona influye sobre la conducta de los miembros del grupo..."</p>	<p>Proceso, interacción, influencia</p>	<p>Se dice que es un proceso de interacción entre personas, en donde una de ellas influye sobre la conducta de los integrantes del grupo.</p>
5	<p><u>Robert M. Fulmer</u>                      "...La habilidad para influir en otras personas para que se esfuerzen por alcanzar determinados objetivos y para canalizar sus actividades en forma apropiada para alcanzar tales objetivos..."</p>	<p>Habilidad, influencia, ejercida en otras personas para alcanzar determinados objetivos.</p>	<p>Relaciona la función de liderazgo con la función de dirección.</p>

Como puede observarse, las definiciones anteriormente mencionadas señalan que el proceso de influencia dentro del grupo se da a través del líder, a quien Marvin Shaw define como:

"...El miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre -- los otros, que la que éstos ejercen sobre él..."

El término positivo indica la dirección escogida por el líder.

Algunos autores señalan que las funciones del liderazgo es inducir o persuadir a los subalternos o seguidores, a contribuir en el logro de las metas de la Organización.

Por otro lado, Katz y Kahn, afirman que el término liderazgo tiene tres acepciones principales:

- a) El atributo de una posición.
- b) Las características de una persona y
- c) La categoría de la conducta.

Estas acepciones se dan por la habilidad que se tiene en el arte del Liderazgo, cuyos ingredientes son:

- 1) Comprensión de las fuerzas motivadoras de los seres humanos.
- 2) Habilidad para inspirar.
- 3) Fuerza para actuar de tal forma, que establezca un clima para responder y despertar motivaciones.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto puedo decir, que la motivación y el liderazgo son procesos complementarios, pues el nivel de motivación puede verse influido fuertemente por la eficacia del liderazgo.

Por consiguiente, el liderazgo se define como "...La habilidad que ejerce el líder para influir en la conducta de los miembros del grupo, para canalizar sus actividades en el logro de los objetivos y metas de la Organización..."

### 3.1.2 Teorías de Liderazgo.

Se han determinado, de acuerdo a estudios e investigaciones realizadas - por diversos autores, las siguientes teorías:

- . De rasgos personales.
- . Situacional.
- . De la contingencia. (de Fielder).

1. El Enfoque de rasgos personales (teoría de rasgos personales), se basa en la identificación de rasgos personales que poseen los líderes.

#### A) Teoría del "Gran Hombre".

Dice que los líderes nacen, no se hacen. Esta teoría perdió mucha - aceptación por la influencia de la escuela conductista en Psicología, la cual subraya que la persona no nace con todos sus rasgos personales, excepto en lo que respecta a características físicas genéticas- y tendencias hacia la buena salud.

#### B) Stodgill encontró que se relacionan con las capacidades del Líder:

- 1) 5 rasgos físicos (energía, apariencia, altura, rasgos personales y complexión).
- 2) 4 de inteligencia y habilidad (destreza, poder de captación, poder de retención e intuición).
- 3) 16 de personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, confianza en sí mismo, seguridad, aplomo, diplomacia, negligencia- poder de convencimiento, dedicación, etc.)
- 4) 6 relacionados con las tareas (iniciativa, persistencia, impulso de realización, creatividad, dedicación en la ejecución de las- tareas y motivación).

- 5) 9 características sociales (cooperación, habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial ante los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás).

Esta teoría nos da una pauta en cuanto a la cualidad de un rasgo que debiera tener una persona. No existe uniformidad en rasgos identificados o alguna correlación entre éstos y el desempeño real del liderazgo, ya que no todos los líderes, pueden poseer la mayoría o todos ellos.

Algunos estudios sin embargo, han demostrado correlación significativa entre ciertos rasgos y la efectividad del liderazgo (Stodgill Chiselli, Keith Davis).

Estos rasgos de personalidad son realmente patrones de comportamiento que uno esperaría de un líder, sobretodo, de quien ocupa un puesto administrativo.

## 2. Teoría Situacional (Enfoque situacional).

Se orienta al estudio de las situaciones y a la creencia de que los líderes son producto de situaciones específicas.

**Premisa:**

El liderazgo se ve fuertemente afectado por la situación de la cual emerge el líder y en la cual opera.

Esta teoría reconoce que existe una interacción entre el grupo y el líder. Da apoyo a la teoría del seguidor, la cual afirma que el ser humano tiende a seguir aquellos a quienes percibe como un medio para lograr sus deseos personales.

El líder, por tanto, es la persona que reconoce estos deseos y hace cosas cuyo fin es satisfacerlos.

Otros estudios han demostrado que:

El liderazgo efectivo depende de la reacción que el líder pueda tener a factores ambientales tales como la historia de la empresa, la comunidad en la cual opera la Organización, el clima psicológico del grupo que se conduce, las personalidades de los miembros y las influencias culturales y el tiempo necesario para tomar decisiones.

**3. Teoría de la contingencia de Fielder.**

Fielder y sus asociados combinaron el enfoque de rasgos y el situacional. Esta teoría implica que el liderazgo es cualquier proceso en el que la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación de la tarea del grupo y del grado en que el estilo, personalidad y criterio del líder, se ajusta al grupo.

En otras palabras, de acuerdo con Fielder, los individuos se convierten en líderes, no solamente a causa de los atributos de su personalidad, si no también de los diversos factores situacionales y de la interacción en tre el líder y la situación.

Fielder encontró tres "Dimensiones Críticas" de la situación, que afec--

tan al estilo más efectivo de un líder:

- a) Poder del puesto.
- b) Estructura de la tarea (la responsabilidad es más definida).
- c) Relaciones líder-miembro.

### 3.1.3 Líder Formal.

En una Organización el líder formal, es la persona a la que se le otorga el ejercicio de la autoridad formal la cual, es muy importante por la -- función de supervisión que éste lleva a cabo sobre las personas íntegrantes del equipo de trabajo, en una determinada área de la misma.

También se puede decir, que el líder formal es la persona que motiva y -- controla a sus subordinados, con objeto de trabajar en una determinada -- meta que la Organización contempla como deseable y posible.

Entre tanto, los subordinados deben por consiguiente ser conducidos de -- tal forma que valoren las recompensas que puedan obtener de su trabajo, -- que suelen consistir en dinero, amistad, status, aprobación, sentido de -- realización o un conjunto de todos estos aspectos.

Al líder formal, se le conoce como supervisor, jefe de sección o geren-- te, el cual tiene derecho de castigar como puede ser el caso de un despido o recompensar a sus subordinados con el otorgamiento de un aumento salarial, etc., originando la autoridad que acompaña a su posición en la -- jerarquía de un mayor conocimiento general del puesto de trabajo, como-- consecuencia de la experiencia o de calificaciones técnicas; sin embargo, estos poderosos atributos no son suficientes por sí mismos para garantizar que el líder resulte afectado en el sentido, de que sea capaz de ob-- tener un elevado nivel de trabajo de sus subordinados, tanto en calidad-- como en cantidad.

Este modo general do enfocar el liderazgo, su estilo de gerencia como -- se le llama a menudo, parece ser también muy importante en la determina

ción de la eficacia; asimismo, se han llevado a cabo investigaciones -- considerables para tratar de identificar el estilo de gerencia que en -- combinación con los poderes oficiales, proporcione mejor trato a los su bodinados.

Las características del líder formal son:

- a) Se da en los grupos formales, existentes en la Organización.
- b) La posición del líder formal dentro de una estructura, le dará más-ventaja en relación a los demás miembros, ya que éste puede poner -- en juego su poder legítimo para hacerlo cumplir.
- c) Sólo se tiene un líder.

En los dos casos, la posición de líder formal no le da más ventajas sobre los demás miembros del grupo en lo que respecta a poderío e influen cia.

### 3.1.4 Líder Informal.

El líder informal puede considerarse como el líder espontáneo, que se da en los grupos informales existentes en una Organización.

Por otro lado, el líder es definido usualmente en términos del grupo en el que ejerce su liderazgo como la persona que lo dirige y controla, para conseguir sus propósitos.

Cuando un grupo se forma espontáneamente mediante un proceso de interacción social, tiene con bastante frecuencia, más de un líder al mismo tiempo. Los líderes pueden ser antagónicos con tal situación, pero comparten con mayor frecuencia entre ellos mismos las diversas funciones de planeación, dirección, coordinación, control etc.

En el comercio y en la industria, el líder informal puede ser una persona muy importante, particularmente cuando el grupo está fuertemente unido.

En ocasiones se da el status semioficial de encargado, que reconoce su importancia y su lugar en las relaciones entre la gerencia y los empleados. Incluso cuando no tienen este status, se concede a los líderes informales un tratamiento especial y privilegiado por parte de la gerencia. Sin embargo, la importancia de los líderes informales, tiende a ser intermitente, convirtiéndose en el elemento activo en tiempos de crisis e inactivo en circunstancias de más calma.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, establezco las siguientes características del líder informal:

- a) Sólo se da en los grupos informales.
- b) El grupo informal puede tener más de dos líderes a la vez.
- c) Cuando existe cohesión en el grupo, el líder informal puede cobrar mucha importancia.

Por consiguiente, considero que las ventajas del líder informal son:

- a) Puede ser de gran utilidad para la Organización, ya que proporciona información muy importante emanada de la inconformidad de los subordinados.
- b) Sirve de desahogo en época de crisis para externar el sentir del grupo, sin llegar a la violencia.
- c) A través del líder informal se pueden transmitir a los niveles jerárquicos más altos, las peticiones del grupo y de esta manera, poder ser escuchados.

Asimismo, considero que las desventajas del líder informal son:

- a) Puede ser un peligro para la Organización en época de crisis, ya que se generan conflictos.
- b) Puede en un momento dado manipular negativamente al grupo, ocasionando con ello despidos involuntarios.
- c) El líder informal no siempre vela por los intereses del grupo, ya que en ocasiones traiciona a sus propios compañeros ante las autoridades, comportándose como un líder a favor de la Organización.

### 3.1.5 Eficacia y Eficiencia del Liderazgo.

La eficacia del liderazgo va a estar determinada hasta cierto punto -- por las características personales de cada individuo. Esto no quiere decir que la eficacia quedará demostrada en el sentido de aplicar la teoría de rasgos personales.

Por el contrario, la eficacia se deriva de manera en la que el líder -- aplique dentro del grupo que encabeza su inteligencia, dominancia, adaptación, actividad, inconformidad y distancia psicológica o social, es decir, la función de liderazgo va a ser eficaz en la medida que el líder aplique estas características en su grupo de trabajo.

La eficiencia del liderazgo estará dada en función del conocimiento que el líder tenga respecto a la manera de estimular a sus subordinados y de como operan estos estímulos: ésto se podría considerar como un principio fundamental, ya que una de las funciones del liderazgo es "Inducir a" los elementos, de un equipo hacia objetivos específicos.

La eficiencia por tanto considera que el líder, en la aplicación de un determinado estilo debe tener conocimiento de la contingencia de los estilos, en términos de un rango de consideraciones situacionales.

El estilo de liderazgo, según Fielder, se encuentra:

- a) Orientado hacia la tarea.
- b) Orientado hacia el logro de buenas relaciones interpersonales.

La favorabilidad de la situación, se define como la medida en que una situación dada, capacita al líder para ejercer influencia en un grupo.

Para medir los estilos de liderazgo utilizó dos parámetros:

- a) Sobre el colaborador menos preferido.
- b) Sobre la similitud supuesta entre oponentes.

Basándose en el grado hasta el cual los líderes perciben a los miembros del grupo como iguales entre sí, suponiendo que las personas trabajarán mejor con quienes se identifiquen como más parecidas a ellas.

Fielder encontró que:

- Las personas que dan puntuación alta en términos favorables, obtienen gran satisfacción de las relaciones interpersonales.
- Las personas que califican con puntuación baja a su colaborador menos preferido, (en términos desfavorables) obtienen una gran satisfacción del desempeño de tareas.

El modelo contingente de Fielder, "Afirma que el desempeño del grupo - dependerá de la apropiada conjugación de los estilos de liderazgo, con el grado de favorabilidad de la situación del grupo respecto al líder, es decir, la medida en la cual la situación suministra al líder en cierto nivel de influencia sobre los miembros de su grupo".

El desempeño del liderazgo depende entonces, tanto de la Organización- como de los propios atributos del líder.

No es significativo hablar de un líder efectivo o ineficaz; sino que - se puede hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situa- ción e inefectivo o ineficaz en otra.

La naturaleza y el estilo de liderazgo efectivo depende de la situa- ción. En el liderazgo, las variables situacionales más importantes se rán probablemente:

- 1.- La personalidad del líder.

- 2.- La naturaleza de las relaciones lider-miembros.
- 3.- La tarea a realizar y
- 4.- El clima organizacional de la empresa.

Es difícil separar el liderazgo, de la forma en la que depende del comportamiento o estilo de los líderes.

Se pueden distinguir los siguientes estilos de liderazgo:

- 1) Basados en el uso de la autoridad.
- 2) Encaminado a las relaciones humanas (Likert).
- 3) Basado en las necesidades individuales y organizacionales.
- 4) Malla administrativa (Robert Blake - Jean Mouton) Grid Gerencial.
- 5) Liderazgo como un sistema continuo (Tannenbaum y Smidth).
- 6) Enfoque de la ruta de la meta para la efectividad del liderazgo -- (Robert House) (Se basa en diversas teorías motivacionales y de - liderazgo).

1) Basados en el uso de la autoridad:

a) Autocrático.

- . Da órdenes y espera su cumplimiento.
- . Es dogmático y positivo.
- . Guía gracias a su capacidad para recompensar o castigar.

b) Democrático o participativo.

- . Consulta las decisiones con sus subordinados.
- . Fomenta la participación.

c) Laissez Faire.

- . Da a los subordinados independencia.
- . Depende de los subordinados para fijar sus metas y medios-para alcanzarlos.
- . Perciben su papel funcional como aquél que facilita las operaciones de los seguidores.

2) Encaminado a las relaciones humanas (Likert).

Likert es un exponente de la administración participativa, concibe al administrador o líder efectivo como aquél que se halla orientado hacia los subordinados y se base en la comunicación, para mantener a las partes funcionales como una unidad.

Ha postulado cuatro sistemas de administración:

- a) Explotativa-Autoritaria.
- b) Benevolente-Autoritaria.
- c) Consultiva.
- d) Grupo Participativo.

3) Basado en las necesidades individuales y organizacionales.

Hace notar que los controles organizacionales producen en el empleado, un sentimiento de sumisión y dependencia.

Afirma que las técnicas operacionales de las empresas, a menudo ignoran las necesidades sociales y ególatras del empleado.

Manifiesta también la incapacidad de una persona para motivar a otra.

Argyris dice, que al tener "Energía psicológica", los subordinados otorgarán una prioridad superior a la satisfacción de sus propias necesidades.

La disparidad entre las necesidades del individuo y de la compañía ocasiona descontento, tensión y rebeldía.

En este sentido, la motivación que un líder o administrador efectivo otorgue, ayudará al individuo a trasladarse de un estado de in-

madurez o dependencia a uno de madurez.

### MODELO CONTINUO

Características de Inmadurez.	Características de Madurez.
- Pasividad.	- Actividad.
- Dependencia.	- Independencia.
- Capaz de comportarse en pocas formas.	- Capaz de comportarse en muchas formas.
- Intereses superficiales.	- Intereses profundos.
- Posición subordinada.	- Posición superior.
- Falta de autoconocimiento.	- Autoconocimiento y control.

#### 4) Malla Administrativa (Robert Blake - Jean Mouton) Grid Gerencial.

Muestra la importancia de que un líder adiestrador se preocupe tanto por la producción, como por la gente.

Esta malla, ha sido utilizada como un medio de entrenamiento administrativo y de identificación de combinaciones de estilos de liderazgo (estilos administrativos), pero no dice porqué un administrador cae en una u otra parte de la malla.

Reconocen cuatro extremos de estilos básicos.

Estilos	Preocupación por:	
	Producción	Gente
Estilo 1.1 (Administración empobrecida).	-	-
9.9 (Administración de -- equipo).	+	+
1.9 (Club de administra-- ción).	-	+
9.1 (Administradores autó cratas del liderazgo).	+	-
5.5	½	½

5) Liderazgo como un sistema continuo (Tannenbaum y Shmidt).

Conciben al liderazgo como algo que incluye diversos estilos que van desde el que se centra en el jefe, hasta el que se centra en el subordinado.

Estos varían según el grado de autoridad que un líder o administrador otorgue a sus subordinados.

El concepto de continuidad reconoce que un estilo apropiado de liderazgo, depende de las situaciones y personalidad del líder.

NOTA: Se vincula con la teoría de la contingencia de Fielder.

Consideran los siguientes elementos que podrían influir sobre el estilo a lo largo de esta continuidad:

- a) Las fuerzas que operan en la personalidad (valores, confianza en subordinados, inclinación hacia estilos de liderazgo y los sentimientos de seguridad en las situaciones inciertas).
  - b) Las fuerzas que existen en los subordinados y que afectan el comportamiento del líder.
  - c) Las fuerzas que existen en la situación.
- 6) Enfoque de la ruta de la meta para la efectividad del liderazgo - (Robert House, se basa en diversas teorías motivacionales y de liderazgo).

Esta teoría concibe el estilo más efectivo de liderazgo como uno en el que los líderes o administradores, siguen diferentes pasos para establecer una situación en que las motivaciones latentes y activas en los miembros del grupo son correspondidos en forma efectiva.

El enfoque de la ruta de la meta encuentra que los líderes más -- efectivos, son aquellos que ayudan a los subordinados a lograr -- tanto las metas de la organización, como las personales (sobre to do las de realización y recompensa) y es válido para puestos de -- nivel superior y para tareas de carácter profesional.

### 3.1.6 El Autoritarismo y sus Características.

Tan importante como las estructuras dentro de las que se desarrolla el trabajo o quizá más aún es la forma como se ejerce el mando. Entre -- los principales sistemas se tienen el autoritarismo, el diálogo y el -- paternalismo. Aquí analizaré sólo el primero de estos mencionados sig temas. El autoritarismo no coincide con la idea de la autoridad efi-- caz y principio de orden, sino con el abuso o exageración de la misma. Para caracterizarlo, se utilizan los siguientes aspectos:

El autoritarismo se funda sólo o al menos preferentemente en el poder.

Las fórmulas usuales del jefe autoritario por las que se le puede reco nocer, suelen ser las siguientes: "Al empleado le toca obedecer", "A - mí me corresponde mandar, a usted obedecer", "No tengo que dar explica ción de porqué mando algo", etc.

Se ha hecho notar curiosamente, que la mayor parte de las veces más que expresión de poder, es impotencia para explicar y para discutir; el je fe pretende cubrirse con una coraza contra la necesidad de dar explica ciones, para hacer labor de convencimiento a lo que, por otra parte es tá obligado, precisamente por razón de su puesto.

De acuerdo con las teorías de Mary Parker Follet, a diferencia de lo - anteriormente expuesto, "...El mando debe ejercerse, como producto de la situación, que se impone al superior para que mande y al súbdito pa ra que obedezca..."; cuántas veces una orden sin la explicación del --

porqué, involucrada como parte de su importancia, puede aún carecer de sentido o por lo menos de claridad.

La situación que suele privar en la actualidad en las organizaciones, es que el mando y la correspondiente toma de decisiones, se ejerza totalmente de arriba hacia abajo, sin dejar la posibilidad a quienes van a cumplir una orden, de opinar siquiera sobre ella.

Rara vez se adoptará como sistema formal la actitud de oír las quejas, muchas veces se dificulta su recepción, se difiere su resolución para no enfrentarse con las dificultades y molestias que ello implica, con lo cual, lo único que se consigue es convertir automáticamente la queja en agravio.

La actitud de no admitir la presentación de sugerencias se basa en el supuesto de que, quien ejerce el mando lo sabe todo respecto al trabajo y que quien recibe las órdenes, no puede tener ninguna idea valiosa. Lo que ocurre de hecho, es que no se permiten sugerencias por considerarlas una especie de crítica a la administración; tampoco se estimula con premios a quienes las aportan, ni siquiera se les hace ningún análisis para juzgarlas y aprovecharlas en su caso.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, establezco que las características del autoritarismo:

- a) Se fundan preferentemente en el poder.
- b) Al jefe sólo le corresponde mandar y al subordinado obedecer.
- c) El jefe no da ninguna explicación, sólo le interesan los resultados.
- d) El jefe difiere la resolución de las quejas, para no enfrentarse con las dificultades y molestias que ello implica.
- e) El jefe no admite sugerencias.
- f) El jefe lo sabe todo.

### 3.1.7 Liderazgo Situacional.

Durante las últimas décadas, los practicantes y autores en el campo de la administración se han dedicado a investigar el "Mejor" estilo de liderazgo que resulte exitoso en la mayoría de las situaciones.

Sin embargo, la evidencia de la investigación indica que no existe un método único de liderazgo. Los líderes que triunfan son aquellos que en un momento dado, pueden ajustar su conducta a las relaciones de su propio ambiente.

En la actualidad se ha desarrollado una "Teoría de Liderazgo Situacional", que le resulta útil a los administradores en el diagnóstico de las exigencias de su situación. Esta teoría se basa en una relación entre la cantidad de dirección (conducta de tarea) que debe proporcionar el líder y la cantidad de apoyo socioeconómico (conducta de relaciones), en el nivel de "Madurez" de sus seguidores o grupo.

Cabe hacer notar que dicha teoría apareció por primera vez como "Lige Cycle Theory of Leadership", (Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo), un artículo editado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard.

#### Conducta de Tarea y Conducta de Relación:

El reconocimiento de la tarea y de la relación, como dos dimensiones básicas, ha constituido una parte importante de los trabajos de los teóricos de la administración durante las últimas décadas. Estas dos dimensiones han recibido diversos nombres, cuya terminología va desde "Autocrática" y "Democrática" hasta "Orientada Hacia el Empleado" y "Orientada hacia la Producción". Durante cierto tiempo se creyó que la tarea y las relaciones, eran el estilo de conducta de un dirigente y, por consiguiente, que se le podría ilustrar en una sola dimensión; un continuo que iba desde la conducta de un dirigente (de tarea) en un extremo, hasta

la conducta de un dirigente muy democrático (realizaciones), en el otro extremo.

En años recientes, se ha disipado la creencia de que relaciones/tarea - eran estilos excluyentes de liderazgo. En particular, los estudios de liderazgo iniciados en 1945 por la Oficina de Investigación de Comercio en la Universidad Estatal de Ohio, ponen en duda esta presunción.

Al observar la conducta real de los dirigentes en una variedad de situaciones, el personal de la Estatal de Ohio halló que se podría clasificar la mayor parte de las actividades de los dirigentes en dos categorías de conducta o dimensiones:

Conducta de "Iniciación de Estructura" (tarea) y  
Conducta de "Consideración" (relaciones).

A continuación y de acuerdo a lo anteriormente expuesto, doy una definición de éstas dos dimensiones:

Conducta de Tarea:

"El grado en que el dirigente organiza y define los roles de los miembros de su grupo (seguidores); explica cuáles actividades han de realizar, así como cuándo, dónde y cómo han de realizarlas". Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y maneras de lograr que se haga el trabajo.

Conducta de Relaciones:

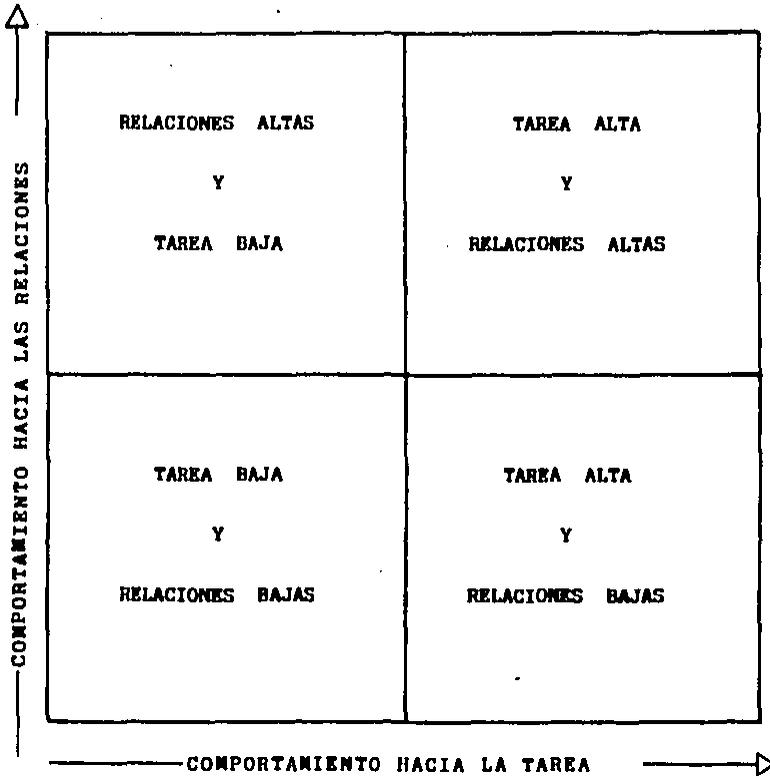
"El grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidad y dándole a los subordinados oportunidad para usar su potencial". Se caracteriza por el apoyo socio-emocional, la--

amistad y la confianza mutua.

En los estudios de liderazgo que siguieron, el personal de investigación de la Estatal de Ohio, encontró que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente de un líder a otro. La conducta de algunos se caracterizaba mayormente por la estructuración de las actividades de sus seguidores en términos de cumplimiento de tareas, mientras que en otros se concentraba en proporcionar apoyo socio-emocional en términos de las relaciones personales entre ellos y sus seguidores. Otros líderes tenían estilos que se caracterizaban por conductas tanto de tarea como de relaciones. Hasta había algunos individuos en posiciones de liderazgo, cuya conducta tendía a proporcionar poca estructura o consideración.

No se manifestaba ningún estilo dominante. En lugar de ello aparecían diversas combinaciones. De modo que se determinó que la tarea y las relaciones no son estilos de liderazgo como lo sugiere un continuo autoritario-democrático.

En vez de ello, estos patrones de comportamiento de los líderes se pueden trazar en dos ejes separados y distintos como se ilustra en la figura siguiente:



### Madurez de los seguidores o grupo:

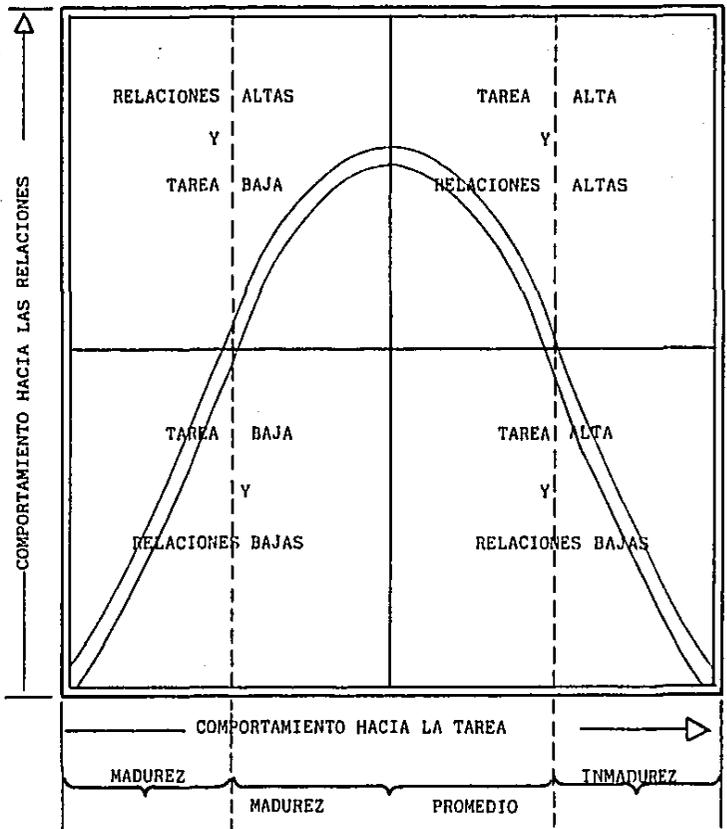
La madurez se define en ésta teoría de liderazgo situacional por la motivación de logro, la disposición y la habilidad para asumir responsabilidad y la relevancia para la tarea de la educación y la experiencia de un individuo o grupo.

Aunque la edad puede afectar estos factores, no se relaciona directamente con la madurez tal como se emplea el término en ésta teoría. La preocupación es por la edad psicológica y no por la cronológica.

Según la teoría contemporánea de liderazgo, a medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores o del grupo, la conducta apropiada del líder no sólo requiere menos conducta de tarea (estructura) y más conducta de relación, sino que eventualmente exigirá una disminución del apoyo socio-emocional (conducta de relaciones). De modo que esta teoría trata de los estilos de liderazgo apropiados o efectivos, de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores o del grupo. Se puede -- ilustrar este ciclo por medio de cuatro cuadrantes de liderazgo, como -- se indica en la siguiente gráfica.

Como se podrá ver en la gráfica, se pueden proporcionar algunos puntos de referencia o grados de madurez para determinar el estilo de liderazgo apropiado, dividiendo el continuo de la madurez en tres categorías: por debajo de promedio, promedio y por encima de promedio.

Esta teoría de liderazgo especifica que al trabajar con gente por debajo del promedio de madurez, un estilo de tarea elevado (cuadrante I), - tiene las mayores probabilidades de éxito; mientras que cuando trabaja con gente de madurez promedio, los estilos de los cuadrantes 2 y 3 parecieran ser los más indicados y que el cuadrante cuatro tiene las mayores probabilidades de éxito cuando se trabaja con gente por encima del promedio de madurez.



### Modificación de los Niveles de Madurez:

Al tratar de madurar un individuo o un grupo y que por consiguiente no haya o hayan asumido mucha responsabilidad en el pasado, el líder debe cuidarse de no delegar responsabilidades y/o aumentar el apoyo socio-emocional con demasiada rapidez. Si lo hace, el individuo o el grupo podrán abusar de él y mirarlo como "Blando". Así que el líder debe -- formarlos lentamente, empleando menos conducta de tarea y más conducta de relación en la medida que vayan madurando. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se puede esperar un cambio drástico de la noche a la mañana. Para lograr una conducta deseable, el líder debe recompensar lo más pronto posible el más leve riesgo de conducta apropiada que exhibe el individuo en la dirección deseada y continuar éste procedimiento a medida que la conducta del individuo se acerque más y más a sus expectativas de buen desempeño. Este es un concepto de modificación de conducta denominado refuerzo positivo de aproximaciones sucesivas a la conducta deseada. Por ejemplo, si el líder desea conducir a un individuo normalmente maduro a través del ciclo, para que asuma mayor responsabilidad, su mejor oportunidad estaría en reducir inicialmente un poco de la estructura, dándole oportunidad de adquirir más -- responsabilidad. Si ésta responsabilidad se maneja adecuadamente, el líder deberá reforzar su conducta, aumentando la conducta socio-emocional o de relación. Este es un proceso de dos etapas: primero, reducción de la estructura (conducta de tarea) y seguir un desempeño adecuado; segundo aumentar el apoyo socio-emocional a manera de refuerzo (-- conducta de relación). Este proceso debiera continuar hasta que el individuo esté asumiendo responsabilidad significativa y se desempeñe -- como persona madura.

Esto no significa que su trabajo estará menos estructurado, sino que -- en lugar de provenir de afuera (del líder o del administrador), la estructura se la impondrá internamente el propio individuo. Cuando sucede esto, el ciclo, como se representa en la teoría de liderazgo situacional

de la gráfica, empieza a transformarse en una curva que se inclina hacia atrás. El individuo no sólo es capaz de satisfacer gran parte de las actividades que desempeña, sino que también puede satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa el individuo es reforzado positivamente por sus logros, al no vigilarlo - muy de cerca el líder y darle mayor libertad de iniciativa.

No es que haya menos confianza mutua, sino que se requiere menos conducta manifiesta para demostrarlo a un individuo maduro.

Aunque esta teoría sugiere un estilo básico para diferentes niveles de madurez, no debe considerarse como una sola directriz.

Cuando la gente se comporta con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo una crisis en el hogar, cambio de tecnología en el trabajo, etc. es apropiado que el líder reajuste su conducta en forma retrospectiva-- sobre la curva para hacerle frente al nivel de madurez actual de su grupo, por ejemplo consideremos al individuo que de momento trabajó por su cuenta y supongamos que de momento sufre una crisis familiar que comienza a afectar su rendimiento en el trabajo.

En tal situación, podría ser apropiado que el administrador o líder aumente moderadamente la iniciación de estructura y el apoyo socio-emocional hasta tanto el individuo recobre su postura.

En resumen, el líder efectivo debe conocer suficientemente a su personal como para hacerle frente a las habilidades cambiantes y a las demandas impuestas a la gente o al grupo por el cual es responsable. Hay que recordar que con el tiempo los grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y modos de operar, es decir, normas, costumbres y hábitos. -- Aunque el líder podrá valerse de un estilo específico para su grupo de trabajo, tal vez tenga que comportarse de modo diferente con los miembros individuales debido a que están en diversos grados de madurez.

En uno y otro caso, ya sea que trabaje con un grupo o con un individuo, el cambio a través del ciclo, desde el cuadrante uno a los cuadrantes -- dos, tres y luego al cuatro, debe ser gradual.

Este proceso por su propia naturaleza, no puede ser considerado revolu-- cionario sino evolutivo, debido principalmente porque los cambios van te niendo un desarrollo gradual, ya que son resultados de una formación -- planificada asimismo se fundamentan en la confianza y el respeto mutuos.

### 3.1.8 Análisis de la Situación.

El objetivo fundamental del análisis de la situación consiste como su -- nombre lo indica, en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fe nómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación de es-- trategias de comportamiento que debe observar el líder formal del grupo, en la conducción del mismo; tomando en cuenta para ello al medio ambien-- te que lo rodea.

Dentro de la Organización existen muchas y muy variadas situaciones que-- para los efectos del presente estudio, he llamado positivas y negati--- vas entre las que se encuentran:

#### Situaciones Positivas:

- a) Crear un ambiente agradable de trabajo.
- b) Que haya un entendimiento entre el líder y el grupo.
- c) Fomentar la participación de los integrantes del grupo.
- d) Mantener la motivación a través del interés del grupo.
- e) Propiciar la creatividad del grupo.
- f) Estabilidad entre los integrantes del grupo.

#### Situaciones Negativas:

- a) Agresividad del grupo.

- b) Incompatibilidad entre los integrantes del grupo.
- c) Falta de motivación e interés por parte del líder hacia el grupo.
- d) Falta de entendimiento entre el líder y el grupo.
- e) Ambiente de trabajo demasiado tensionado por conflictos existentes-- entre el líder y el grupo.
- f) Falta de participación entre los integrantes del grupo.

En estas circunstancias y situaciones tanto positivas como negativas, considero que: el líder debe tratar de moderar su conducta y comportamiento de manera equilibrada, sin embargo, debe prestar mayor atención al aspecto negativo puesto que de él van a emanar el mayor número de problemas a los cuales debe enfrentarse tanto el líder como el grupo, de tal manera que se dé su pronta solución, repercutiendo no sólo en beneficio de ellos mismos sino de la propia Organización.

Lo que trato de advertir con ello, es que el líder debe asumir un comportamiento acorde a las diversas situaciones que se vayan presentando y para ello será menester efectuar un análisis de la situación que se esté dando en ese momento, permitiendo de ésta manera un mayor entendimiento entre el líder y el grupo.

## **3.2 PODER.**

### **3.2.1 Tipos de Poder.**

- 3.2.1.1 El Poder Legítimo.**
- 3.2.1.2 El Poder Experto.**
- 3.2.1.3 El Poder Carismático.**
- 3.2.1.4 El Poder Coercitivo.**
- 3.2.1.5 El Poder Premiador.**

### **3.2.2 Fracaso del Poder en los Niveles Administrativos.**

### 3.2.1 Tipos de Poder.

La palabra poder viene del latín "potere", lo cual significa "Tener expé dita la facultad o potencia de hacer una cosa".

El poder se define "...Como cualquier fuerza que da como resultado un -- comportamiento..." (5)

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones - entre dos o más personas y presenta la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real.

El poder se aplica a cualquier situación social; por consiguiente, no -- es la fuerza ni la autoridad, se encuentra íntimamente ligado a la es--- tructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una Organización, - pues quien lo ejerce puede poner en juego esa estructura.

Se ha definido al poder como una fuerza más bien que como una relación, - ya que parece que gran parte de lo que entendemos por éste, queda compren dido en el marco de referencia normativo de una Organización y así, cual quier análisis debe tomarlo en consideración de las normas, así como de las personas.

El poder está estrechamente relacionado con la dependencia, hasta el gra do en que una persona dependa de otra, está potencialmente sujeta al po der de la otra persona.

En las organizaciones, se hace a los otros dependientes de uno, contro-- lando el acceso a la información, a las personas y a los medios:

- a) La información incluye el conocimiento de la Organización, de las -- personas, las normas, los procedimientos, las técnicas, etc.

-----  
(5) Dubin, Robert. Las Relaciones Humanas en la Organización Ed. C.E.C. S.A., 1982.

- b) Las personas incluyen a cualquier elemento humano de la Organización, o a cualquiera que se encuentre fuera de ella, es decir de quienes la Organización depende de alguna forma.
- c) Los medios incluyen a cualquier aspecto de la planta física de la Organización o de sus recursos (equipo, maquinaria, dinero, etc). - El poder por consiguiente, es función no sólo del grado hasta el cual una persona controle la información, las personas y los medios, sino también de la importancia de los diversos atributos que controla.

El poseedor del poder aplica la fuerza, cuando influye en el comportamiento mediante la manipulación física del subordinado (ataque, -reclusión, etc.); el dominio influye en el comportamiento indicando explícitamente a otros lo que desea que hagan (mandato, solicitud, -etc.) y la manipulación, cuando influye en el comportamiento que de ellos se desea.

Se puede ejercer la manipulación utilizando símbolos o ejecutando -actos. La propaganda es una de las formas principales de la manipulación por símbolos.

El mirar la confianza de una empresa saboteando sus actitudes, puede tomarse como un ejemplo de la manipulación.

Puede decirse que una persona tiene poder en el grado en el que influya sobre el comportamiento de otros, de acuerdo con sus propias-intenciones; se pueden distinguir cinco formas principales de poder, en términos del tipo de influencia que producen sobre los subordinados.

Los autores French y Raven, identifican cinco bases distintas del poder y la influencia que una persona puede usar para influir en otra; así se tienen:

- 1.- Poder Legítimo.
- 2.- Poder Experto.
- 3.- Poder Carismático.
- 4.- Poder Coercitivo.
- 5.- Poder Premiador.

Los cuales serán analizados a continuación.

3.2.1.1 Poder Legítimo.- Al poder legítimo también se le denomina del cargo y se deriva de la cultura o de la Organización, - pero sólo si ésta se acepta como legítima. En las organizaciones que tienen jerarquía de autoridad, las personas situadas en los niveles más bajos de la misma, aceptan el poder y la influencia de las que se hallan en la parte superior de ésta.

En una Organización formal, el poder legítimo se ejerce fundamentalmente entre cargos y no entre individuos. El poder legítimo depende de la aceptación por parte del individuo, - de la Organización o la cultura y de la persona que ejerce la influencia. La consecuencia del difundido rechazo del - "Poder Legítimo", es que reduce significativamente la posibilidad de poder de la figura de la autoridad.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto a continuación establezco las siguientes características:

- a) Se da de manera formal en la Organización.
- b) Se establece a través de los niveles jerárquicos más altos (director general , director de área, subdirectores- y jefes de departamento), que de acuerdo a la estructura organizacional se les ha encomendado ejercer.

- c) En una Organización se ejerce este tipo de poder fundamentalmente entre cargos y no entre individuos.
- d) Depende fundamentalmente de la persona que ejerce la influencia.
- e) El poder es reconocido por el subordinado.

3.2.1.2 Poder Experto.- El poder experto está basado fundamentalmente en la autoridad de los conocimientos, es especialmente importante en el proceso de los flujos operativos. Dentro de una Organización, las personas con poder experto pueden ejercer una gran influencia simplemente porque poseen los conocimientos suficientes sobre algunos aspectos o materias específicas.

Por consiguiente y tomando como referencia lo anteriormente expuesto, establezco las siguientes características:

- a) Se basa fundamentalmente en los conocimientos.
- b) En una Organización, las personas con poder experto pueden ejercer una gran influencia.
- c) Sus aportaciones son de gran utilidad para la toma de decisiones.
- d) Pueden tener la mayor cantidad de poder, al plasmar sus conocimientos sobre algún tema que requiera su intervención.
- e) Las personas de elevada categoría en la Organización, dependen de él por sus conocimientos y por el acceso a cierta clase de información que en ocasiones resulta ser confidencial.

3.2.1.3 El Poder Carismático.- Al poder carismático también se le puede describir como "Poder de Identificación o de Referen-

cia"; se basa en el atractivo de una persona o un grupo determinado por los otros. Una persona que se reúne con sus iguales en una Organización, puede ser capaz de ejercer mucha más influencia que otras simplemente porque la gente de sea creer en ella y en sus ideas.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, establezco que las características de éste tipo de poder son:

- a) Se trata de un tipo de poder de "Identificación" o de referencia.
- b) Se basa en el atractivo físico o ideológico de la persona.
- c) Su grado de influencia se basa en que las personas desean creer en ella y en sus ideas.
- d) Mueven multitudes.

3.2.1.4 El Poder Coercitivo.- El poder coercitivo consiste en la facultad que se tiene de castigar, bien sea despidiendo a un individuo por insubordinación o bien arrestando a alguien por haber transgredido la ley. Este poder no es necesariamente absoluto.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, establezco que las características de éste tipo de poder son:

- a) Es totalmente contrario al poder premiador.
- b) Es una facultad que se tiene para castigar, ya sea con una sanción o el despido.
- c) Se basa para su ejercicio, en el poder legítimo.
- d) No es necesariamente absoluto, puesto que el individuo puede elegir entre marcharse de la Organización si ha sido despedido, iniciarse en una nueva profesión o de--

fender su caso ante un tribunal superior, cuando se trata de un despido injustificado.

- 3.2.1.5 Poder Premiador.- El poder premiador es el tipo de poder que se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunas situaciones, puede estar estrechamente ligado al poder carismático. En un grupo de iguales, puede ser el poder del líder el que influya para admitir a un nuevo miembro o bien, en el caso de una Organización, el poder premiador está estrechamente vinculado al poder legítimo — del director para conceder aumentos de sueldo o ascensos a su personal.

La naturaleza de las relaciones del flujo de trabajo es tal, que un director individual puede tener un gran poder premiador simplemente, por el lugar que ocupa en el flujo de trabajo, esto es, por ejemplo que un jefe de compras puede premiar a un directivo de fabricación, despachando con prontitud sus pedidos; o un jefe de mantenimiento puede premiar a otro ejecutivo, dando mayor preferencia a sus demandas.

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto, establezco que las características de este tipo de poder son:

- a) Otorga recompensas a sus seguidores.
- b) Está estrechamente ligado al poder carismático.
- c) El poder del líder contribuye para admitir a un nuevo miembro, dentro del grupo.
- d) En una Organización está estrechamente vinculado — al poder legítimo, para conceder aumentos de sueldo o — ascensos, según sea el caso a su personal.

Los cinco tipos de poder, están relacionados entre sí y pueden residir — en una misma persona y dado que esta relación recíproca existe, el uso —

(o mal uso) del tipo de poder, afecta al ejercicio de los otros; por ejemplo el uso excesivo que del poder premiador haga un director, aumentará su poder carismático.

En la Organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está atado a ciertas posiciones relativas dentro de la Organización y éste derecho, es lo que comúnmente se denomina como autoridad; por lo tanto, es la que ejercen determinadas personas en una Organización a través del mando o control que tienen sobre otras; el poder en éstos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado como autoridad.

### 3.2.2 Fracaso del Poder en los Niveles Administrativos.

La gente tiende a preferir a los directivos que gozan de poder dado que la disponibilidad de recursos, el acceso a la información y la capacidad de actuar oportunamente permiten obtener mejores resultados y transmitir un número mayor de recursos y datos a los subordinados.

Cuando los subordinados ven que la influencia de su jefe no se limita solamente a los niveles superiores, sino que también trasciende las fronteras de la Organización; sienten que su posición se consolida por asociación y generalmente adoptan una actitud más positiva ante la conducta de sus jefes. Es más probable que los líderes que tienen mayor poder deleguen responsabilidad, recompensen el talento y consoliden un equipo que coloque a los subordinados en posiciones ventajosas.

La falta de poder por el contrario, tiende a engendrar autoritarismo más que un verdadero liderazgo. En las grandes organizaciones, cuando menos esta carencia de autoridad conlleva a caer en la ineficacia, en la desorganización administrativa y en políticas gerenciales dictatoriales. Cuando un individuo es responsable de los resultados que se obtienen, sin que cuente con los recursos necesarios para hacerlo, se siente frus-

trado y fracasado. La gente que se considera a sí misma débil e importante y que percibe en sus subordinados actitudes defensivas o de desprecio, tiende a emplear medidas disciplinarias como forma de influencia.

El término "Poder" dentro de la Organización no sólo implica dominio, control y opresión, sino que también puede significar eficacia y capacidad. La autoridad dentro de una Organización podría compararse, en términos -- muy simples, con la energía física: es la capacidad de movilizar recursos (humanos y materiales) para llevar a cabo una tarea. Una muestra real del poder sería entonces el logro, no el temor, el terror a la tiranía. -- Cuando existe autoridad, el sistema puede ser productivo; en su ausencia, el sistema naufraga.

La eficacia que da el poder proviene de dos factores: primero, acceso a los recursos, a la información y al apoyo necesario para llevar a cabo -- una labor y segundo, la habilidad que se requiere para obtener la cooperación de otras personas.

Ambos factores se derivan no tanto de la capacidad y desempeño del líder, sino de la ubicación que tenga dentro de los sistemas formales e informales de la Organización (posición dentro del organigrama y relaciones que tenga con otras personas importantes de la misma).

Se puede considerar que las fuentes originales de autoridad organizacional constan de las siguientes líneas:

- 1) Línea de Suministro.- Es la influencia externa sobre el medio ambiente, esto significa que los gerentes tienen la capacidad de conseguir las cosas que su propia Organización necesita.
- 2) Líneas de Información.- Para tener un desempeño eficaz, los gerentes necesitan estar al tanto de lo que sucede en el sentido formal como -- en el informal, en la Organización.
- 3) Líneas de Apoyo.- Dentro del marco formal el trabajo de un gerente --

necesita contar con la libertad de acción y ejercicio de juicio en - caso de que se presenten situaciones inesperadas.

Es importante hacer notar que el poder productivo tiene que ver con el - tipo de relación que se tenga con otras partes del sistema. Estos aspectos sistemáticos del poder, emanan de dos fuentes: estructuración del - trabajo y enlaces políticos:

- 1) El poder se acumula más fácilmente cuando su puesto está diseñado pa - ra recibir:
  - a) Libertad de acción.
  - b) Reconocimiento.
  - c) Importancia.
- 2) Asimismo, el poder proviene de un contacto relativamente estrecho con:
  - a) "Padrinos".
  - b) Círculos de relaciones .
  - c) Subordinados .

Cuando los gerentes se encuentran en una posición que les proporciona autoridad, les resulta más fácil obtener mejores resultados. Es lógico suponer que al disponer de las herramientas necesarias, se sentirán fuerte - mente motivados y que, a su vez serán capaces de incentivar a sus subor - dinados; al trabajar en un ambiente tan estimulante, hay más probabilidad de que sus actividades estén bien enfocadas y que se cosechen mejores frutos.

En contraste, los directivos que carecen de poder viven en un mundo to - talmente diferente al no disponer de los recursos, información y apoyo - necesarios para lograr un desempeño eficaz en su trabajo, pueden recu - rrir a la última arma que les queda ya que están desprovistos de poder - productivo; traduciéndose éste en poder opresivo el cual, mantiene al in - dividuo o subordinado reprimido y a su vez lo sanciona con cualquier ame - naza de la que éste pueda echar mano.

### **3.2.3 INFORMACION.**

- 3.2.3.1 Conceptualización.**
- 3.2.3.2 Comunicación e Información.**
- 3.2.3.3 Coordinación y Control.**
- 3.2.3.4 Esquema de Información y Comunicación.**
- 3.2.3.5 Elementos de la Información, Comunicación y Coordinación.**

### 3.2.3.1 Conceptualización.

Antes de examinar la información generada en la Organización, es necesario tomar en consideración la diferencia que existe entre "Dato" e "Información". Se entiende como dato, el registro de un hecho; en tanto que por información, se establece que es la premisa de una decisión. El dato tiene un carácter individualizado y simple, frente a un producto semi elaborado como lo es la información. De hecho, los datos equivaldrían a materias primas tales como el agua, la arena o el cemento, que aunque -- se disponga de ellos, no constituyen por sí solos el hormigón que en éste caso sería la información. Este hormigón es el apoyo del edificio de las decisiones empresariales.

La información se define como el "...Conjunto de datos procesados, que se presentan para dar a conocer el comportamiento de hechos y fenómenos- y apoyar la toma de decisiones..." (6)

En la Organización existen tres niveles que requieren información:

- a) Nivel directivo o alta dirección.
- b) Mandos medios y
- c) Nivel de ejecución u operativo.

Las características de la información que precisa cada uno de los tres - niveles son:

- a) La alta dirección.- Necesita de un tipo de información orientada si multáneamente hacia el exterior - le interesa la coyuntura, el mercado y el entorno- y hacia el interior, le interesa una evaluación crí tica de los resultados de la Organización- pero sobretudo, hacia el futuro.
- b) Los mandos medios.- Quienes necesitan sustancialmente información - de síntesis de sus propios resultados, con juicios de valor.

---

(6) Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República. - Coordinación de Estudios Administrativos.

Trabaja orientado hacia la línea y no le compete ni el futuro, ni el exterior, al menos en la forma en que le interesa a nivel directivo.

c) El nivel operativo.- Necesita de una información estable, lógica, previsible, analítica y concreta; es decir, rutinaria, repetitiva, de control y aplicación inmediata para la realización de sus decisiones programadas.

En la actualidad dentro de la Organización, falta una visión de - la información como superestructura, montada sobre la estructura-orgánica de la empresa y no es por tanto de extrañar que como consecuencia, se haya producido el sentido patrimonial de la información; cada órgano se considera propietario de la información que produce e incluso, la niega o se resiste a facilitarla a los demás aunque la necesiten en su trabajo. Por otro lado, si hay un problema en la Organización, es posible que nadie pueda determinar qué clase de información se hubiera necesitado para impedirlo, - ni que se tome el tiempo necesario para organizar un sistema mecanizado que proporcione esa información.

La gran necesidad de los sistemas de información debe ser evidente para casi todos los directivos, ya que ninguna Organización -- puede sobrevivir sin información; por lo tanto, los flujos de información, son tan importantes como lo es el flujo sanguíneo para la vida y la salud del ser humano.

Se ha dicho que la receta de una buena decisión es "Noventa por-- ciento de información y diez por ciento de inspiración". La in--formación es el catalizador de la administración y el ingrediente que reúne las funciones administrativas de planteamiento, opera--ción y control.

El directivo depende de un instrumento específico, la información y aunque "Hace que la gente haga lo que quiere", sus instrumentos

para lograrlo son la palabra hablada o escrita o, el lenguaje de los números.

Si se examinan las necesidades básicas de información de una Organización y lo que constituye un sistema satisfactorio de información, se podrá comprender mejor la forma en que las necesidades de información se hacen más complejas a medida que se van haciendo complejas las operaciones de la Organización, así como la forma en que pueden desarrollarse o mejorarse esos sistemas de información, mediante la modificación de un sistema manual o el diseño de un sistema basado en computadoras.

En el momento en el que las organizaciones van evolucionando, se van desarrollando nuevos productos, aumenta el volumen de ventas y también el número de empleados; las complejidades de las operaciones se incrementan con más rapidez que el tamaño de la Organización, teniendo como resultado problemas relacionados con la delegación de autoridad y responsabilidad.

A medida que aumenta la necesidad de información, habrá que añadir más gente y más equipo para manejar esa información. Se compran máquinas de escribir y calculadoras en el momento de contratar más personal. El siguiente paso consiste en adquirir computadoras electrónicas de primera, segunda y tercera generación para aprovechar la tecnología relacionada con el procesamiento automatizado de información más reciente.

El sistema de información tiene como objetivo el diseño de un flujo de información más dinámico para la toma de decisiones.

Los elementos del sistema de información son: a) Procedimientos; b) Equipo; c) Métodos de Información; d) La Gente; e) La Organización y f) El Dinero (como patrones de eficiencia, de operación y de valor de la información).

- a) El término procedimiento.- Se refiere a las instrucciones detalladas para establecer las obligaciones, responsabilidades y operaciones.
- b) Equipo.- En lo futuro, el catalizador más notable para el mejoramiento de los sistemas de información, será la computadora y el equipo relacionado con la misma.
- c) Información.- El sistema debe proporcionar los datos pertinentes y omitir los que no lo son. Los datos pertinentes son los que se relacionan con el ambiente y con los elementos de operación de la Organización y que son la mayor contribución para su éxito o fracaso.

La información completa, se relaciona con las zonas físicas de la toma de decisiones y abarca tanto las condiciones financieras, como las no financieras.

Además tendrá que relacionarse con las condiciones a corto y - largo plazo.

- d) La Gente.- Es el elemento que menos puede predecirse y el menos sujeto a control, pero también es el más importante de todos en el sistema de información.
- e) La Organización.- La estructura del sistema debe ajustarse a la estructura de la organización de la empresa, es decir, el sistema debe igualarse a la delegación de autoridad de la Organización, de modo que la información se relacione con las unidades de organización que sean responsables de su ejecución; - asimismo, la información del sistema deberá estructurarse en tal forma que refleje niveles de administración y por lo tanto en detalle.
- f) El Dinero.- El plan financiero y el sistema de contabilidad, - son pruebas para que puedan tenerse en cuenta los costos en el

diseño y operación del sistema de información.

Para que un sistema de información funcione satisfactoriamente -- en una empresa, considero que debe reunir entre otras, las siguientes características:

- 1.- Que sea flexible para poder adaptarse a las necesidades cambiantes de información que tiene la empresa con el tiempo.
- 2.- Que sea modular, es decir, que permita su realización en módulos o partes.
- 3.- Que sea mecanizable en su mayor parte, aunque no tiene porqué serlo en su totalidad.
- 4.- Que esté integrado, es decir, que aquéllas partes que se vayan logrando sean subsistemas del sistema integral.
- 5.- Que esté jerarquizado, existiendo diversos niveles de recepción de la información.
- 6.- Debe basarse en la concepción directiva existente sobre la toma de decisiones, buscando el progreso en la evolución de esa concepción. Esta característica pone de relieve la inexistencia de un sistema aplicable a toda la empresa.
- 7.- Debe irse perfeccionando para un proceso de evolución gradual, al adquirir experiencia la dirección en trabajos con estos menos evolucionados del sistema.
- 8.- Debe permitir incorporar a los informes de rutina, los informes a petición.

Las ventajas del sistema de información son:

- Simplificación de las cargas de trabajo.
- Mayor productividad en la Organización.
- Centralización del tratamiento de la información, creándose un departamento de información.
- Optimización de la toma de decisiones, sustituyendo un proceso de toma de decisiones.
- Toma de decisiones automatizadas.
- Mayor énfasis en el control.
- Se tiene un diálogo entre los niveles ejecutivos convenientes.
- Es un soporte que asegura la congruencia de metas.
- Optimiza la utilización de los medios informativos disponibles sin aumentar las inversiones en equipo o sistemas.
- Señala las prioridades y equilibra el análisis de los problemas.

Las desventajas del sistema de información son:

- Su implantación requiere de expertos, así como su manejo.
- Los resultados obtenidos requieren de interpretación, lo cual por la diferencia de puntos de vista, entre los tomadores de decisiones, ocasiona una toma de decisiones equivocada.
- El costo del equipo y su instalación, son muy costosos.
- Provoca conflictos entre los subordinados, al verse ellos --- desplazados por una computadora.

### 3.2.3.2 Comunicación e Información.

Aunque la comunicación se aplica de tal modo que prevalece en todas las fases de la administración, es en la función de la dirección donde adquiere una importancia particular, la cuál se define como "La acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, in formas, instrucciones, órdenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva".

En términos administrativos, se dice que: "...Es la transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad, establecer canales o conductos de transmisión de mensajes los cuales pueden ser orales o escritos..." (7)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se puede decir, que una buena comunicación es el intercambio de pensamientos o de información, para lograr confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas.

La comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. Por éste medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la información sea productiva logrando con ello los objetivos.

La comunicación en una Organización, es el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas con la finalidad de lograr un propósito central; la actividad de grupo es imposible sin una transferencia de información, porque si ella no existe, no se puede dar ni la coordinación ni los cambios.

La comunicación dentro de la Organización sigue ideas fundamentales de toda comunicación y contiene los elementos esenciales:

Emisor; Mensaje; Medio y Receptor.

(7) Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República.- Coordinación de Estudios Administrativos.

- Emisor y Receptor.- De hecho todo mundo es emisor (quién emite el mensaje) y receptor (quién recibe el mensaje), cuando se establece la comunicación: esto provoca una variedad de posibilidades muy grandes y para su estudio se divide en tres clases:

- 1.- De un nivel jerárquico a otro inferior.
- 2.- De un nivel jerárquico a otro superior.
- 3.- Entre niveles jerárquicos iguales.

- 1.- De un nivel jerárquico a otro inferior.- Obviamente se trata de comunicaciones que un jefe envía a sus subordinados, básicamente puede -- tratarse de:

a.-) Órdenes.- Qué y cómo debe hacerse algo; se dividen en:

- .) Orales.- Cuando su urgencia o poca importancia lo permita. Debe tenerse en cuenta, que la desventaja fundamental de una orden dada oralmente, es la dificultad para reclamar su incumplimiento por no tener constancia de ella.
- .) Escritas.- Son el mejor tipo de órdenes, porque siempre se conserva memoria de que han sido dadas y puede reclamarse su cumplimiento. Toda orden importante, debe ser dada por escrito.

b.-) Circulares.- Fundamentalmente, se refieren al establecimiento de una política que debe ser del conocimiento de todos los empleados.

c.-) Boletines o Periódicos.- Es recomendable un medio de comunicación con el personal, que le tenga al tanto de sucesos informales, nuevas contrataciones, becas y que acreciente el espíritu de grupo en la Organización.

- 2.- De un nivel jerárquico a otro superior.- Este tipo de comunicacio-

nes se divide en dos clases:

- a) Formales: Informe (el empleado debe proporcionar a los superiores una relación más o menos pormenorizada de sus actividades), o reportes (consta de meros datos estadísticos en los que debe ressaltarse la brevedad, la claridad y la puntualidad).
- b) Informales: Quejas (reflejan situaciones o comportamientos que están resultando indebidos y los cuales deben corregirse), o sugerencias (si se quiere que las mejoras y cambios que se hagan en la empresa cuenten con el apoyo del personal, nada más adecuado que permitir a éste su participación en los mismos mediante sugerencias).

3.- Entre niveles jerárquicos iguales.- En las comunicaciones formales que existen entre niveles de igual jerarquía, debe estimularse la claridad y la concisión; como son:

- a) Mensaje.- Este deberá ser claro, concreto y útil. Es importante considerar también la influencia que puede tener el medio en el mensaje, es decir, que lo que se quiere comunicar debe reunir las características necesarias para no deformarse o demeritarse por el medio utilizado.
- b) Medio.- Existen diferentes medios o canales para la transmisión de un mensaje, dependiendo del tipo de que se trate y de la distancia física o jerárquica que separa al emisor del receptor; como medios se tienen: el teléfono, la junta de trabajo, el informe, la circular, etc.

Es importante comprender que en la Organización todos sus integrantes comparten la responsabilidad de tener buenas comunicaciones. No se trata sólo de que el titular pueda tomar la iniciativa mientras que los otros reciben, sólo la orden, ni tampoco de que úni-

camente los subordinados emiten información mientras que el titular escucha, sino que es un hecho de que todo el mundo es tanto receptor como emisor de la información según las relaciones de autoridad funcionales y de cooperación existentes en cualquier Organización; el verdadero significado de tales disposiciones, es que todo elemento humano tiene la urgencia de saber cuándo y qué comunicar a alguien o a los demás así como también conocer las vías tanto formales como informales de comunicación a cada uno de sus empleados, aunque internamente tiene también que cultivar ésta habilidad.

El propósito que tiene la comunicación en una Organización, es efectuar cambios, modificar actitudes hacia el bienestar de la misma.

El logro de los objetivos de la empresa es de primordial importancia y la comunicación es una de las herramientas principales a disposición del administrador, ya que puede decirse que es el medio por el cual se unifica la actividad organizada.

Un concepto del flujo de información con fines de decisión, está estrechamente relacionado con los niveles de organización. La información asciende desde los niveles inferiores y se resume para uso de los jefes de departamento, quiénes actúan dentro del marco de su autoridad y que a su vez, pasan esta información a un nivel superior; en ese momento, la información se resume para su ejecución y para ser transmitida al director general, quien la utiliza para tomar decisiones.

Los problemas principales de la comunicación radican en:

- a) Prepararse para comunicarse.
- b) Barreras de la comunicación.
- c) Comunicación entrecruzada.

a) Prepararse para comunicarse.- Consiste en preparar un paquete de información encaminado hacia los tomadores de decisión, hacia la motivación de los subordinados y hacia el establecimiento de la imagen de la Organización; sin embargo, éste proceso sería de gran utilidad si no se lleva a cabo de manera tan deficiente. En todas partes puede comprobarse que las personas empiezan a hablar y escribir sin pensar. Prepararse para la comunicación es un asunto muy serio; exige el tiempo y la lógica del proceso de planeación.

b) Barreras de la comunicación.- Se puede lograr una mejora notable en la eficiencia, si se destruyen las barreras de la comunicación, como ocurre con:

- Mensajes mal expresados.- Sin tener en cuenta la manera como se entrega una comunicación y la falta de claridad son demasiado comunes. Son usuales fallas como palabras y frases vacías, seleccionadas de manera deficiente, omisiones por descuido, falta de coherencia, ideas con escasa organización, torpe estructura de opiniones, vocabulario inadecuado, lugares comunes, repeticiones monótonas.

Esta falta de claridad y precisión, conduce a costosos errores y correcciones y a la necesidad por otra parte, de hacer aclaraciones.

- Traducciones defectuosas.- Los administradores se sitúan en los centros de comunicaciones y actúan como receptores y transmisores de mensajes.

Reciben diversos tipos de comunicaciones de sus superiores, iguales y subordinados y a su vez, deben traducir -

la información al lenguaje adecuado a cada uno. Por lo general, no es suficiente pasar una comunicación palabra por palabra, sino que se debe poner o bien palabras apropiadas al marco en el cual actúa quien la recibe o bien se debe acompañar de una interpretación que sea comprendida por el receptor.

- Pérdida por transmisión y retención defectuosa.- Las transmisiones sucesivas de un mensaje disminuyen en posición. - Hasta las comunicaciones escritas acompañadas de interpretaciones, están sometidas a cierta pérdida de su significado al ser transmitidas; lo mismo sucede con la retención de la información, sobretodo al ser transmitida a los subordinados.
- Falta de atención.- El descuido al leer boletines, notificaciones, minutas e informes es común, ya que en la mayoría de los casos, se está pensando en otras cosas no en lo que se está leyendo; por consiguiente el esfuerzo por comunicarse con alguien que no escucha, es un fracaso.
- Suposiciones no aclaradas.- Por ejemplo: una delegación de autoridad puede ser específica, pero ¿como la interpretará un subordinado cuando sabe que debe tomar una decisión que no está específicamente incluida, pero que presume está aplicada?. Puede suponer o bien que su superior sólo quiso decir exactamente lo que está especificando o bien, que tiene libertad para tomar decisiones imprevisibles en interés de la Organización. La aparente claridad de la delegación de autoridad original lleva a esta incertidumbre y tal vez, también a retardar la actuación o a una falta de actuación debido a la suposición no aclarada.

- **Insuficiente período de ajuste.**- Algunas veces la comunicación anuncia cambios que pueden afectar seriamente al empleado, tales como: tiempo, lugar, tipo y orden de trabajo que han de emplearse.

En consecuencia, es importante para la eficiencia del trabajo no forzar los cambios antes de que las personas puedan adaptarse a sus implicaciones.

- **Desconfianza en quien comunica.**- Algunos superiores se distinguen por un número de contraórdenes o mensajes modificados que siguen a la comunicación original, lo cual suele ser el resultado de criterios mal entendidos, de terminología deficientemente seleccionada. La repetición frecuente de éstos mensajes condiciona gradualmente a los subordinados, a retardar la actuación o a actuar sin entusiasmo.
- **Temor.**- Los dirigentes experimentados reconocen que tienen que depender de sus subordinados para la información, pero aún no ha sido elaborada ninguna guía de clasificación de asuntos a prueba de equivocaciones o de apremios, para guiar a un subordinado respecto a cómo debe comunicarse -- exactamente con un superior. El cronometraje y la precisión de los informes especiales, no suelen proporcionar al superior un sentido de seguridad.
- **Omisión al comunicar.**- Al novato, ésta "barrera" le parece tan sorprendente como imperdonable y sin embargo, es un hecho que los administradores olvidan transmitir los mensajes necesarios. Puesto que no se puede comunicar todo, -- resulta necesario seleccionar, lo cual deja la -

puerta abierta enteramente a no seleccionar nada; de lo -  
que todos los dirigentes son culpables algunas veces.

c) Comunicación entrecruzada.- Las empresas insisten en em---  
plear canales de comunicaciones entrecruzadas; lo cual se-  
refiere a la comprensión entre superiores, sobre los si---  
guientes aspectos:

- Las relaciones entrecruzadas deben fomentarse.
- Los subordinados se abstendrán de hacer compromisos de po-  
lítica que vayan más allá de su autoridad.
- Los subordinados mantendrán informados a sus superiores so-  
bre sus relaciones interdepartamentales.

La departamentalización crea automáticamente obstáculos a la  
comunicación y es causa de muchos puntos de fricción. Una in-  
vestigación sobre problemas de comunicación, concluye lo si-  
guiente:

- 1.- Los administradores de los niveles más altos están mejor  
informados que los de los niveles inferiores.
- 2.- Las comunicaciones son más efectivas cuando se derivan -  
del superior inmediato.
- 3.- La comunicación ascendente se logra mejor, cuando los su-  
bordinados saben qué se hará con su trabajo, cuando com-  
parten.
- 4.- El 70 % de las comunicaciones, son orales.

El control sobre el proceso de comunicación se manifiesta a -  
través de los sistemas de información que existan en la em---

presa y en la forma en como se implementen.

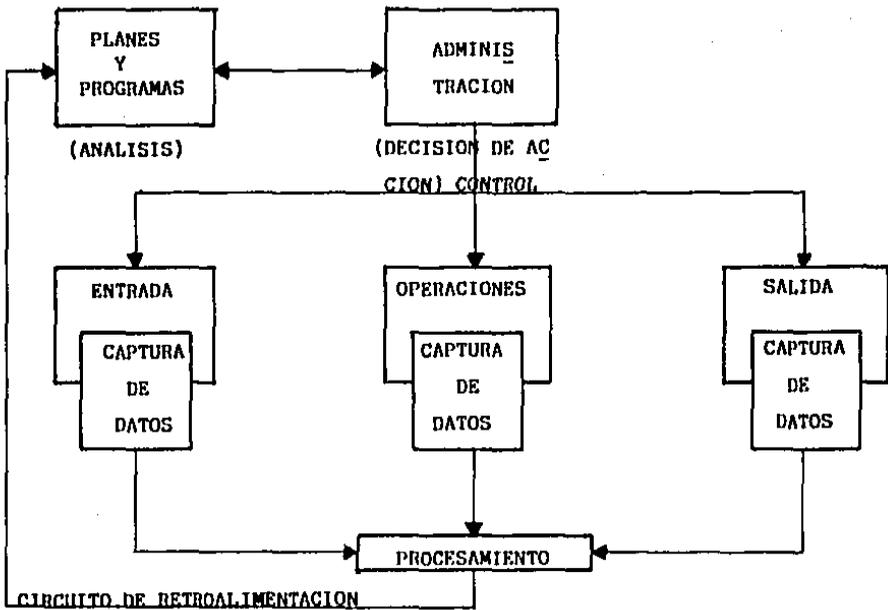
La comunicación formal en la Organización, es complementada por los canales informales de los cuáles fluirá información, consejos e incluso órdenes.

El sistema de comunicación informal se construye alrededor de las relaciones sociales de los miembros de la Organización. La amistad entre dos personas, crea frecuentemente ocasiones de contacto y charla sobre el trabajo. También puede crear una relación de autoridad, siempre y cuando uno de los individuos llegue a aceptar el liderazgo del otro; en ésta forma los "Líderes Naturales", logran un papel en la Organización por parte de la administración que no siempre está reflejado en el organigrama.

El criterio para evaluar la eficiencia de un sistema de información para la administración, es que proporcione - datos exactos y el control de la Organización por parte de la administración, con el fin de lograr que el crecimiento de la misma sea óptimo.

Ni la grandiosidad del equipo, ni la complejidad de las técnicas de toma de decisiones puede contrarrestar el hecho de que el sistema de información sea de gran utilidad para la administración de la Organización.

La anatomía de un sistema de información, se puede esquematizar como sigue:



La principal función de un sistema de información para la administración, consiste en proporcionar a los directivos de la toma de decisiones datos oportunos y exactos, que les permita tomar y aplicar las decisiones necesarias para mejorar al máximo las relaciones recíprocas de los recursos humanos, materiales y técnicos, con el fin de alcanzar más eficientemente las metas establecidas por la Organización.

### 3.2.3.3 Coordinación y Control.

En una Organización, coordinar significa sincronizar ordenadamente los esfuerzos para promover adecuadamente: cantidad, tiempo y dirección de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas, uniformes y reforzadas para el logro de los objetivos y metas.

Para una adecuada coordinación es necesario establecer un sistema de información para poder administrar a la Organización; con la finalidad de proporcionar a los directivos los informes que necesitan para que estén al corriente de la situación actual y así comprender sus implicaciones, pudiendo de ésta manera tomar y aplicar las decisiones apropiadas para el buen funcionamiento de la misma.

Para diseñar un sistema de información, se requiere de la existencia de una estructura y control adecuados, así como objetivos claramente establecidos.

Además, el sistema de administración al igual que el de información, requiere:

- a) Desarrollar planes para lograr objetivos.
- b) Organizar la implantación de los planes.
- c) Controlar la actuación.

La estructura de la Organización puede compararse a la anatomía humana y la información, al sistema nervioso.

Este flujo de información incluye datos sobre suministros, costos, clientes, competidores y de hecho, el ambiente total, interno y externo.

Las unidades de flujo pueden encontrarse en forma de llamadas telefónicas, memoranda, informes, formularios, entrevistas personales, señales-

eléctricas o electrónicas o cualquier otro medio que permita el paso de símbolos inteligibles de una parte a otra del sistema.

Este flujo de información, constituye un registro continuo de la situación de todos los elementos que afectan la supervivencia y el crecimiento de la Organización.

El desarrollo de un sistema de información para la administración da -- respuesta a las necesidades que se tienen de emitir datos exactos, oportunos y significativos, con el fin de poder planear, analizar y controlar las actividades de la empresa y así optimizar su supervivencia y -- crecimiento; proporcionando con ello los medios para la entrada, el procesamiento y la salida de datos, además de una red de decisión-retroalimentación que ayude a la administración a responder a los cambios presentes y futuros en el ambiente interno y externo de la Organización.

Cada área de la Organización es un subsistema de información que se conecta a los demás, mediante canales de comunicación, convirtiendo a cada área en un punto de decisión.

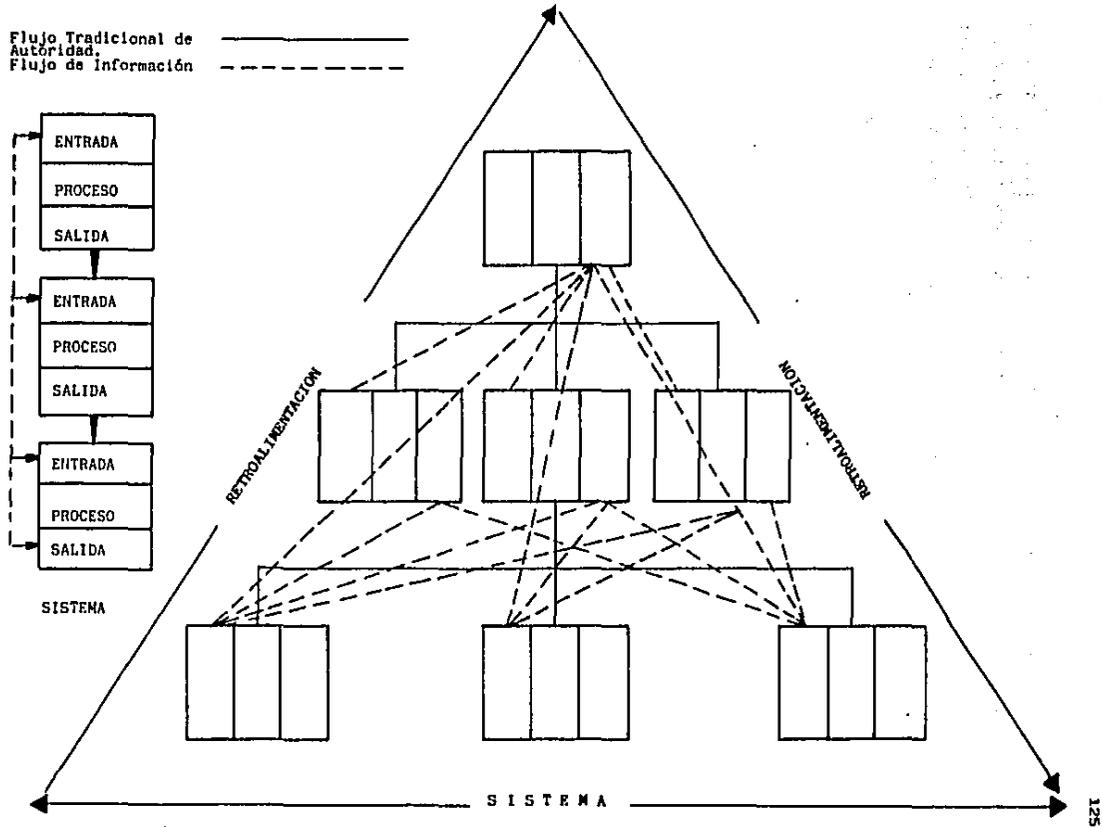
Cabe hacer notar, que el sistema de información debe ajustarse a la estructura de la Organización y a la delegación de autoridad dentro de la misma; sólo así pueden haber metas para cada área que permitan medir su contribución al objetivo que se desea alcanzar.

Lo anterior implica que deben diseñarse las organizaciones con respecto al flujo de información y factores que contribuyan a planear y controlar la actuación y operación de las mismas.

En la medida en que cambien las necesidades, la estructura y los gerentes, habrá que cambiar el sistema de información, ya que el proceso de control no puede afectarse sin información.

A continuación presento un esquema que muestra a la "ORGANIZACION COMO- UN SISTEMA DE INFORMACION".

# LA ORGANIZACION COMO SISTEMA DE INFORMACION



Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, - esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera, ya que el control es una etapa primordial en la administración pues aunque una empresa cuenta con magníficos planes, una estructura organizada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la Organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Si todos los sistemas de interacción operan eficientemente, no habría - necesidad del control. Todo individuo o grupo encontraría su lugar dentro de la Organización y desarrollaría una forma organizadamente apropiada de comportamiento que contribuyera al esfuerzo cooperativo y coordinado del grupo, pero como este no es el caso, el control dentro de una Organización tiene dos dimensiones principales: primero como proceso - para desarrollar sistemas de estándares que sirvan como guía al comportamiento de la Organización y segundo, se puede considerar al control - como un sistema para hacer que se cumplan los estándares del comportamiento.

Por lo tanto, el control consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; corregir, mejorar y formular nuevos planes, para aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

El control es de vital importancia dado que:

- 1.- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- 2.- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.

- 3.- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- 4.- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- 5.- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al iniciarse el proceso de planeación.
- 6.- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- 7.- Su aplicación incide directamente en el logro de la racionalidad de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

La aplicación racional del control debe fundarse en los siguientes principios:

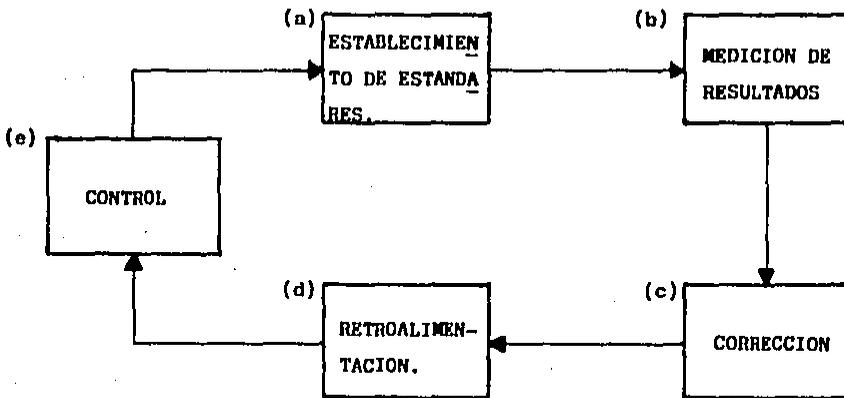
- a) Equilibrio.
  - b) De los objetivos.
  - c) De la oportunidad.
  - d) De las desviaciones.
  - e) De la costeabilidad.
  - f) De excepción.
  - g) De la función controlada.
- 
- a) Equilibrio.- A cada grupo de delegación conferido deberá proporcionársele el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
  - b) De los objetivos.- Se refiere a que el control existe en función de-

los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido, si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él no se evalúa el logro de los mismos.

- c) De la oportunidad.- El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Un control cuando no es oportuno, carece de validez y obviamente reduce la consecución de los objetivos al mínimo.
- d) De las desviaciones.- Todas las variaciones o desviaciones en que puede incurrirse en un momento dado, en relación a los planes deben ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron a fin de tomar las medidas correctivas necesarias y de esta manera poder evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones, sin un previo análisis de la situación que permita establecer medidas preventivas y correctivas.
- e) De la costeabilidad.- El establecimiento de un sistema de control, debe justificar el costo que éste representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales de este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan del mismo; de nada servirá establecer un sistema de control, si los beneficios que financieramente reditúa, resultan menores al costo y al tiempo que implica su implantación.
- f) De excepción.- El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos o aleatorios.
- g) De la función controlada.- La función controladora por ningún motivo

no debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control, no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

El proceso de control es la secuencia de etapas necesarias para efectuar el control.



a) Establecimiento de estándares.- Un estándar puede ser definido -- como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón -- con base en el cual se efectúa el control; por consiguiente, representan el estado de ejecución deseado.

b) Medición de resultados.- Consiste en medir la ejecución de los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente

de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que se intente medir), con unidades de medida apropiadas y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será - necesario comparar los resultados medidos, en relación con los estándares establecidos previamente, determinándose así las desviaciones mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Como unidades de medida se tienen entre otras, las siguientes:

tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas, etc.

- c) **Corrección.**- La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

El tomar una acción correctiva es función de carácter netamente-ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación.

- d) **Retroalimentación.**- Es básica en el proceso de control, ya que - a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema - administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado de rapidez - con que se retroalimento el sistema.

- e) El control administrativo es en esencia, el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales.

### 3.2.3.4 Esquema de Información y Comunicación.

A continuación presento un cuadro, mismo que he diseñado para establecer el "ESQUEMA DE INFORMACION Y COMUNICACION", conteniendo los siguientes - elementos:

- NIVEL.
- ESTRUCTURA.
- ALCANCE DE ACTIVIDADES.
- COORDINACION.
- COMUNICACION.
- INFORMACION.

El alcance que he dado a cada uno de éstos elementos para la presentación de tal esquema es:

- Nivel.- Se refiere al nivel jerárquico que presenta la estructura orgánica.
- Estructura.- Comprende los siguientes puestos:
  - a) Alta Dirección o Dirección General.
  - b) Coordinación.
  - c) Supervisión o Control Operativo.
  - d) Operación o Ejecución.
- Alcance de Actividades.- En cuanto a la función genérica que llevan a cabo cada uno de ellos.
- Coordinación.- Relacionada con las actividades desarrolladas.
- Comunicación.- Relacionada con el tipo de comunicación que proporciona a la Organización.
- Información.- Es la que cada puesto proporciona a la Organización.

ESQUEMA DE INFORMACION Y COMUNICACION

132

NIVEL	ESTRUCTURA	ALCANCE DE ACTIVIDADES	COORDINACION	COMUNICACION	INFORMACION
I	ALTA DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GLOBAL.</li> <li>Definición de las políticas y decisiones estratégicas, determinación e instrumentación de mecanismos de control global de la organización para la determinación de objetivos generales, de recursos y de planes a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigna recursos y determina las normas para que el nivel coordinación vincule sus objetivos específicos, traducidos en planes a mediano plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se orienta a la relación interinstitucional y a la relación con áreas sustantivas, así como a la evaluación de resultados para acciones futuras.</li> <li>Se presenta en alto grado la información por excepción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan.</li> <li>Programas Sectoriales.</li> <li>Programas Institucionales (estructura programática).</li> <li>Presupuesto.</li> <li>Circulares.</li> <li>Oficios.</li> </ul>
II	COORDINACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FUNCIONAL (AREA ESPECIFICA).</li> <li>Instrumentar los mecanismos para el control funcional.</li> <li>Determinar los mecanismos para la toma de decisiones lógicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza los recursos asignados para la realización de las tareas.</li> <li>Realiza tareas en base a la normatividad emitida.</li> <li>Determina objetivos y planes a corto plazo del nivel de supervisión o control operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informa a la Alta Dirección en forma sintética de los resultados propios.</li> <li>Su orientación básica es descendente, ya que constituye el punto clave para la organización de grupos de trabajo en áreas funcionales específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas Operativos Anuales.</li> <li>Programas a Mediano Plazo.</li> <li>Programas Regionales.</li> <li>Proyectos.</li> <li>Memoranda.</li> <li>Circulares.</li> <li>Oficios.</li> </ul>
III	SUPERVISION O CONTROL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FUNCIONAL (GRUPO ESPECIFICO).</li> <li>Toma de decisiones tácticas y</li> <li>Realización del Control Operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina los procesos físicos y</li> <li>Distribuye cargas de trabajo del nivel de ejecución y operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informa en períodos predeterminados y en forma lógica, analítica y concreta al nivel de coordinación y recibe informes del nivel de ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructivos.</li> <li>Reportes.</li> <li>Informes.</li> <li>Memoranda.</li> </ul>
IV	OPERACION EJECUCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OPERATIVO.</li> <li>Opera y/o ejecuta las decisiones programadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es directa con el personal.</li> <li>Realiza trabajos específicos y de carácter operativo.</li> <li>Produce.</li> <li>Realiza transacciones a nivel operativo.</li> <li>Registra acciones realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es de tipo rutinaria e inmediata.</li> <li>La información es de control y aplicación inmediata para decisiones programadas.</li> <li>La comunicación es de tipo ascendente y cruzada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte.</li> <li>Informe</li> <li>Notas (atenta nota).</li> <li>Formatos de Control.</li> </ul>

### 3.2.3.5 Elementos de la Información, Comunicación y Coordinación.

En una Organización existe una estrecha vinculación entre la información, la comunicación y la coordinación, ya que en la medida en la que éstos elementos se den de manera sistémica integral, es decir, vinculando a todas las áreas de la misma, respetando tanto la jerarquía que debe guardarse - entre ellas como la autoridad y responsabilidad dada por la misma estructura, propiciarán una adecuada retroalimentación para la toma de decisiones; lo cual también va a depender del poder que ejerza el líder en la Organización, para que éstos tres elementos cumplan satisfactoriamente con su cometido. Sin embargo, cabe hacer notar que no siempre se da cumplimiento a tales acciones de manera racional, ya que en la mayoría de los casos el líder concentra toda la información sin darle la difusión que ésta debe tener, utilizándola como sinónimo del poder que éste ejerce de ella. Sin duda el control de la información, da poder a la persona que la posee, puesto que tiene bajo su custodia aspectos confidenciales relacionados con el manejo tanto interno como externo de la Organización; por tal motivo, el líder no debe hacer suyo algo que no le pertenece ya que, ese hecho puede causar serios problemas y trastornos a la misma.

Por consiguiente, el líder debe procurar canalizar la información a través de la adecuada utilización de los canales de comunicación y coordinación existentes en la Organización, lo cual contribuirá al mantenimiento constante de la retroalimentación para la toma de decisiones; por tal motivo, a continuación presento un cuadro que contiene los "ELEMENTOS PARA LA INFORMACION, COMUNICACION Y COORDINACION", mismo que he diseñado para establecer la vinculación que existe entre el documento que se genera como instrumento de comunicación; el concepto que se tiene de cada uno de éstos, así como el análisis que también he considerado pertinente formular en función de los aspectos de: información, comunicación y coordinación.

ELEMENTOS PARA LA INFORMACION, COMUNICACION Y COORDINACION

DOCUMENTO	CONCEPTO	ANALISIS EN FUNCION DE: INFORMACION, COMUNICACION Y COORDINACION.
PLAN.	<p>Documento coherente de objetivos o instrumentos de política económica sobre el desarrollo de la actividad económica en su conjunto.</p> <p>Se clasifica fundamentalmente en atención al período a que se refiere y al campo y contenido que comprende.</p>	<p>Propicia los tres elementos, puesto que informa y comunica, además permite la vinculación intrainstitucional hacia objetivos únicos; desciende verticalmente. Lo ideal es que en la elaboración del Plan intervengan todos los niveles y se vaya conformando de abajo hacia arriba, de acuerdo a las políticas e instrucciones de la Alta Dirección.</p>
PROGRAMA.	<p>El Programa representa la calendarización de los planes definidos, así como la estrategia a seguir.</p> <p>Se definen a través de los objetivos metas, estrategias e instrumentos de política debidamente especificados en función de los lineamientos del Plan.</p>	<p>Permite la traducción del Plan hacia acciones específicas que habrán de realizar para cumplir los objetivos, metas, estrategias e instrumentos de política; informa, comunica y permite coordinar las acciones.</p> <p>El Programa como elemento del Plan, sería conveniente se armara de abajo hacia arriba y desde luego, con las debidas interrelaciones laterales y horizontales; la comunicación del Plan es descendente, ya que debe apegarse a las políticas y directrices de la Alta Dirección.</p>
PRESUPUESTO.	<p>Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja un organismo, en un período determinado.</p>	<p>El Presupuesto es la traducción del Programa a dinero; es la herramienta financiera de operación de la que se vale la organización para llevar a cabo sus propósitos en la oportunidad adecuada. Para su elaboración al igual que el Plan y el Programa, se requiere la aportación ascendente y para su comunicación se desciende; como en más de un caso se vinculan las áreas, la comunicación y coordinación que propicia es horizontal.</p>

ELEMENTOS PARA LA INFORMACION, COMUNICACION Y COORDINACION

DOCUMENTO	CONCEPTO	ANALISIS EN FUNCION DE: INFORMACION, COMUNICACION Y COORDINACION
INFORME.	<p>Si bien la denominación es amplia, en términos generales podemos decir sin embargo, que este documento es el -- vínculo, lo que rinde información ejecutiva para la toma de decisiones; puede ser de diversas índoles:</p> <p>Presupuestal, Programático, De ejecución, Financiero, etc. Diario, semanal, quincenal, etc.</p>	<p>El informe es un valioso instrumento que desafortunadamente, las áreas evaden su elaboración, a no ser por solicitud o exigencia de la superioridad, -- la comunicación de este elemento es de abajo hacia -- arriba y eventualmente horizontal.</p>
REPORTE.	<p>Documento que suscitadamente informa a la superioridad respecto a resultados, logros, avances, etc.</p>	<p>El reporte generalmente asciende, aunque eventualmente su comunicación es horizontal.</p>
CIRCULAR.	<p>Documento que emanado de la superioridad, da a conocer criterios, políticas, lineamientos y/o interpretaciones generales.</p>	<p>La circular permite la información, comunicación y coordinación de acciones, no dejando lugar a dudas y su aplicación por lo regular es general en toda -- la Organización o área específica.</p>
OFICIO O CARTA.	<p>Documento que permite la comunicación en algunas ocasiones hacia fuera de la Organización y en ocasiones internamente. Para efectos del presente análisis, vemos su ámbito interno.</p>	<p>El oficio intrainstitucionalmente permite la comunicación entre todas las áreas organizacionales y hacia todos los niveles, sin uso específico y reviste formalidad; cuando se excede su utilización, se entorpece la comunicación.</p>

ELEMENTOS PARA LA INFORMACION, COMUNICACION Y COORDINACION

DOCUMENTO	CONCEPTO	ANALISIS EN FUNCION DE: INFORMACION, COMUNICACION Y COORDINACION.
MEMORANDUM.	Documento que permite al igual que el oficio la comunicación interna - en todos sentidos.	El memorándum, debe ser utilizado en mayor grado -- que el oficio para agilizar la comunicación. Su -- utilización es en todos niveles y en todos sentidos.
ATENTA NOTA.	Documento que permite una comunicación más personal, para efectos de informar en todos sentidos, generalmente lo dirige un subordinado a -- sus superiores o laterales.	La utilización de este documento intrainstitucional se ha generalizado; en nuestro medio permite de-- monestrar adecuadamente una problemática y dar solucio-- nes.
COMUNICADO.	Documento que su uso no es frecuen-- te, sin embargo, se da en el momen-- to en que más de un responsable de-- área genera una opinión o criterio	Este tipo de comunicación puede darse hacia niveles superiores, laterales o inferiores.

### **3.3 AUTORIDAD.**

- 3.3.1 Punto de vista Administrativo.**
- 3.3.2 Principios de Dirección.**
- 3.3.3 La Autoridad y el Mando en la Organización.**
- 3.3.4 Tipos de Autoridad.**
- 3.3.5 Elementos del Mando.**
- 3.3.6 Formas de Mando y sus Reglas.**
- 3.3.7 Auxiliares del Mando.**
- 3.3.8 Reglas de la Delegación.**
- 3.3.9 La Supervisión.**

### 3.3.1 Punto de vista Administrativo.

Se debe partir del proceso administrativo para que la autoridad pueda ser comprendida en su totalidad. Las etapas del mencionado proceso son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Para ser más exactos aún, la autoridad se encuentra implícita dentro de la penúltima etapa, es decir, en la etapa de dirección la cual se define de la siguiente manera:

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

Sus etapas son:

- 1.- Mando o Autoridad.- Es el principio del que se deriva toda la administración, siendo su elemento principal la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- 2.- Comunicación.- Es el sistema nervioso de un organismo social, ya que lleva al centro todos los elementos que deben conocerse y de éste, hacia cada órgano y célula que lo integra principalmente las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
- 3.- Supervisión.- Es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

Cabe hacer notar que dentro de los estudios efectuados por Henry Fayol, se enfoca uno de sus principios a la autoridad y la responsabilidad y sostiene que: "...No se concibe la autoridad sin la responsabilidad..." y que a su vez, la "...Responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable..."

Define a la autoridad como "...El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer..."

Autoridad.- Derecho o poder de mandar, regir o promulgar leyes; autoridad paterna.

Responsabilidad.- Obligación de compensar o reparar por sí o por otro, - un daño, culpa, etc.

Henry Fayol cita.- "...Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y a la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de servicios prestados, etc..."

"...En un buen jefe, la autoridad personal es el cumplimiento indispensable de la autoridad legal..."

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual, los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficacia al logro de los objetivos de la empresa.

La esencia de la administración es coordinar; de ahí que la dirección -- sea necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas aunque de hecho es la más importante.

Cabe hacer notar que no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar; en este caso, será un magnífico administrador el que logre el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

La dirección es la parte "Esencial y Central" de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para llevar a cabo las acciones encaminadas al logro de los objetivos y metas. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente y coincide temporalmente con una buena dirección. En tanto serán todas-

las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor las funciones y/o actividades que se tienen encomendadas. La dirección es el elemento de la administración más real y humana, ya que en ésta etapa se tiene que ver en todos los casos "Con hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica en la que se ve el aspecto de él "Cómo debían ser las cosas". Aquí se lucha con las cosas y problemas "Cómo son realmente"; por consiguiente, se trata de una etapa de mayor previsibilidad, rapidez y explosividad donde un pequeño error-facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas-, puede ser a veces difícilmente reparable.

La dirección de una Organización supone:

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

El ejercicio de la autoridad es en sí mismo, una forma de comunicación y la forma de delegar dicha autoridad, supone conocer sus tipos, sistemas, elementos, etc.

Por consiguiente, la autoridad debe entenderse simplemente como un poder legítimo, el cuál es dado a una persona o a un puesto en particular; es un poder conocido por todos, que no sólo considera adecuado y acepta aquél que lo tiene, sino aquéllos sobre los que lo ejerce.

### 3.3.2 Principios de Dirección.

Los principios de dirección son:

#### 1.- De la coordinación de intereses.

"El logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logre -- coordinar los intereses del grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél".

El gran reto del administrador radica en lograr que todos los integrantes del grupo persigan el interés común, a base de hacerles ver que de esa manera obtendrán mejor sus fines particulares.

#### 2.- De la interpersonalidad del mando.

"La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".

El buen jefe se impone al supervisor y al subordinado. La influencia de ésta situación, se expresa en el "Porqué" de esa orden, invocando dentro de ella misma la muestra de su importancia. Muchas veces la orden sin el porqué, no es ni siquiera clara.

#### 3.- De la vía jerárquica.

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Quando esto ocurre, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y sobretodo da lugar a la duplicidad de mando, si un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios a los que necesita o no; si lo primero, debe respetarlos, si lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

Los casos en los que se puede romper una vía jerárquica son:

- a) Que realmente la orden sea tan importante, que amerite romper los canales establecidos.
- b) Que ésto ocurra en forma excepcional y extraordinaria, de lo contrario, si el salto de los jefes intermedios estuviera dándose constantemente, en realidad ello significaría que los jefes inferiores son innecesarios o que en realidad se les considera no preparados para su puesto.
- c) Que de preferencia la orden, se de en su presencia explicando lo excepcional y trascendental de la misma; de tal manera que justifique el rompimiento de la vía jerárquica.

Principio de la resolución de conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan, se resuelvan lo más pronto posible y del modo que sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto de las partes.

El conflicto es un obstáculo a la coordinación.

Es pues contrario a la eficacia administrativa, el dejar que los problemas se resuelvan por sí sólo en el transcurso del tiempo.

Principio del aprovechamiento del conflicto.

Debe procurarse aprovechar aún el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones; desde éste punto de vista, el conflicto puede ser constructivo porque tiene la virtud de forzar a la mente en la búsqueda de soluciones que sean ventajosas para ambas partes.

Para resolver los conflictos, se tienen tres situaciones:

- a) Por dominación.- Cuando una de las partes en conflicto obtiene lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra, de sus pretenciones; en un juicio una parte es condenada y la otra absuelta.

- b) **Por compromiso o conciliación.**- Se establece cuando ambas partes so lucionan sus conflictos, cediendo cada una de ellas parte de sus -- pretenciones en un pleito ceden parcialmente aquello a lo que creían tener derecho.
- c) **Por integración o coordinación.**- Cuando ambas partes logran reali- zar íntegramente sus pretenciones, aparentemente antagónicas o irre- ductibles a base de hacer un planteamiento del problema, que permiti- te ver que la aparente disyuntiva no es completa, lo cual permite - encontrar una solución que satisfaga a todos; el pago de mayores -- salarios, porque es posible que éstos no disminuyan las utilidades- del empresario sino que se concedan con base en el logro de una ma- yor productividad.

### 3.3.3 La Autoridad y el Mando en la Organización.

Para algunos la autoridad es "...La facultad o derecho de mandar y la -- obligación correlativa de ser obedecido por otros...".

Si el ocupante de un puesto tiene autoridad sobre el ocupante de otro, - significa que la influencia del primero sobre el segundo, es cuestión de jerarquía.

En realidad, la autoridad es una cláusula clave en el contrato psicoló-- gico (y a veces en el legal), en base a cuyos términos cada nuevo elemento acepta la membresía y entra en la Organización; conoce esos elementos en el momento de entrar. Su supervisor da por hecho los mismos términos y supone que el nuevo empleado lo ha entendido y aceptado; sus colegas - estan de acuerdo también y así refuerzan las obligaciones que el contrato plantea.

La autoridad desde el punto de vista administrativo, se dice que es la - facultad de tomar decisiones que produzcan efecto. De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad.

El mando es el ejercicio de la autoridad, respecto de cada función determinada; puede decirse que es la "La autoridad puesta en marcha".

Para determinar el origen de la autoridad en la Organización, suelen mencionarse tres aspectos: el convenio, la propiedad de los bienes productivos y el régimen económico social imperante.

Parece evidente que el origen inmediato de la autoridad, tiene que bus-- carse en el convenio, ya que si no existe un contrato de trabajo o de sociedad, no se explica que una persona adquiera autoridad sobre los de-- más.

## 3.3.4 Tipos de Autoridad.

		a) Lineal
	1) Formal	
I- Jurídica (Se impone por obliga- ción)	2) Operativa	b) Funcional
Autoridad	1) Técnica	
II- Moral (Se impone por conven- cimiento)	2) Personal	

## I- La Autoridad Jurídica se divide en:

1.- Autoridad Formal.- Es aquella que se recibe de un jefe superior, para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal puede ser de dos tipos: lineal y funcional, según se ejerza ésta, sobre una persona o un determinado grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que mandan en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

a) Autoridad Lineal.- Es aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten integralmente por una sola línea para cada persona o grupo.

b) Autoridad Funcional.- Es el derecho que se ha delegado a un individuo o departamento sobre procesos, prácticas o políticas específicas y otras materias relacionadas con las actividades de las que está encargado el personal de departamentos distintos del propio.

2.- Autoridad Operativa.- Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facilidad para decidir sobre determinadas acciones; autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto. Este tipo de autoridad se ejer--

ce sobre actos y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

## II. La Autoridad Moral se divide en:

1.- Autoridad Técnica.- Se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.

2.- Autoridad Personal.- Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas etc., que los hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás -- aún sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderazgo.

- También existen otros tipos de autoridad, tales como:

a) Autoridad Tradicional.- La gente no obedece reglas promulgadas, sino las directivas venidas de una persona que ocupará una posición de -- autoridad a causa de haber heredado el puesto por derecho.

b) Autoridad Carismática.- No se ve atada por reglas de ningún tipo; -- son tan limitadas las cualidades mágicas del líder, que en forma pura el carisma no produciría ninguna serie estable de relaciones -- del rol o papel, que éste desempeña dentro del grupo.

### 3.3.5 Elementos del Mando.

El poder de mandar, incluye tres aspectos:

- 1.- Determina lo que debe hacerse (directiva).
- 2.- Establecer cómo debe hacerse (administrativa).
- 3.- Vigilar que lo que debe hacerse, se haga (ejecutiva o supervisora).

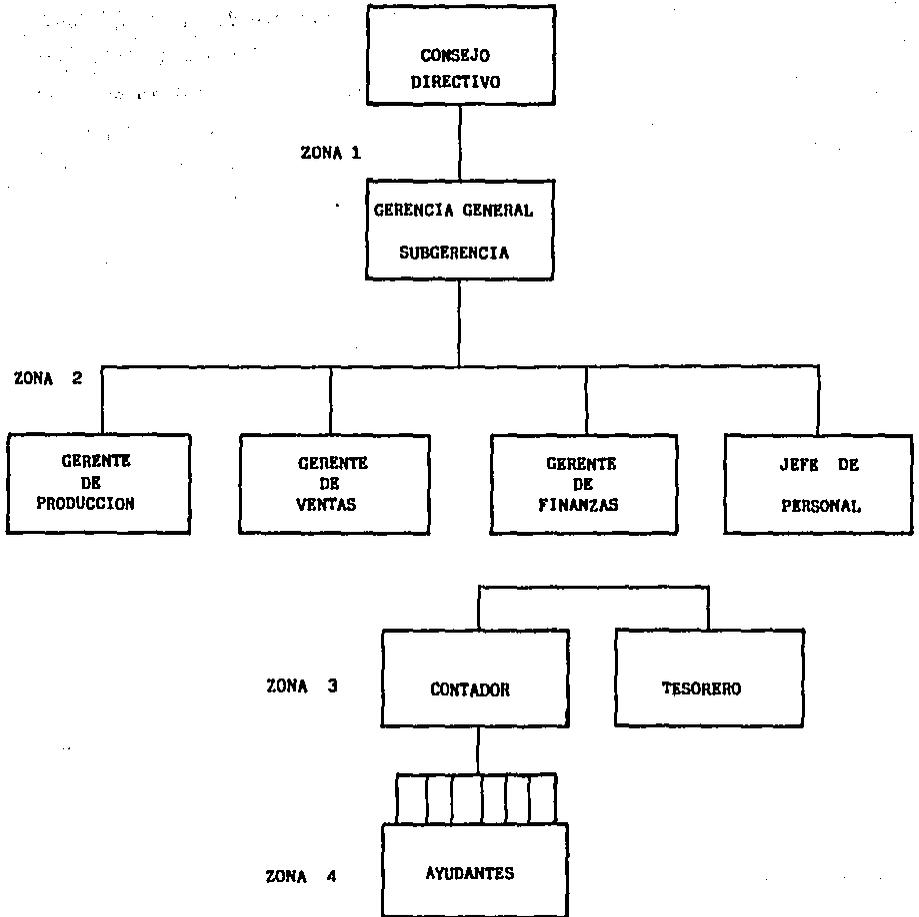
### ZONAS DE MANDO

La dirección en una Organización requiere de una estructura jerarquizada de mando que permita situar puntos objetivos y claros de autoridad y comunicación, los cuales al establecerse van formando zonas o niveles - de una manera natural.

Generalmente, se pueden distinguir cuatro zonas:

- Zonas 1. Zona de mando.
- Zonas 2. Zona de dirección general (la que lleva a cabo la coordinación).
- Zonas 3. Zona de dirección divisionaria o funcional.
- Zonas 4. Zona de Ejecución.

Lo anteriormente expuesto, quedará claramente identificado a través del siguiente esquema, el cuál he diseñado para tal efecto.



### 3.3.6 Formas de Mando y sus Reglas.

Deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

a) **Órdenes.**- Consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él; la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada. Lo que caracteriza a la orden, es pues, el referirse al cambio de una situación particular y concreta; los elementos básicos de la orden son:

- 1) Emisión.- Difundir una orden.
- 2) Ejecución.- Ponerla en práctica.
- 3) Verificación.- Comprobar que se haga o cumpla la orden.
- 4) Recomendación del subordinado.- A través de las observaciones que éste tenga en relación a la orden recibida.
- 5) Reporte.- Presentación de resultados.
- 6) Reacción humana.- Jefe subordinado.

b) **Instrucciones.**- La instrucción se refiere a la orden que no se relaciona a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse -- a una serie de casos idénticos o similares, que se -- presentarán en forma repetida.

El análisis señalado para los elementos de la orden-aplicable también a las instrucciones--sirve de base a las siguientes reglas:

- 1) Deben planearse las órdenes e instrucciones y para ello revisarlas, antes de darlas.
- 2) Deben transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente, es decir, darlas con claridad, precisión y objetividad.

3) Debe revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron.

Los instrumentos administrativos en que suelen darse son:

**Políticas.-** Suelen estar contenidas en los manuales de organización.

**Reglas.-** Su conjunto constituye los reglamentos internos, de una institución.

**Instrucciones.-** Su combinación forma los instructivos para el llenado de formatos.

**Órdenes.-** Pueden ser verbales, o hallarse en documentos escritos.

### 3.3.7 Auxiliares del Mando.

El mando es algo esencialmente humano, si se funda en autoridad jurídica, su fuerza descansa en la obligación de obedecer y el correlativo derecho de mandar; si se basa en la autoridad moral, su eficacia depende de la capacidad que para convencer tengan los jefes.

En ambos casos, se puede ver claramente que toma en consideración elementos esencialmente humanos y supone más bien criterios que instrumentos; como auxiliares del mando se tienen los siguientes:

**Disciplina.-** Consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: convencimiento y anuncio de una sanción, surtiendo así dos tipos de disciplina: a) positiva y b) negativa.

a) La disciplina positiva.- "Autocontrol organizado", es decir, "El orden que se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el autocontrol"; los medios de disciplina positiva son:

- 1) La promulgación clara y permanente de las normas que deben observarse: difusión de políticas, manuales departamentales, etc.
- 2) Los medios que impiden físicamente la violación de una norma más bien que la prohibición, que muchas veces sólo incita a saltarla: en vez de poner letreros de prohibición de paso, cerrar ese paso físicamente.
- 3) La participación de quienes han de obedecer la orden, en la formulación de las normas que han de obedecer.
- 4) El involucrar en la orden el porqué de la misma, no como solicitud de aprobación, sino como factor que muestra su importancia.

- 5) La fijeza en las órdenes y normas ya establecidas en las reglas sobre estabilidad del mando, ya que como favorece una actuación en determinado sentido, el hábito, el cambio ayuda a romperlo.

Las recompensas.- Las recompensas ordinarias deben estructurarse en tal forma, que constituyan un permanente estímulo para obtener la colaboración debida. De esta manera, los diferentes sistemas de salarios (incentivos, gratificaciones, etc), actúan como un medio de buscar cooperación; por ello, ha tomado importancia la administración de sueldos y salarios.

Debe procurarse que nunca las recompensas se acompañen de circunstancias que modifiquen su eficacia: reprimendas o sanciones, porque pierden su valor de estímulo.

- b) Disciplina negativa.- Sanciones y castigos son los medios auxiliares del mando menos recomendables, pues implican forzosamente una -- confesión tácita de que la disciplina positiva ha fallado, al tener que acudir a la negativa.

Para que sus efectos se eviten en lo posible, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- 1.- Los castigos no lesionan la dignidad personal.
- 2.- Que en su aplicación se procure, más que en ningún otro caso, la impersonalidad.
- 3.- Que se busque el efecto medicinal y preventivo.
- 4.- Que exista una graduación al aplicarlos, comenzando por los más leves y dejando los graves para el último.
- 5.- Que sean medidas extremas, usadas sólo cuando las demás no hayan dado resultado o que la falta sea de tan extrema gravedad que, de no sancionarse de inmediato produciría daños muy graves.
- 6.- Que se medite mucho antes de aplicar una sanción, pues una vez notificada no debe retractarse.

**Calificación de Méritos.**- Es la apreciación sistemática y analítica de la calidad de la realización personal del trabajo por cada empleado.

El análisis de puestos, fija el contenido de un puesto (impersonal); la calificación de méritos, trata de medir la realización personal de cada trabajador, comparándola con lo que debería hacer.

**Sistema de Sugerencias.**- Las sugerencias de los obreros, empleados, jefes inferiores, etc., no sólo tienen importancia porque estando ellos en contacto directo e inmediato con la realidad del trabajo, pueden tener ideas de gran valor si se aplican además por el estado o ambiente que crean.

**Sistema de Quejas.**- Las quejas tienen importancia para el mando, no sólo porque crean un clima adecuado para éste, al tratar de eliminar los conflictos sino que resuelven objeciones que los subordinados presentan para obedecer, corrigen defectos que inicialmente no se habían previsto y presentan decisiones complementarias que deben tomarse en cuenta, etc.

**La entrevista como auxiliar del mando.**- La entrevista, es un auxiliar que sirve para:

- 1.- Buscar comprensión entre el personal al darles a conocer determinada política.
- 2.- Explicar un nuevo sistema.
- 3.- Informarse de los problemas del trabajador y ayudarlo.
- 4.- Tratar de convencerlo de las razones y beneficios de una orden.
- 5.- Darle una respuesta negativa a alguna solicitud suya, logrando su -- convencimiento o su aceptación.
- 6.- Recibir y tramitar las quejas de los trabajadores.
- 7.- Motivarlos y entusiasmarlos.
- 8.- Comentar una calificación de méritos.
- 9.- Ayudarlo a localizar y aclarar sus problemas.

### 3.3.8 Reglas de la Delegación.

Siendo la administración de un "Hacer a través de otros", necesariamente requiere de la delegación.- Ningún jefe lo hace todo por sí sólo, sino - que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

Delegar es dar a otra persona autoridad y responsabilidad para que asuma el papel de jefe.

Los beneficios de la delegación son:

- a) Permite al jefe quitarse de detalles, para ocuparse mejor de las cosas de mayor importancia.
- b) Aumenta por consiguiente la eficiencia administrativa en proporción geométrica, ya que el jefe, descargado de detalles puede dedicarse - a lo que propiamente le corresponde: hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles etc.
- c) Favorece la especialización, ya que suele delegarse por funciones específicas: de hecho la división básica en ventas, producción, finanzas, personal, etc., implica delegación en cada uno de estos campos.
- d) Permite que las decisiones sean tomadas con mayor base sobre la realidad: un jefe de alto nivel, generalmente no conoce todos los detalles del problema.

Las desventajas de la delegación son:

- a) Pérdida de control.
- b) Genera conflictos entre el personal, por no saber delegar.
- c) Engendra falta de uniformidad.

La delegación de autoridad puede ser:

- 1.- General o concreta.- Puede darse a todas las actividades de un de--

- departamento o sección para las que se nombra un jefe, o sólo para determinadas actividades o funciones que existen en esas unidades -- de organización: nombrar un jefe del departamento de ventas o bien -- delegar autoridad a un subjefe, sólo para investigación de mercados.
- 2.- Temporal o ilimitada.- Que se comunique sólo por un periodo determinado de tiempo, para suplir la ausencia de un jefe o que se delegue sin límite de tiempo.
  - 3.- Lineal, funcional o staff.- Se da autoridad como jefe único sobre -- un grupo; o bien como autoridad que se comparte con otros jefes (cada uno para desempeñar una función distinta) sobre el mismo grupo, o como nombramiento que se da sin autoridad formal; sino sólo la que -- se obtenga a base de la capacidad que se demuestre, el prestigio -- que se adquiera y el convencimiento que se logre.
  - 4.- Individual y colectiva.- Se comunica a una sola persona o a un comité.
  - 5.- Delegable e indelegable.- La persona que recibe la delegación de -- autoridad, puede a su vez delegarla a otros jefes inferiores que ca rezcan de esta facultad.

Las reglas de la delegación son:

- 1.- Fijar controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
- 2.- Delegar con base a políticas y reglas, que complementen ésta delegación.
- 3.- Evitar la delegación por ensayo y error; cuando la delegación se ha ce en forma técnica, se definen las responsabilidades y la autoridad de cada jefe, señalando el sistema de delegación, el tipo de autoridad y los elementos de la misma.

- 4.- Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
- 5.- Si la delegación requiere, preparación del delegado.
- 6.- Delegar gradualmente, es decir, pasar de un sistema de centralización casi completa, a una gran descentralización, normalmente produce daños, sobretodo por la falta de preparación de los jefes.
- 7.- Adiestrar a los jefes delegados, ayudándoles al principio a resolver los problemas que tengan.
- 8.- Delegar tan pronto como se observe que el "Tramo de Control" o "Amplitud de control", empiece a entorpecer las decisiones.

### 3.3.9 La Supervisión.

La función de supervisión, supone "Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas".

La diferencia entre la supervisión y el control es, que la supervisión-- es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella.

El supervisor es el encargado directamente de la labor de vigilancia; es quien realmente "Ve que las cosas se hagan", de quien a su vez depende - en último término la eficacia de todos los elementos administrativos. Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados.

Es el transmisor, no sólo de las órdenes, información, motivación, etc., de la jerarquía superior, sino que a la vez de las inquietudes, deseos, - temores, reportes, etc., de los trabajadores y empleados.

Las reglas de la supervisión son:

- a) De la unidad del cuerpo administrativo.- Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo-administrativo, ya que tienen el carácter de jefes.
- b) De la doble preparación.- Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que-va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carác-ter de jefe.
- c) Del fortalecimiento de la autoridad supervisora.- La autoridad del - supervisor tiene que ser fortalecida, procurando sobretodo, que toda orden e instrucción así como quejas, sugerencias, etc., pasen por él.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto considero que las funciones del - supervisor son:

- a) Distribuir el trabajo entre su personal de manera equitativa.
- b) Saber tratar a su personal (relaciones humanas).
- c) Calificar a su personal en base a resultados.
- d) Instruir a su personal para que ejecuten mejor su trabajo.
- e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados, procurando darles pronta solución.
- f) Realizar entrevistas con su personal en relación al trabajo ejecutado.
- g) Hacer informes, reportes, etc., relacionados con sus funciones y/o actividades y darlos a conocer a su personal.
- h) Conducir reuniones de trabajo: aunque sean pequeñas, que sirvan de base a la retroalimentación.
- i) Mejorar los sistemas de trabajo a su cargo, de manera óptima.
- j) Establecer relaciones de coordinación con los demás jefes, para un mejor desempeño de las funciones y/o actividades.
- k) Mantener la disciplina entre su personal sin llegar a los extremos.

### **3.4 SUBORDINACION .**

**3.4.1 Definición.**

**3.4.2 Aspectos Generales.**

**3.4.3 Cómo se da en la Organización.**

### 3.4.1 Definición.

El propósito de tratar a la subordinación por separado, ha sido para -- orientar en forma significativa este aspecto de la Organización hacia -- otras características de la vida colectiva.

El ejercicio de la autoridad implica subordinación. La dirección implica subordinación. La clasificación de status, significa que alguien o algún grupo tiene que estar en la parte de abajo, en el poste totémico; así como el que alguien tiene que ser la corona en la cúspide.

La subordinación se define como "...La sincronización ordenada de los -- esfuerzos para alcanzar los objetivos de la Organización tomando en consideración la relación jefe-subordinado (personal de apoyo, técnico y -- administrativo)..". (8)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, puedo decir, que la subordina-- ción en una Organización se da a través de la relación que de acuerdo -- a la estructura orgánica, se da entre el líder o dirigente y el personal que éste tiene bajo su cargo para el cumplimiento de las funcio-- nes y/o actividades que tiene encomendadas.

La autoridad que en un momento dado ejerce una persona sobre otra u --- otras en una Organización, se le reconoce por el nivel jerárquico que -- ocupa dentro de la estructura de la misma.

Por consiguiente se establece que el subordinado es la persona que eje-- cuta las órdenes dadas por su jefe inmediato superior, de manera eficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados; mismos que constituyen las directrices principales en la Organización.

---

(8) Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República.  
Coordinación de Estudios Administrativos.

### 3.4.2 Aspectos Generales.

Al principio del desarrollo de la sociedad, la superioridad de una persona sobre otra debió ser una expresión adecuada y la consecuencia de la superioridad personal. No existe ninguna razón por la cual, en una etapa social sin ninguna organización fija que asigne a priori un lugar para el individuo; alguien debe subordinarse a otro, a menos que la fuerza, la piedad, la superioridad corporal, espiritual, la sugestión, etc. así como la relación de su ser personal con el de otro, determinen que éste lo haga.

Así pues, en los tiempos primitivos, se exigía o se suponía que el --- rey tuviera cualidades que fueran extraordinarias, en grado o combinación.

En la época de florecimiento de la cultura griega, el rey griego tenía que ser no sólo valiente, sabio o elocuente, sino también sobresalir como atleta y si era posible, como excelente carpintero, constructor de barcos y también agricultor. Se ha observado que la posición del rey - David descansa principalmente en el hecho de que era al mismo tiempo cantor y guerrero, profeta y que poseía las capacidades necesarias para una fusión del poder estatal secular con la teocracia espiritual. Este origen de la superioridad y la subordinación, por supuesto todavía opera constantemente en la sociedad y siempre crea nuevas situaciones; pero de él se han desarrollado organizaciones fijas de superioridad o subordinación. Los individuos, bien nacen en ellas o bien se les dan puestos sobre la base de las cualidades por completo distintas de aquéllas que originalmente fundaron la superioridad o la subordinación.

En el grado en que exista un aumento en las diferencias dentro del grupo sobre el cual se extiende el dominio, el gobernante debe arrojar de sí todo carácter individual y, en vez de ello, adoptar un carácter general por encima de las fluctuaciones subjetivas.

Por otra parte, esta misma expansión del grupo conduce a la división del trabajo. A diferencia del rey griego, el gobernante de un grupo grande de personas ya no puede ser el estándar y el líder de todos los intereses esenciales de éstas. Más bien lo que requiere, es la especialización múltiple y una división especializada del régimen.

Cuando más firme y más técnicamente articulada sea la organización del grupo, tanto más objetiva y formalmente se presentan los esquemas de superioridad y subordinación. Los individuos aptos para los puestos sólo se buscan "Después", o bien se ocupan los puestos por meros accidentes de nacimiento o de otras contingencias.

La coerción por dura que sea, subjetivamente sentida, es un valor irremplazable, porque mantiene unidos a aquéllos a quienes desde el punto de vista moral, deberían estar juntos, pero por un momentáneo ataque temperamental, exacerbación o vacilación de sentimientos, se separarían si pudieran hacerlo, emprobreciendo o destruyendo sus vidas en forma irreparable.

El mero conocimiento de que se está unido a otra persona por coerción, -- puede en algunos casos, hacer la vida imposible. Pero en otros casos, -- éste conocimiento producirá tolerancia, autodisciplina y un completo entrenamiento psicológico, que nadie se sentirá inclinado a soportar si la separación fuera posible en todo momento. Estos rasgos son producidos -- más bien solo por el deseo de hacer la inevitable vida en común, por -- lo menos tan soportable como sea posible.

El grado en el que la coerción esté asociada con alguna forma de dominio, la asociación revela que el elemento en el dominio es indiferente a la calidad del gobernante y al derecho de cualquier individuo para dominarlo cual demuestra así el sentido más profundo de la reivindicación de -- la autoridad como tal.

El resentimiento contra los superiores de la empresa, no es igual al re-

sentimiento social de los trabajadores contra el capitalista, o su resentimiento contra el dirigente como "Explotador". En forma característica, está principalmente dirigido contra el jefe inmediato, el supervisor de primera línea.

El poder superior está basado en la ausencia de propiedades del trabajador y de su dependencia, en la voluntad del jefe por la oportunidad de ganarse la vida. Su método de expresión acostumbrado, es la aseveración de contar con un prestigio superior de todos los que ejercen esta autoridad disciplinaria y por lo general, ésta afirmación se hace con especial rudeza por quienes como ellos, se encuentran en los peldaños inferiores de la escala jerárquica.

Cuanto más cerca esté un supervisor de los trabajadores con respecto a su origen, educación, capacidad ocupacional y nivel de ingresos, más violentamente arrogantes serán las manifestaciones de su voluntad de caminar; será más insistente en la exhibición de su autoridad y en consecuencia, entrará más agudamente en conflicto con el sentido de autoestimación del trabajador.

### 3.4.3 Cómo se da en la Organización.

En la Organización y dentro de su estructura orgánica existen diferentes niveles jerárquicos, en los que se pueden observar las líneas de autoridad y responsabilidad formal, los canales de comunicación y el flujo de la información.

Los niveles jerárquicos juegan un papel muy importante en la estructura de la Organización, ya que al dividirla por áreas se está determinando el área o áreas en las que va a recaer la autoridad y qué áreas van a ser subordinadas.

De manera general, puedo decir, que una Organización ya sea pública o privada, presenta los siguientes niveles jerárquicos:

ORGANIZACION PUBLICA	ORGANIZACION PRIVADA
- Secretaría de Estado.	- Consejo de Administración.
- Subsecretaría.	- Dirección General.
- Dirección General.	- Gerencia.
- Dirección de Área.	- Subgerencia.
- Subdirector.	
- Departamentos.	- Departamentos.
- Oficinas.	- Oficinas.
- Secciones.	

En ambos casos, he tomado en consideración dos enfoques importantes:

- a) Directivo (estratégico).
  - b) Subordinado (operativo).
- a) El directivo, como su nombre lo indica es el encargado de emitir no sólo las órdenes para que el subordinado ejecute las actividades que le han sido encomendadas, sino que además debe establecer los linea-

mientos y objetivos a largo plazo o estratégicos, traduciéndolos en actividades concretas reflejadas en metas a corto plazo.

- b) El subordinado, se encarga de poner en práctica las órdenes recibidas a través de la ejecución de las actividades (operaciones), traducidas en tareas de acuerdo a los lineamientos establecidos por -- los directivos, contribuyendo con ello al logro de los objetivos y metas.

Generalmente, el nivel directivo se localiza en los niveles jerárquicos más altos de la estructura orgánica:

ORGANIZACION PUBLICA	ORGANIZACION PRIVADA
- Secretaría de Estado.	- Dirección General.
- Subsecretaría.	- Dirección de Área o Gerencia.
- Consejo de Administración.	- Subdirección o Subgerencia.

El nivel operativo (subordinado):

- Departamento.
- Oficina.
- Secciones.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, a continuación presento un cuadro conteniendo las "CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES DIRECTIVO Y OPERATIVO", mismas que me permitirán establecer la diferencia que existe entre ellas, de manera clara y objetiva.

**CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES  
DIRECTIVO Y OPERATIVO**

NO.	NIVEL DIRECTIVO	NO.	NIVEL OPERATIVO
1	Emite órdenes ó instrucciones.	1	Recibe las órdenes ó instrucciones.
2	Formula los planes de trabajo.	2	Ejecuta el plan de trabajo.
3	Toma Decisiones.	3	No toma decisiones.
4	Es creativo.	4	Se le limita.
5	Establece la estrategia a seguir.	5	No establece estrategias.
6	Ejerce autoridad para hacerse obedecer.	6	Sólo obedece las órdenes recibidas.
7	Lleva a cabo la mayor parte de la responsabilidad.	7	Sólo se responsabiliza de su trabajo.
8	Planea las actividades a desarrollar.	8	Planea sólo la actividad que le corresponde ejecutar.
9	Organiza las actividades.	9	Organiza sólo su trabajo.
10	Integra los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.	10	Integra su trabajo.
11	Programa las actividades.	11	No siempre programa sus actividades, sino que se deja llevar por la rutina.
12	Autoriza el presupuesto.	12	Sólo le interesa que le paguen.
13	Controla la información.	13	Sólo controla la información que le compete.
14	Supervisa que la ejecución de las actividades cumplan con el objetivo.	14	Ejecuta las actividades que le han sido encomendadas.
15	Establece metas a corto, mediano y largo plazo.	15	Debe cumplir con su trabajo en el tiempo establecido.
16	Establece procedimientos.	16	Forma parte del procedimiento.
17	Es el líder formal del grupo.	17	Puede en un momento dado, llegar a ser el líder informal del grupo.
18	Establece políticas y normas operacionales.	18	Lleva a cabo sus actividades de acuerdo a los lineamientos establecidos.
19	Coordina la ejecución de los programas.	19	Ejecuta los programas.
20	Evalúa resultados.	20	Obtiene resultados.

Uno de los aspectos que se contemplan en una Organización, es que la delegación de autoridad supone que permite al individuo concentrarse en hacer que sus subordinados cumplan una tarea, en tanto que, al mismo tiempo dirige su propia atención hacia el origen de la autoridad delegada.

Existen tres factores importantes:

- a) El proceso de delegación.
- b) El control y la dirección que implica la delegación.
- c) La evaluación del desempeño que hace el superior.

La delegación de autoridad y de la responsabilidad, implica que el origen de la delegación está en una posición superior en la Organización y que quienes la ocupan, son teóricamente capaces de desempeñar la tarea o función delegada. En consecuencia, en toda delegación de autoridad, está implícita la idea de que la responsabilidad aún descansa en el nivel en el cual se hizo la delegación; esto abarca dos aspectos principales:

En primer lugar, el superior tiene cierto control y dirección de la función delegada. El subordinado suele sentirse obligado a informar a su superior sobre lo que está haciendo y procurar que lo apruebe; llevada demasiado lejos, esta dependencia del superior destruye la propia efectividad de la delegación. El superior bien podría hacerlo por sí mismo, si el subordinado no asume cierta iniciativa en la implantación de la autoridad que se ha delegado.

En segundo lugar, el superior está evaluando constantemente el desempeño de sus subordinados; de tal evaluación viene la promoción, los aumentos de salario o la censura. En forma inevitable, las recompensas y los castigos de la Organización están controlados por los de categoría superior; como es obvio, esto inclina los esfuerzos de los subordinados hacia agradar al jefe y a temer a su ira.

Llevada al extremo, ésta sensibilidad al jefe conduce a una preocupación

exagerada por todo gesto, capricho o expresión de aprobación o disgusto del superior.

Dentro de éste marco de orientación hacia los superiores, se origina un problema de importancia respecto a las relaciones con sus propios subordinados.

El éxito organizacional de un supervisor, depende en parte del desempeño de sus subordinados. En consecuencia, es probable que todo supervisor, crea que su éxito está a merced de aquéllos a quienes supervisa. En tal situación, existe la tendencia a culpar del fracaso o los propios subordinados.

En un sentido real, en la misma estructura de la autoridad, están contruidas las condiciones que forman las relaciones críticas y localizadoras de fallas con los subordinados.

Al mismo tiempo, existe dentro de la Organización un servilismo hacia los superiores, que se origina por la estructura misma de la autoridad.

Estas dos condiciones de las organizaciones, originan una considerable tensión en el personal. El subordinado intermedio, tiende a ser enérgico con sus subordinados y servil con respecto a sus superiores; el personal en los niveles intermedios de la gerencia, se comporta en formas mutuamente contradictorias al mismo tiempo.

El hecho de que tanto el superior como el subordinado estén operando dentro del marco de una Organización, establece la diferencia. Todas las organizaciones dependen de la habilidad y disposición de sus empleados, para actuar por propia iniciativa siempre que sea necesario.

Tanto el ejercicio efectivo del poder, como la Organización efectiva de la producción, en cierto grado, dependen de la mezcla de la obediencia a

la autoridad y el ejercicio creativo de la iniciativa.

Todas las organizaciones se enfrentan al problema de encontrar modos for-males e informales para facilitar dicho equilibrio.

Este equilibrio entre la obediencia y la iniciativa, es probable que varíe con las diferencias culturales e institucionales; en contraste con la iniciativa privada y el gobierno. La iniciativa privada se preocupa por las oportunidades mercantiles de los negocios; el gobierno por las oportunidades políticas. La obediencia en los negocios es un asunto -- del esquema gerencial, basado en el contrato de salarios, en tanto que -- en el gobierno la obediencia implica además las habilidades y desventa--jas legales especiales del servidor público que se preocupa por el espíri--tu de su trabajo y no sólo de su desempeño. Estas diferencias tienen su base en las condiciones bajo las cuales, la jerarquía formal de la auto--fidad, permite el ejercicio del libre criterio.

Existen dos tipos de ideales de la Administración:

- a) Autoritaria.
- b) Democrática.

a) La Administración Autoritaria.- Está caracterizada por el hecho de que el funcionario es tan obediente como arbitrario; la estricta obe--diencia a las órdenes de sus superiores, no está atemperada (como -- lo está bajo condiciones democráticas), la confianza se coloca so--bre el sentimiento de lealtad que el funcionario demuestra por el -- indudable apoyo a la orden de la autoridad que prevalece. Al lle--var sus órdenes cerca de su ejecución, esta lealtad del subordinado encuentra su contraparte en el hecho de que ahora debe convertirse--en superior por su propio derecho; al hacerlo así, actúa como "Li--der" bajo cuya guía debe someterse la gente sin titubear. Cierta--mente, su autoridad es limitada, pero no obstante el funcionario se

enfrenta a su público como representante de la autoridad superior-- más que como "Empleado Público".

Obviamente, este sistema de supervisión autoritaria se ha vuelto -- impráctico, con la creciente complejidad de la Administración en el estado moderno. En vez de ello, las dictaduras modernas han instituido elaboradas organizaciones administrativas, para la supervi--- ción sistémica de la lealtad política del pueblo y de todos los -- empleados gubernamentales.

- b) En la Administración Democrática.- Los funcionarios reciben órdenes de mayor latitud que bajo condiciones autoritarias y la ejecución - de las mismas, está sujeta a una supervisión un tanto difusa; idealmente, se espera que el funcionario demócrata obedezca a su superior - pero con ello expresa su lealtad al mandato del pueblo.

Por otra parte, debe ejercer su autoridad con espíritu de servicio, no de dominio; en consecuencia, el administrador democrático, se si túa en una relación ambivalente con su superior y con su subordinado. Su obediencia, sus órdenes y su iniciativa, están moderadas -- por un sentido de responsabilidad directa aunque imponderable ante el público; en éste aspecto, aunque no lo sean dentro de la jerar-- quía administrativa.

La administración democrática y la autoritaria difieren por lo tanto, en términos de sus respectivas instituciones y pautas de cultura no porque una sea representativa y deficiente, en tanto que la - otra es eficiente pero arbitraria. La diferencia entre estos dos - tipos de Administración, es producto de la "Experiencia Histórica"- y de las circunstancias actuales; como tal, afecta el carácter del-técnico administrativo que combina la obediencia y la eficacia, con la iniciativa esencial para el éxito de la Organización a gran escala.

Los hombres han cambiado sus esfuerzos en las organizaciones a gran escala en toda la historia; en la actualidad, su éxito dependerá de si pueden combinar o no la eficiencia de la Organización moderna, - con la flexibilidad que permita que el individuo en esa Organización use su imaginación y aplique sus convicciones, en vez de desempeñar su trabajo en forma rutinaria.

No podemos beneficiarnos con la eficiencia de las organizaciones a gran escala, a menos que se tenga éxito en lograr que la iniciativa del individuo, sea uno de los principios de la Organización.

## **CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO.**

- 4.1 Diseño de la Metodología de Investigación.**
- 4.2 Establecimiento del Marco de Referencia.**
- 4.3 Objetivo de la Investigación de Campo.**
- 4.4 Planteamiento de Hipótesis (Nula y Alternativa).**
- 4.5 Desarrollo de la Investigación.**
  - 4.5.1 Elaboración del Cuestionario.**
  - 4.5.2 Determinación de la Muestra.**
  - 4.5.3 Aplicación del Cuestionario.**
  - 4.5.4 Análisis y Esquematización de la Información.**
    - 4.5.4.1 Cuadros Estadísticos.**
    - 4.5.4.2 Gráficas.**
  - 4.5.5 Interpretación de los Resultados obtenidos del Análisis.**
  - 4.5.6 Prueba de Significación de Hipótesis.**
  - 4.5.7 Presentación de Resultados.**

#### 4.1 Diseño de la Metodología de Investigación.

Una vez que ha sido estructurado y analizado el marco teórico-conceptual de la presente investigación, toca el turno al desarrollo del capítulo - IV denominado "Investigación de Campo", el cual tiene como finalidad darle validez a la misma, para ello establezco toda una metodología que me permita determinar una secuencia lógica y ordenada de cada uno de los pasos que han de seguirse, para formular, analizar y comprobar las hipótesis planteadas ya que a través de ellas habrá de sustentarse dicha validez. La Metodología de la Investigación comprende las siguientes etapas:

- 1.- Establecimiento del Marco de Referencia.
  - 2.- Objetivo de la Investigación de Campo.
  - 3.- Planteamiento de Hipótesis (Nula y Alternativa).
  - 4.- Desarrollo de la Investigación.
    - 4.1 Elaboración del Cuestionario.
    - 4.2 Determinación de la Muestra.
    - 4.3 Aplicación del Cuestionario.
    - 4.4 Análisis y Esquemmatización de la Información.
      - 4.4.1 Cuadros Estadísticos.
      - 4.4.2 Gráficas.
    - 4.5 Interpretación de los Resultados obtenidos del Análisis.
    - 4.6 Prueba de Significación de Hipótesis.
    - 4.7 Presentación de Resultados.
- 1.- Establecimiento del Marco de Referencia.- En esta etapa haré un --- planteamiento de acuerdo al marco teórico-conceptual anteriormente establecido, de las características que un líder debe tener en cuanto a la conducción de los grupos formales existentes en la Organización.
  - 2.- Objetivo de la Investigación de Campo.- Establezco la finalidad que pretendo alcanzar con el desarrollo de la misma.
  - 3.- Planteamiento de Hipótesis (Nula y Alternativa).- La hipótesis es una -

suposición que responde tentativamente a la resolución de un problema, para ello se recurre a la investigación que puede ser documental o de campo; con la finalidad de recabar información para analizarla y una vez obtenidos los resultados derivados de ese análisis, pueda aceptarse o rechazarse tal cuestionamiento y de ésta manera dar validez a la investigación.

Una hipótesis está constituida por dos tipos de variables: una de ellas, es la variable independiente la cual es la causa o el sujeto de la hipótesis y la otra es la variable dependiente, es decir, el efecto producido por la causa.

Existen tres tipos de hipótesis:

a) Nula.

b) Alternativa.

c) De Trabajo.

a) La Hipótesis Nula.- Es una hipótesis que se formula para ser rechazada debido a las características que presenta; éstas no corresponden a los resultados esperados en la investigación.

b) La Hipótesis Alternativa.- Para tener una mayor seguridad en los resultados, es conveniente plantear diferentes hipótesis de este tipo para que se pueda elegir entre ellas, la que dé respuesta al problema planteado.

c) La Hipótesis de Trabajo.- Son las hipótesis propuestas provisionalmente para la resolución de la investigación; puede considerarse como una etapa anterior al lanzamiento de la investigación definitiva.

La simbología con la cual se denota a la Hipótesis nula y alternativa, es la siguiente:

$H_0$ : representa a la Hipótesis Nula.

$H_1$ : representa a la Hipótesis Alternativa.

#### 4.- Desarrollo de la Investigación.

- 4.1 Elaboración del Cuestionario.- Para toda investigación de campo debe elaborarse uno o varios cuestionarios, dependiendo de los requerimientos del estudio, lo cual permite obtener resultados - objetivos, veraces y oportunos.

Cabe hacer notar, que este tipo de instrumentos son de gran utilidad, ya que reducen la subjetividad de la problemática que se desea resolver sobretodo cuando se enfoca hacia el aspecto de las ciencias sociales es decir, aquellas que de alguna manera tienen que ver con el comportamiento del ser humano ya sea de manera individual o como miembro de algún grupo, sea éste de tipo familiar, laboral o cultural, etc., como son entre otras: la Psicología, Economía, Derecho, Administración, Sociología, etc.

El cuestionario se define como "...Un conjunto de preguntas escritas, predefinidas y secuenciadas que tienen como finalidad obtener datos para la investigación..." (9)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, puedo decir, que el cuestionario es una herramienta muy importante para la obtención de datos e información en una investigación, ya que son guías que - deben mostrar la realidad pero con objetividad del problema que se desea resolver.

Por tal motivo, se debe tener mucho cuidado en el diseño de tal instrumento ya que se debe ante todo tener muy claro el objetivo de la investigación así como el, tener perfectamente bien definido y ubicado el problema que se desea resolver y de esta manera irse planteando una serie de interrogantes que vayan dando con - tal situación; lo que al respecto recomiendan algunos autores dedicados

-----  
(9) Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos.

al estudio y análisis que las investigaciones cuyo tema central es el diseño de la metodología de la investigación, es el llevar a cabo una especie de tormenta de ideas, sobretodo para aquellas personas que no tienen mucha práctica o habilidad requerida en éste tipo de actividad, ya que de esa manera se irá armando poco a poco la guía o cuestionario que será empleado para tal efecto.

Existen los siguientes tipos de preguntas:

- a) Cerradas.
- b) Opción Múltiple.
- c) Abiertas.
- d) Mixtas.
- e) Escala de Valoración.

- a) Preguntas Cerradas.- Generalmente este tipo de preguntas sencillas conducen al entrevistado a responder tentativamente a cualquiera de las dos respuestas o alternativas planteadas - "si" o "no", lo cual facilita la contestación del mismo, sin embargo limitan la opinión que sobre el particular pudiera tener éste, en relación a la pregunta planteada e inducen a contestar lo que realmente se desea y no lo que pudiera ser una labor de investigación.
- b) Opción Múltiple.- Son una derivación de las preguntas cerradas, sin embargo y como su nombre lo indica, se diseña para la pregunta planteada de tres a cinco alternativas lo que da un mayor margen para obtener una respuesta más objetiva y clara con respecto a la problemática que se desea resolver.
- c) Abierta.- Este tipo de preguntas son utilizadas para conocer la opinión de las personas, sobretodo en aquellos aspectos relacionados con la mercadotecnia en cuanto a la aceptación o rechazo de un determinado producto.  
Cabe hacer notar que éste tipo de preguntas dificultan su análisis y obtención de resultados, ya que se requiere de un cri

terio para hacer una adecuada selección y clasificación de cada una de las respuestas encontradas, para lo cual se requiere tener experiencia en el manejo de dicha información.

- d) **Mixtas.** - Es una combinación de preguntas cerradas y abiertas; este tipo de cuestionario, es el que se utiliza con mayor frecuencia ya que da margen a contestar de manera directa la pregunta y a emitir una opinión si así lo requiere el caso, complementando o reforzando de esta manera la respuesta a la pregunta planteada.
- e) **Escala de Valoración.** - Al igual que las preguntas cerradas y de opción múltiple, las preguntas con escala de valoración son una derivación de las dos anteriores ya que se trata de preguntas cerradas con tres o cinco alternativas, a las cuales se les asigna un valor porcentual cuya escala de valoración puede ir de 0 a 100 % ó de 100 % a 0, lo cual va a depender del criterio que sea adoptado por parte de la persona encargada del diseño de este tipo de cuestionarios.

Cuando se hace uso de la escala de valoración, es para considerar las alternativas planteadas en cada una de las preguntas, facilitando con ello la valoración de los resultados.

Considero que las ventajas y desventajas que presentan los cuestionarios en su manejo son:

**Ventajas:**

- Reducen la subjetividad.
- Son de fácil aplicación.
- Las preguntas son directas, objetivas, claras, concisas y oportunas.
- Esta técnica no es muy costosa.
- Facilita el empleo de la computadora para el procesamiento de la información, en la obtención de resultados.

- Son de gran utilidad en las investigaciones en ciencias sociales.

**Desventajas:**

- En ocasiones las preguntas no reflejan la resolución al problema planteado.
- Complejidad en su diseño, en cuanto a la determinación del número total de preguntas que deben plantearse.
- Se requiere que este tipo de técnica sea diseñada por expertos.
- Los cuestionarios demasiado extensos, dificultan su manejo y aplicación en la obtención de resultados.
- La información contenida en ellos, a veces no es muy confiable ya que puede haber factores que no fueron considerados en el momento de su aplicación como por ejemplo: la disponibilidad de los entrevistados para contestar el cuestionario, la claridad, objetividad y oportunidad de las respuestas, así como también cuestionarios o preguntas que no fueron contestadas en su totalidad, etc.
- En ocasiones se induce la respuesta a la pregunta planteada.

Cabe hacer notar que este tipo de técnica debe ser complementada con la entrevista y la observación directa, lo cual facilitará el análisis de los resultados.

Para los efectos de la presente investigación, ha sido necesario tomar en consideración 2 tipos de cuestionarios denominados:

- CARACTERISTICAS DEL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO.
- DESCRIPCION DE LA EFICACIA Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER (IDEAL).

4.2 Determinación de la Muestra.- Una vez diseñado el cuestionario,--

el paso siguiente es la determinación de la muestra a través del mé  
todo estadístico.

La técnica estadística que se emplea para determinar la muestra se denomi  
na "Muestreo".

El muestreo es un método o procedimiento tal, que al seleccionar una --  
parte de la población, se puede tener un grado de probabilidad y de certe  
za de que esa parte efectivamente posee las mismas características de  
la población que se está estudiando.

Los elementos que deben ser considerados en la determinación de la muestra  
son:

- a) Metodología a seguir en el muestreo.
- b) Estadísticos y parámetros.
- c) Tipos de muestreo.
- d) Distribución en el muestreo a través de las medidas muestrales o pro  
porciones poblacionales.
- e) Errores debidos y no debidos al muestreo.

La muestra al ser una parte representativa de la población, debe poseer  
las mismas características.

Las ventajas y desventajas de la muestra son:

Ventajas:

- a) Se emplea un menor tiempo en la realización de la investigación.
- b) Representa un menor costo, en comparación con la población.
- c) Se tiene una menor complejidad en cuanto a la determinación de sus-  
características.
- d) Mayor flexibilidad en el procesamiento de la información.
- e) Existe un fácil manejo en la información y obtención de los resultado  
dos.

Desventajas:

- a) Probabilidad de error en cuanto al cálculo estadístico de la muestra.
- b) Probabilidad de que la muestra no sea representativa de la población.

Los aspectos determinantes que llevan a la utilización del muestreo son:

- a) El costo, ya que en relación a la población el costo de la investigación empleada en el muestreo, es mucho menor.
- b) Precisión, si se quiere tener una mayor precisión en la determinación de la muestra, ésta debe ser mayor, lo cual aumenta el costo; de igual manera, si se quiere menor precisión se tendrá que tomar una muestra pequeña, lo cual reduce el costo pero no da la precisión deseada entre el 80 % y 90 %.

a) Metodología a seguir en el Muestreo.

- 1.- Definir objetivos.- Establecer con claridad el propósito de lo que se quiere lograr con la determinación de la muestra.
- 2.- Definir la población.- Definir el conjunto de elementos que de acuerdo a sus características persiguen un fin común; es decir, es la totalidad de los elementos que interesan a la investigación.
- 3.- Especificar los datos del muestreo.- De acuerdo al tamaño y características de la población, es como se va a especificar el tamaño de la muestra, la cual viene siendo un subsistema de la población.
- 4.- Determinar el nivel de precisión deseado.- Ver que tan representativa es la muestra en relación a la población, sin olvidar que la muestra debe contener las mismas características de la población.
- 5.- Establecer los métodos de medición.- A través de las medias muestrales o proporciones poblacionales, según sea el caso.
- 6.- Establecer el marco.- Se refiere a la unidad de muestreo, la cual puede ser por persona, familia, cuerdas, colonias, es decir, saber qué es lo que se va a muestrear.
- 7.- Determinar el tamaño de la muestra.- La muestra es el conjunto de

una o más unidades de productos de un lote o partida; el tamaño de la muestra puede llegar a ser igual al tamaño del lote.

- 8.- Encuesta piloto.- Es conveniente antes de aplicar el cuestionario, realizar una encuesta piloto con la finalidad de detectar los problemas que se pudieran presentar como por ejemplo: si el cuestionario está mal elaborado, si alguna de las preguntas carece de claridad o precisión, si es demasiado confuso en algunas partes que no se entienden o tal vez no está acorde con el objetivo de la investigación para modificarlo, tomando en cuenta las observaciones antes mencionadas; esto también es de gran utilidad sobretodo en los casos en que no se tenga mucha experiencia en la elaboración de -- cuestionarios.

En el caso de que el cuestionario no presente ningún problema después de haber llevado a cabo la encuesta piloto, se estará en posibilidades de - aplicarlo directamente a las personas que integran la muestra.

- 9.- Organizar el trabajo de campo.- Distribuir equitativamente el trabajo de entrevista y aplicación del cuestionario, entre cada una de las personas encargadas del desarrollo de la investigación.

- 10.- Trabajo de campo.- Es la realización de la investigación que implica lo siguiente:

- Entrevista.
- Aplicación del cuestionario.
- Observación directa de los hechos que se estén presentando en - el momento de estar aplicando el cuestionario.

- 11.- Análisis de la información.- A través de la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

- 12.- Obtención de resultados.- Los cuales deben de estar de acuerdo con el objetivo de la investigación.

b) Estadísticos y Parámetros.

Un estadístico.- Es una medida usada para describir alguna característica de la muestra, por ejemplo: la media, mediana, moda, desviación estándar de una muestra.

Un parámetro.- Es una medida utilizada para describir alguna característica de la población, por ejemplo: media, mediana, moda, desviación estándar de una población.

Estadístico.- Muestra.

Parámetro.- Población.

MEDIDAS PROPORCIONALES.	ESTADISTICO (MUESTRA)	PARAMETRO (POBLACION)
MEDIA	$\bar{X}$	$\mu$
DESVIACION ESTANDAR	S	$\sigma$
VARIANZA	$S^2$	$\sigma^2$
No. DE ELEMENTOS	n	N
PROPORCION	p	P

c) Tipos de Muestreo.

.) De acuerdo al número de muestras, éstas se dividen en:

- a) Simple.- En donde se extrae de la población una sola muestra.
  - b) Doble o bifásico.- Se toma primero una muestra, pero al ver - que ésta no es representativa, se toma otra muestra.
  - c) Multifásico.- En el que se toman más de tres muestras.
- .) De acuerdo a la forma de selección, pueden ser:

- a) De juicio o determinístico.- No influye la probabilidad, ya que se conoce de antemano; aquí se tiene un experto.
- b) Aleatorio probabilístico.- Sujeto al azar, se divide en:

- Simple.- Es aquel en el que todos los elementos tienen la misma - probabilidad de ser seleccionados.

- Modificado.- Se divide en:

- a) Sistemático.- Se lleva a cabo un determinado sistema.
- b) Conglomerados o por áreas.- Se divide por zonas, las cuales de ben de ser iguales al número de elementos de la muestra.
- c) Estratificado.- Que los elementos sean homogéneos y que tengan características comunes.
- d) Distribución en el muestreo.- Toma en consideración dos aspectos:

1.- A través de las medias muestrales, para lo cual se deberá - tomar en cuenta lo siguiente:

- La media de las medias.- Es el valor esperado de la media - muestral.
- La media de las medias muestrales es igual a la media de - la población.

2.- Las proporciones poblacionales.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, puedo decir, que cuando no se conoce el número total de elementos que integran a la población puede utilizarse ya sea el método de las medias muestrales o el método de las proporciones poblacionales en donde todo se establece en función de la probabilidad de acierto y fracaso; lo cual dependerá del comportamiento de los datos.

c) Errores debidos y no debidos al muestreo.

El error en el muestreo es debido principalmente por:

- 1) El sesgo de los estimadores.- Errores en el muestreo.

Los errores no debidos al muestreo son:

- 1) Error en la observación o medición.
- 2) Sesgo en la selección.- Se tiene un mal juicio en cuanto a la selección adecuada de la muestra.
- 3) Error por equivocación.- Son todos los errores que se cometen.
- 4) Fallas en la información.

Cabe hacer notar que para el caso de poblaciones muy grandes, complejas-- o que no se sepa con exactitud el número total de ésta, debe emplearse el tamaño de la muestra, en caso contrario, puede y es más recomendable tomar en consideración a todos los elementos de la población, obteniéndose con ello un alto grado de precisión y confiabilidad en los resultados.

4.3 Aplicación del Cuestionario.- Puede decirse que la aplicación del cuestionario es la parte más importante de la investigación, ya que es la aplicación práctica y consolidación del esquema teórico-conceptual, formulado para el desarrollo y obtención de resultados dando así respuesta y solución al problema planteado; para ello, nos apoyamos en el tamaño de la muestra.

Las partes que intervienen son:

- a) Encuestador.- Persona que interroga para llevar a cabo una encuesta.

- b) Encuesta.- Averiguación de la opinión dominante sobre una materia en particular, por medio de preguntas formuladas a través de un cuestionario.
- c) Encuestado.- Persona o personas que se encargan de contestar el cuestionario.

Además del cuestionario, existen otras técnicas que deben tomarse en consideración para hacer más fidedignos los datos.

- Entrevista.- Consiste en un encuentro concertado entre dos o más personas para tratar un asunto en particular, en éste caso se trata del problema planteado en la investigación; es el paso previo a la aplicación en sí del cuestionario.
- Observación directa.- De los hechos y fenómenos relacionados con la investigación.

4.4 Análisis y Esquematización de la Información.- Una vez aplicado el cuestionario, se procede a efectuar el análisis de la información contenida en cada uno de ellos, auxiliándonos para tal efecto de la técnica de tabulación, la cual puede ser manual (cuando el número de preguntas contenidas en el cuestionario no presenten mayor complejidad), o a través de la sistematización automatizada de los datos por medio del computador (cuando el manejo de los datos es muy complejo, que manualmente no se podrían obtener los resultados).

Para el análisis y esquematización de la información obtenida de cada uno de los cuestionarios, se van a tomar en consideración los siguientes pasos:

- 1.- Organización de la información.
- 2.- Revisión.
- 3.- Análisis.

- 4.- Elaboración de cuadros estadísticos.
- 5.- Tabulación de la información.
- 6.- Elaboración de gráficas.
- 7.- Interpretación.
- 8.- Presentación de resultados.

1.- Organización de la información.- Consiste en separar los cuestionarios de acuerdo a las características que presentaban ambos -- cuestionarios, dando así lugar a la formación de bloques.

2.- Revisión.- Se establece una revisión preliminar de la información contenida en cada uno de los cuestionarios, para observar si todos habían sido contestados en su totalidad o si se tuvo algún - problema en cuanto a su llenado.

3.- Análisis.- Se analiza cada una de las preguntas con respecto a la muestra.

4.- Elaboración de cuadros estadísticos.- Es una herramienta estadística, que auxilia en la presentación y sistematización de los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios, sobretodo para el primer cuestionario denominado "Características del Comportamiento del Directivo", cuyo número total de preguntas fue de 17; para el cuestionario denominado "Descripción de la Eficacia y- Adaptabilidad del Líder (Ideal)", ya se tienen elaboradas de antemano 2 tablas:

La primera tabla se refiere a la "Determinación de Diversos Estilos de Dirección".

La segunda tabla considera la "Determinación de las Posibilidades de Adaptación, en cuanto al Estilo de Dirección".

5.- Tabulación de la información.- En el caso del primer cuestiona--

rio fue la agrupación de respuestas afines y no afines de cada una de las respuestas encontradas en cada pregunta; dicha agrupación, estadísticamente hablando se denomina frecuencia, es decir, el número de veces en las que se repite un evento.

Para el caso del cuestionario "Descripción de la Eficacia y -- Adaptabilidad del Líder (Ideal)", se procedió a darle a cada -- respuesta el número que le correspondía de acuerdo a las situaciones presentadas en el cuestionario y las alternativas de acción; una vez hecho lo anterior, se pasan los resultados al cuadrante correspondiente.

- 1.- Cuadrante - Alta Tarea - Bajas Relaciones.
- 2.- Cuadrante - Alta tarea - Altas Relaciones.
- 3.- Cuadrante - Altas Relaciones - Baja Tarea.
- 4.- Cuadrante - Bajas Relaciones - Baja Tarea.

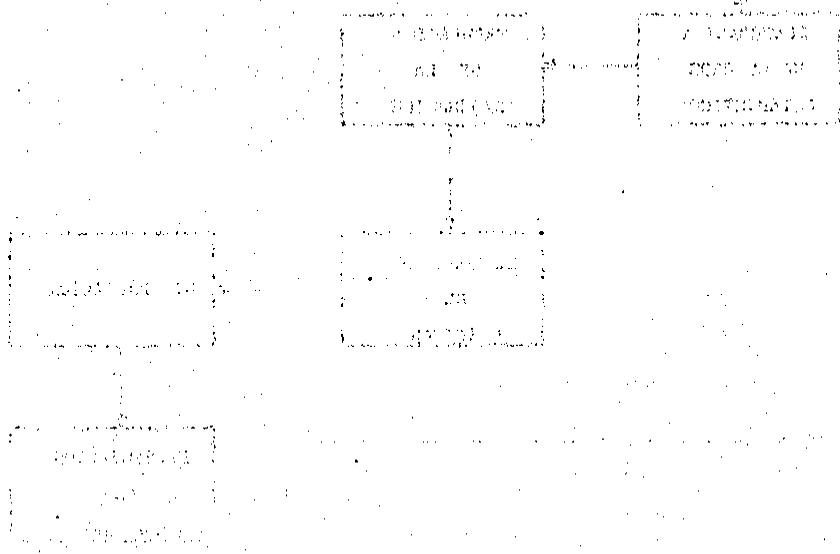
6.- Elaboración de gráficas.- En este caso han sido utilizadas para el primer cuestionario denominado "Características del Comportamiento del Directivo", gráficas circulares y de barras para facilitar y dar mayor claridad y objetividad a la información contenida en cada uno de los cuadros estadísticos; para el segundo cuestionario denominado "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (Ideal)", se ha utilizado el modelo tridimensional de eficacia en el dirigente dando así una esquematización a los datos obtenidos de las tablas I y II.

7.- Interpretación.- La interpretación se hace tomando como base los datos graficados, ya que ello facilita la respuesta que habra de darse a cada una de ellas, lo cual requiere de un análisis minucioso tanto de las preguntas como de los datos obtenidos, es decir, debe existir una asociación lógica entre ellos para que los resultados sean del todo confiables.

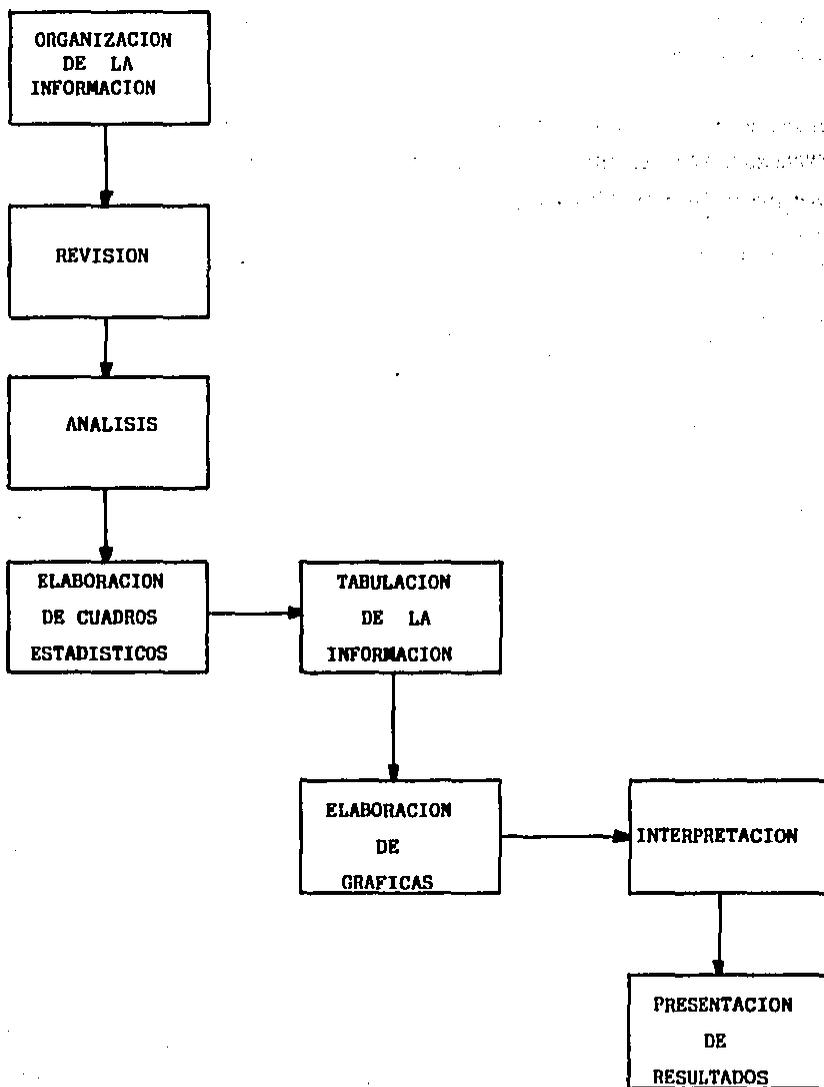
8.- **Presentación de resultados.**- Esta parte será tratada ampliamente en el punto 4.5.5 Interpretación de los Resultados obtenidos del Análisis, de ésta investigación.

Como su nombre lo indica, la presentación de resultados, marca la pauta que ha de seguirse en cuanto a lo realmente encontrado en la investigación de campo, como lo que se esperaba encontrar en el momento de formular las hipótesis que dieron origen a la investigación.

A continuación he diseñado un diagrama conteniendo los "PASOS METODOLÓGICOS EMPLEADOS PARA EL ANALISIS Y ESQUEMATIZACION DE LA INFORMACION", - mismo que presento a continuación.



PASOS METODOLOGICOS EMPLEADOS PARA EL ANALISIS Y ESQUEMATIZACION  
DE LA INFORMACION



4.5 Interpretación de los Resultados obtenidos del Análisis.- En este caso se trata de hacer una interpretación del comportamiento de -- los resultados obtenidos en cada una de las gráficas, resaltando -- los aspectos más relevantes que darán la pauta a la solución del -- problema planteado en la investigación.

La interpretación de dichos resultados deberá ser lo más objetiva y clara, apegándose sólo a los resultados que arrojan las gráficas, para llegar de ésta manera a determinar conclusiones válidas, veraces y oportunas.

4.6 Prueba de Significación de Hipótesis.- Para poder llevar a cabo esta prueba, tomé en consideración las siguientes etapas:

- 1.- Establecer la hipótesis nula y las hipótesis alternas.
- 2.- Establecer los supuestos implicados en la prueba.
- 3.- Especificar los riesgos que se van a correr.
- 4.- Determinar las regiones críticas (rechazo y aceptación).
- 5.- Calcular la prueba estadística.
- 6.- Comparar los valores obtenidos en la etapa 5, con los valores críticos encontrados en la etapa 4, para decidir si se debe -- aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Estas etapas serán desglosadas en su oportunidad.

4.7 Presentación de Resultados.- Después de la prueba anterior, se da a conocer cuál de las dos hipótesis (nula o alterna), es la que ha sido aceptada, dando así validez a la investigación.

#### 4.2 Establecimiento del Marco de Referencia.

A continuación presento las características que considero debe tener un buen líder en la conducción del grupo, las cuáles han sido derivadas del marco teórico-conceptual comprendido en los capítulos I, II, y III de la presente investigación; para que así pueda llevar a cabo de manera -- eficaz y eficiente las funciones y responsabilidades que le han sido encomendadas dentro de la Organización, en cuanto a la manera de relacionarse con sus subordinados en el cumplimiento de sus actividades; de ahí que el jefe debe saber ejercer de la manera más adecuada, su poder, liderazgo y autoridad ya que al saber complementar cada uno de estos aspectos, el trato con sus subordinados será cada vez mejor y habrá una mejor integración entre los mismos.

Las características que un buen líder debe poseer en cuanto al ejercicio del Poder, Liderazgo y Autoridad, en relación a sus subordinados, se tiene lo siguiente:

El Poder, que el líder debe ejercer debe ser:

- 1.- Legítimo, basado en la autoridad que le da el cargo que ejerce.
- 2.- El ejecutivo debe estar preparado, es decir, contar con una carrera universitaria o su equivalente que le permita desarrollar sus actividades de la mejor manera posible. (Poder experto).
- 3.- Tener cierto carisma o despertar simpatía y agrado por parte de sus subordinados. (Poder carismático).
- 4.- Asumir una actitud de premiador cuando así lo amerite el caso; sobretodo, para despertar el interés y la motivación de sus subordinados. (Poder Carismático).
- 5.- Ser flexible y no coercitivo con sus subordinados. (Poder coercitivo).

**El Liderazgo que el líder debe ejercer:**

- 1.- Influenciar positivamente al grupo de trabajo para impulsar su desarrollo de manera conjunta.
- 2.- Motivar a los subordinados, en cuanto al desarrollo de sus actividades.
- 3.- Controlar a los subordinados, sin despertar inconformidad entre los mismos.
- 4.- Supervisar el trabajo de los subordinados, sin que se sientan mal por ello.
- 5.- Tener seguridad y aplomo en lo que él dice y hace.
- 6.- Contar con valores propios, sin imitar a nadie.
- 7.- Crear confianza entre los subordinados.
- 8.- Generar sentimientos de seguridad ante una situación de incertidumbre.
- 9.- Fomentar la capacidad de los empleados para que acepten los cambios.
- 10.- Propiciar el trabajo en equipo, haciendo que éste sea equitativo.
- 11.- Mejorar la calidad en la toma de decisiones, a través de la participación que en un momento dado puedan tener los subordinados.
- 12.- Facilitar el desarrollo individual de los empleados, fomentando entre ellos la capacitación.

En cuanto al ejercicio de la Autoridad, el líder debe:

- 1.- Tener objetivos claramente definidos y darles difusión para que los conozcan los subordinados.

- 2.- Generar entusiasmo entre los subordinados para que puedan emprender cualquier actividad.
- 3.- Fomentar amistad y afecto entre los subordinados.
- 4.- Poseer conocimientos técnicos, que permitan el adecuado desarrollo de las actividades.
- 5.- Tener integridad en cuanto al trato justo que debe dar a los subordinados, sin que para ello exista el favoritismo.
- 6.- Poseer habilidad para enseñar a los subordinados, aquéllos aspectos técnicos del trabajo que así lo requieran o que el subordinado no haya entendido.
- 7.- No anteponer barreras en la comunicación entre él y sus subordinados, sino estar siempre dispuesto al diálogo.
- 8.- Delegar responsabilidades entre los subordinados, fomentando de esta manera su participación.
- 9.- Saber ejercer el mando de tal manera, que permita la flexibilidad para con sus subordinados.
- 10.- Tener experiencia en el manejo de grupos, o al menos saber conducirlos adecuadamente tratando de evitar conflictos o malentendidos, entre los subordinados.

A continuación presento un cuadro conteniendo las "CARACTERISTICAS RELEVANTES QUE EN RELACION A PODER, LIDERAZGO Y AUTORIDAD DEBE TENER UN BUEN DIRECTIVO", el cual he diseñado con la finalidad de dar una idea más clara de lo anteriormente expuesto.

**CARACTERISTICAS RELEVANTES QUE EN RELACION A PODER, LIDERAZGO Y AUTORIDAD DEBE TENER UN BUEN DIRECTIVO.**

P O D E R	L I D E R A Z G O	A U T O R I D A D
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legítimo.</li> <li>- Conocimientos teórico-prácticos.</li> <li>- Carismático.</li> <li>- Premiador.</li> <li>- Flexible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información positiva.</li> <li>- Motivador.</li> <li>- Controlador.</li> <li>- Supervisor.</li> <li>- Confianza en sus subordinados.</li> <li>- Seguridad ante una situación de incertidumbre.</li> <li>- Facilitar el desarrollo individual.</li> <li>- Desarrollar el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos claramente definidos.</li> <li>- Amistad y afecto.</li> <li>- No anteponer barreras a la comunicación.</li> <li>- Delegar.</li> <li>- Mandar.</li> <li>- Experiencia en el manejo de grupos.</li> </ul>

#### 4.3 Objetivo de la Investigación de Campo.

El objetivo de la presente investigación de campo es:

"Recopilar, analizar y esquematizar la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios, cuyos resultados servirán para llevar a cabo la comprobación de las hipótesis planteadas y así poder dar validez a la investigación".

A continuación presento un cuadro sinóptico que permitirá conocer la definición y enfoque de cada uno de los elementos que lo integran.

#### CUADRO SINOPTICO QUE CONTIENE LOS ELEMENTOS DEL OBJETIVO

ELEMENTO	DEFINICION	ENFOQUE
- Recopilar.	"...Juntar, recoger o unir diversas cosas a veces resumidas..."	Recoger datos u opiniones a través de la aplicación de cuestionarios en el área bajo estudio.
- Analizar.	"...Hacer análisis de una cosa..."	Examen detallado de la información proporcionada de cada uno de los cuestionarios aplicados en el área bajo estudio.
- Análisis.	"...Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus característi	

ELEMENTO	DEFINICION	ENFOQUE
	cas representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo..."	
- Esquematzar.	"...Representar una cosa en forma esquemática..."	Una vez analizada la información, se procederá a esquematizarla a través de cuadros estadísticos y gráficas, para observar el comportamiento de los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios.
- Información.	"...Conjunto de datos procesados que se presentan para dar a conocer el comportamiento de hechos y fenómenos y apoyar la toma de decisiones..."	Los datos procesados permitirán la comprobación de las hipótesis planteadas.
- Cuestionarios.	"...Es un conjunto de preguntas escritas, predefinidas y secuenciadas que tienen como finalidad obtener datos para una investigación..."	Para los efectos de esta investigación, van a ser utilizados cuestionarios, lo cual permitirá obtener datos confiables, veraces y oportunos para los fines de la misma.
- Hipótesis.	"...Es una suposición que responde tentativamente a la resolución de un problema..."	Es una idea tentativa sujeta a comprobación, a través de una investigación ya sea documental o de campo.

#### 4.4 Planteamiento de Hipótesis (Nula y Alternativa).

Para los efectos de este estudio se han planteado una Hipótesis Nula y una Hipótesis Alternativa, mismas que estarán sujetas a comprobación a través de los resultados obtenidos y de ésta manera aceptar la hipótesis -- que dará validez a la investigación.

Como Hipótesis Nula ( $H_0$ ), se planteó la siguiente:

$H_0$ : EL ESTILO DE LIDERAZGO ADOPTADO POR EL DIRIGENTE, NO INFLUYE EN EL COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

Las variables son:

- a) Variable Independiente (Causa): Sea cual fuere el estilo de liderazgo adoptado por el dirigente.
- b) Variable Dependiente (Efecto): No influye en el comportamiento de sus subordinados para el desarrollo de sus actividades.

Como Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ), se planteó la siguiente:

$H_1$ : EL ESTILO DE LIDERAZGO ADOPTADO POR EL DIRIGENTE, SI INFLUYE EN EL COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

Las variables son:

- a) Variable Independiente (Causa): El estilo de liderazgo adoptado por el dirigente.
- b) Variable Dependiente (efecto): Si influye en el comportamiento --- de sus subordinados para el desarrollo de sus actividades.

#### 4.5 Desarrollo de la Investigación.

##### 4.5.1 Elaboración del Cuestionario.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado necesario utilizar dos cuestionarios, por así convenir a los requerimientos de la misma.

El primero de ellos denominado "Características del Comportamiento del Directivo", se elaboró conteniendo 17 preguntas cerradas con tres alternativas, de las cuales sólo una prodrá dar respuesta a dichas preguntas reflejando así el tipo de liderazgo adoptado por el líder o dirigente en la conducción del grupo formal. Este cuestionario ha sido tomado de la investigación cuyo título se denomina "Poder, Liderazgo y Autoridad en la Organización, (Un enfoque práctico)", la cual fué considerada como -- trabajo final de la asignatura "Comportamiento Humano en las Organizaciones", en el que participaron un grupo de cinco personas del que yo formé parte.

El segundo cuestionario es una versión breve y simplificada de la original, el cual no está estandarizado; sin embargo, cabe aclarar que éste se utiliza para fines didácticos y no para fines de investigación y se refiere a la "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder ---- (Ideal)", el cual tiene como finalidad que el entrevistado se involucre en cada una de las doce situaciones que se presentan, ya que al elegir la alternativa más conveniente se estará describiendo el comportamiento de la persona de acuerdo a la situación presentada.

Cabe hacer notar, que en cada situación los conceptos señalados, se deben interpretar en función del ambiente y circunstancias en las que la persona entrevistada asumiría en un momento dado, en un rol de liderazgo; -- éste cuestionario fue proporcionado por la profesora M. P. Laura Flores-Rivera, como un ejercicio para la clase de "Comportamiento Humano en las Organizaciones" impartida por ella, por consiguiente y dadas las características que presenta éste cuestionario, considero pertinente incluirlo-

en la presente investigación ya que de alguna manera, se relaciona con el tema que se está tratando dentro de la misma.

Ambos cuestionarios permitirán determinar el estilo de liderazgo que con mayor frecuencia se ejerce en la conducción de los grupos formales existentes en la Organización, en éste caso se trata de un organismo público denominado Subcontraloría de Control, dependiente de la Contraloría Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Cabe hacer notar que ambos cuestionarios carecen de pruebas de validez y confiabilidad, ya que sólo han sido probados con un grupo pequeño de personas.

Enseguida se presentan ambos cuestionarios:

- CARACTERISTICAS DEL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO.
- ADAPTACION DE LA EFICACIA Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER (IDEAL).

## CUESTIONARIO

### CARACTERISTICAS DEL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO

Objetivo: Determinar las características y comportamiento del directivo- en relación al ejercicio de su poder, liderazgo y autoridad, en la conducción de los grupos formales existentes en la Organización.

Puesto que desempeña actualmente: \_\_\_\_\_

Marque con una "x" la respuesta que considere conveniente.

1.- ¿Qué tipo de estudios tiene su jefe?

- |                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| a ( ) Estudios Profesionales en: | Licenciatura. ( ) |
|                                  | Posgrado. ( )     |
|                                  | Otro. ( )         |

Anote el nombre completo de la carrera o posgrado, según sea el caso.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b ( ) ¿La experiencia laboral de su jefe la considera?

- a ( ) Amplia.
- b ( ) Regular.
- c ( ) Insuficiente.

c ( ) ¿Los conocimientos teórico-prácticos que su jefe desarrolla en - el aspecto laboral los considera?

- a ( ) Amplios.      b ( ) Regulares.      c ( ) Insuficientes.

2.- ¿Las órdenes que recibe de su jefe, las considera?

- a ( ) Flexibles.      b ( ) Inflexibles.      c ( ) No opina.

3.- ¿Siente que la presencia de su jefe?

- a ( ) Le agrada.
- b ( ) Desagrada.
- c ( ) Le es indiferente.

4.- ¿La influencia que ejerce su jefe, hacia su personal la considera?

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

5.- ¿ Se siente motivado por su jefe?

Si ( )                      No ( )

- a ( ) Bastante.
- b ( ) Regular.
- c ( ) Poco.

¿Porque?: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6.- ¿El control que ejerce su jefe dentro del grupo de trabajo, lo con  
sidera?

- a ( ) Estricto.
- b ( ) Flexible.
- c ( ) Inflexible.

7.- ¿Cuando su jefe supervisa su trabajo?

- a ( ) Lo estimula y le da confianza.
- b ( ) Le resuelve las dudas.
- c ( ) Lo limita y no permite que le hagan observaciones.

8.- ¿En el desarrollo de las actividades, su jefe?

- a ( ) Confía en la opinión de sus subordinados.
- b ( ) Toma en cuenta la opinión, pero sólo de unas cuantas personas.

c ( ) Sólo la opinión del jefe es la que cuenta.

9.- ¿Generalmente qué actitud asume su jefe, ante los problemas que se le plantean?

a ( ) Resolutiva.

b ( ) Vacilante.

c ( ) No resuelve.

10.- ¿Su jefe fomenta o permite que su personal se capacite o desarrolle?

a ( ) Como sí le interesa, da facilidades para ello.

b ( ) Sólo si la orden proviene de su superior.

c ( ) No le interesa que su personal se capacite.

11.- ¿A su jefe le interesa que el trabajo se lleve a cabo en equipo?

a ( ) Para que todos participen y éste sea equitativo.

b ( ) Sólo le interesa el desarrollo individual.

c ( ) Sólo le interesan los resultados.

12.- ¿El o los objetivos tanto del área como del puesto que ocupa, le -- han sido comunicados por su jefe?

a ( ) De manera clara y objetiva.

b ( ) De manera verbal y muy confusos.

c ( ) Nunca se los ha dado a conocer.

13.- ¿Cómo son las relaciones laborales que lleva con su jefe?

a ( ) Amistosas.

b ( ) Formales.

c ( ) Le es indiferente.

14.- ¿Le es fácil comunicarse con su jefe?

a ( ) Clara y objetivamente.

b ( ) Sólo da oportunidad de resolver dudas.

c ( ) Nunca tiene tiempo para atenderlo.

15.- ¿En caso de ausencia, hay alguien que supla a su jefe?

a ( ) Como cuenta con personal capacitado, cualquiera lo puede suplir.

b ( ) Sólo el jefe inmediato superior puede hacerlo.

c ( ) Como no puede delegar, es muy raro que falte.

16.- ¿Las órdenes que le da su jefe para la ejecución de su trabajo, -- las considera?

a ( ) Comprensibles.

b ( ) Poco Comprensibles.

c ( ) No claras.

17.- ¿Considera que su jefe en el manejo de grupos?

a ( ) Denota experiencia.

b ( ) Muestra poco interés.

c ( ) No le interesa.

**DESCRIPCION DE LA EFICACIA Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER (DEAL)**

**AUTORES:** Paul Hersey y Kenneth H. -  
Blacchard.

**TRADUCIDO Y ADAPTADO DE:**

The Annual Handboock for Group Facili-  
tators. J. William Pfeiffer y John E.-  
Jones, Eds. La Jolla, Ca. University -  
Associates, Publishers, Inc. 1976.

**TRADUCCION Y ADAPTACION:** Dra. Ma. Isa-  
bel Rodriguez Lamarque.

División de Estudios Superiores, Facul-  
tad de Contaduría y Administración, --  
U.N.A.M.

**INSTRUCCIONES:** Presuponga que está involucrado en cada una de las siguien  
tes doce situaciones. LEA cuidadosamente cada reactivo y PIENSE en lo que-  
haría usted en cada una de las circunstancias descritas; enseguida ponga -  
un CIRCULO alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que con-  
sidere que describiría más cercanamente su comportamiento en la situación-  
que se le presenta. Elija únicamente una alternativa y circule sólo una -  
letra.

En cada situación, interprete los conceptos clave en función del ambiente-  
y circunstancias en que más frecuentemente considere que usted asumiría un  
rol de liderazgo.

Así, por ejemplo si un reactivo menciona a subordinados y usted piensa que  
su ejercicio del liderazgo es más frecuente como ejecutivo industrial, en-  
tonces considere a su "STAFF" como subordinados. Sin embargo, si piensa -  
que asume más claramente un rol de líder en sus funciones de padre, enton-  
ces piense en sus hijos como sus subordinados. Si es maestro, con-

sidere a sus alumnos como si fueran sus subordinados.

NO cambie su marco de referencia situacional, de un reactivo a otro. Si desea examinar su comportamiento como líder en diferentes contextos utilice varios ejemplares del DEAL.

1. Sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad esta bajando vertiginosamente.
  - A. Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de -- que se ejecuten las tareas.
  - B. Está disponible para entablar el dialogo pero no ejerce presión-- para ello.
  - C. Dialoga primero con los subordinados y luego fija metas.
  - D. Evita intencionalmente el intervenir.

---

2. La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se -- ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
  - A. Entabla una interacción amistosa pero continua asegurándose de -- que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
  - B. No toma ninguna acción definitiva.
  - C. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante e interesado.

D. Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

---

3. Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

- A. Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de los problemas.
  - B. Deja al grupo que lo resuelva por si solo.
  - C. Actua con rapidez y firmeza para corregirlo y redirigirlo.
  - D. Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.
- 

4. Usted está considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.

- A. Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
  - B. Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.
  - C. Permite al grupo formular su propia directriz.
  - D. Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.
- 

5. El desempeño de su grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.

- A. Permite al grupo formular su propia directriz.
- B. Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.
- C. Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.

D. Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.

---

6. Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero querría comenzar a humanizar el ambiente.

A. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.

B. Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

C. Evita intencionalmente el intervenir.

D. Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

---

7. Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.

A. Define el cambio y supervisa cuidadosamente.

B. Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio y permite que sus integrantes organicen su implementación.

C. Está dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.

D. Evita la confrontación y deja las cosas como están.

---

8. La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.

- A. Deja al grupo tranquilo.
  - B. Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
  - C. Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
  - D. Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinados haciendo excesivo uso de autoridad.
- 

9. Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo, que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

- A. Deja que el grupo lo resuelva.
  - B. Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
  - C. Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
  - D. Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presiona.
- 

10. Sus subordinados, de ordinario capaces de asumir responsabilidad, no están respondiendo favorablemente a su reciente definición de las normas.

- A. Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no lo presiona.
  - B. Redefine normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.
  - C. Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
  - D. Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan las normas.
-

11. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- A. Toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
  - B. Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya -- las contribuciones valiosas.
  - C. Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
  - D. Continúa sin ocuparse del grupo.
- 

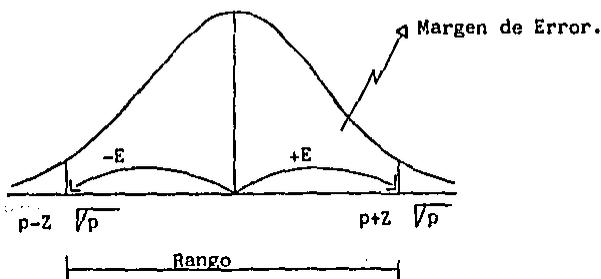
12. Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados. El grupo cuenta con un historial -- admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente -- con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.

- A. Ensaya su solución con los subordinados y analiza la necesidad -- de nuevos métodos.
  - B. Permite que los integrantes lo resuelvan por sí mismos.
  - C. Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
  - D. Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.
-

#### 4.5.2 Determinación de la Muestra.

Para los efectos prácticos de esta investigación, el cálculo de la muestra, se determinó a través de la estimación de una proporción poblacional; la relación existente entre la proporción poblacional "P" y la distribución en el muestreo de la proporción "p", puede ser observada, mediante un bosquejo de la curva normal.

La curva normal muestra el siguiente intervalo de confianza:



Donde:

$p$  = proporción muestral.

$\sqrt{p}$  = error estándar de la proporción poblacional.

$Z$  = nivel de confianza, esta dado su valor por el área bajo la curva normal.

El esquema anterior muestra el área bajo la curva normal, la cual está delimitada por un intervalo de confianza que va de " $p - Z \sqrt{p}$ " hasta " $p + Z \sqrt{p}$ " y en el cual esperamos que se encuentre la mayor parte de los datos y sobre todo la proporción poblacional; así mismo se tiene en ambos extremos un margen de error ( $E$ ) ya que la proporción poblacional puede caer en cualquiera de los dos intervalos.

Cabe hacer notar que en este caso, se trata de una población finita porque se conoce el número de elementos de la población; por consiguiente, la fórmula estadística que se ha utilizado para determinar el tamaño de

la muestra es:

$$n = \frac{\left( \frac{N}{N-1} \cdot \frac{Z^2 PQ}{E^2} \right)}{\left[ 1 + \left( \frac{1}{N-1} \cdot \frac{Z^2 PQ}{E^2} \right) \right]}$$

Donde:

- n = Número de elementos de la muestra.  
 N = Número de elementos de la población.  
 Z = Nivel de confianza.  
 P = Probabilidad de éxito.  
 Q = Probabilidad de fracaso.  
 E = Margen de error.

La determinación de la muestra es la siguiente:

Datos

$$n = ?$$

$$N = 128$$

$$Z = 99.73 \% = 3$$

$$P = 50 \% = .5$$

$$Q = 50 \% = .5$$

$$E = 10 \% = .1$$

Fórmula

$$n = \frac{\left( \frac{N}{N-1} \cdot \frac{Z^2 PQ}{E^2} \right)}{\left[ 1 + \left( \frac{1}{N-1} \cdot \frac{Z^2 PQ}{E^2} \right) \right]}$$

Desarrollo

$$n = \frac{\left[ \frac{128}{128-1} \cdot \frac{(3)^2 (.5)(.5)}{(0.1)^2} \right]}{\left[ 1 + \left( \frac{1}{128-1} \cdot \frac{(3)^2 (.5)(.5)}{(0.1)^2} \right) \right]}$$

$$n = \frac{\left[ \frac{128}{127} \cdot \frac{9(.025)}{0.01} \right]}{\left[ 1 + \frac{1}{127} \cdot \frac{9(0.25)}{0.01} \right]}$$

$$n = \frac{1.007874 \cdot (2.25/0.01)}{1 + 0.00787401 \cdot (2.25/0.01)}$$

$$n = \frac{(1.007874) (225)}{1 + 0.00787401 (225)}$$

$$n = \frac{(1.007874) (225)}{1 + 0.00787401 (225)}$$

$$n = \frac{(1.007874) (225)}{1 + 0.00787401 (225)}$$

$$n = \frac{226.77165}{2.77165}$$

$$n = 81.82 \approx 82$$

Una vez que se ha calculado el tamaño de la muestra, se procede a determinar si el número de elementos de la muestra es representativo de la población, a través del siguiente procedimiento:

$$Sp (Z) \leq E \Rightarrow n$$

Donde:

Sp = Error estándar de la proporción poblacional.

Z = Nivel de confianza.

E = Margen de error.

n = Tamaño de la muestra.

La expresión anterior indica que: el resultado de multiplicar el error estándar de la proporción poblacional (Sp) por el nivel de confianza (Z), debe ser menor o igual al margen de error (E) lo cual va a implicar que el tamaño de la muestra sea adecuado o no; en caso de que el resultado de la multiplicación entre los estadísticos, sea mayor al margen de error (E), indica que el tamaño de la muestra no es representativa de la población, por lo que deberá calcularse otra muestra que si sea representativa de la población.

Aplicando lo anteriormente expuesto al caso que nos ocupa se obtiene lo siguiente:

Datos

$$Sp = ?$$

$$p = 50 \% = .5$$

$$q = 50 \% = .5$$

$$Z = 99.73 \% = 3$$

$$E = 10 \% = .1$$

$$n = 82$$

Fórmula

$$Sp = \sqrt{\frac{pq}{n-1}}$$

$$Sp (Z) \leq E \Rightarrow n$$

Desarrollo

$$Sp = \sqrt{\frac{(.5)(.5)}{82-1}}$$

$$Sp = \sqrt{0.00308641}$$

$$Sp = 0.05$$

$$0.05(3) \leq .1 \Rightarrow 82$$

$$0.15 \leq .1 \Rightarrow 82$$

En este caso la diferencia que existe entre el error estándar y el nivel de confianza, no es muy significativo, por lo que se puede dar por válido el tamaño de la muestra.

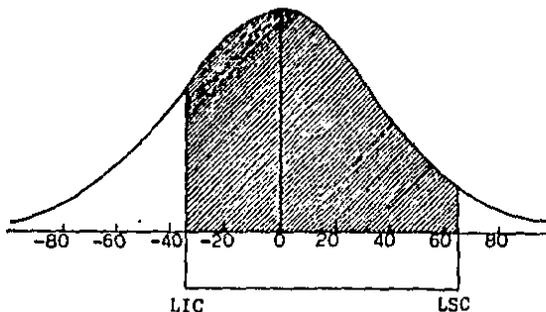
A continuación se procede a efectuar el cálculo del intervalo de confianza, en el cual se espera que se encuentre la proporción poblacional (P), a través de una distribución normal; para ello primeramente se establece el límite inferior de confianza y el límite superior de confianza, de acuerdo a lo siguiente:

$L I C = p - Z(Sp)$  ⇒ El límite inferior de confianza es igual a la diferencia que existe entre la probabilidad de éxito (p) y el nivel de confianza (Z) multiplicado por el error estándar de la proporción poblacional (Sp).

$L S C = p + Z (Sp)$  ⇒ El límite superior de confianza es igual a la probabilidad de éxito (p) más el producto que resulta de multiplicar el nivel de confianza (Z) por el error estándar de la proporción poblacional (Sp).

Datos	Fórmula	Desarrollo
$p = 50 \% = .5$	$L I C = p - Z (Sp)$	$LIC = .5 - 3 (0.05)$
$Z = 99.73 \% = 3$	$L S C = p + Z (Sp)$	$LIC = .5 - 0.15$
$Sp = 0.05$		$LIC = 0.35$
		$LIC = 35 \%$
		$LSC = .5 + 3 (0.05 )$
		$LSC = .5 + 0.15$
		$LSC = 0.65$
		$LSC = 65 \%$

Su representación gráfica es la siguiente:



Donde:

L I C = Límite inferior de confianza.

L S C = Límite superior de confianza.

Así mismo se establece la siguiente condición:

$35\% < p < 65\%$ , lo cual quiere decir, que la proporción va a estar comprendida dentro del intervalo de confianza, (representado gráficamente en la parte superior); en el que se ha establecido como límite inferior de confianza un 35 % y como límite superior de confianza un 65 % con una probabilidad del 99.73 % de confianza.

#### 4.5.3 Aplicación del Cuestionario.

La aplicación del cuestionario, constituye el desarrollo práctico de la investigación, por ello es considerada como una de las partes más importantes dentro de la misma, ya que de ésta manera se obtendrán resultados veraces y oportunos que servirán de base a la comprobación de la hipótesis.

Como ha podido observarse, en la presente investigación, he aplicado dos cuestionarios, mismos que ya se han dado a conocer en su oportunidad, - en el punto 4.5.1 "Elaboración del Cuestionario", en la Subcontraloría de Control que depende de la Contraloría Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; he elegido ésta área, por así convenir a mis intereses y sobretodo por la inquietud que me surgió de saber el tipo de liderazgo que se adopta en ésta área por los dirigentes.

Cabe hacer notar que antes de llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios de manera definitiva y siguiendo los pasos metodológicos que sobre el particular he establecido con anterioridad, es necesario hacer una prueba piloto a fin de detectar errores en el contenido del primer cuestionario denominado "Características del Comportamiento del Directivo" y así poderlo corregir para obtener resultados mucho más confiables, veraces y oportunos; es éste caso, la prueba piloto ha sido tomada de la investigación realizada en la asignatura de "Comportamiento Humano en las Organizaciones", impartida por la profesora M.P. Laura Flores Rivera, siendo esta una de las asignaturas de la Maestría en Administración de las Organizaciones y cuyo título es "Poder, Liderazgo y Autoridad en la Organización, (Un enfoque práctico)", participando en su elaboración un grupo de cinco personas de las cuales formé parte, para ser presentado como trabajo final y así poder aprobar esta materia.

En dicha investigación, se tomaron en consideración como resultado de la determinación de la muestra a 68 personas; los niveles jerárquicos -

involucrados en la aplicación de los cuestionarios fueron:

- 1.- Administrativo.
- 2.- Secretarial .
- 3.- Técnico.
- 4.- Jefes de Departamento .
- 5.- Asesores.
- 6.- Directores.

Sin embargo, el objetivo del cuestionario fue centrado hacia los mandos intermedios, predominantemente Jefes de Departamento.

En el caso del 2o. cuestionario "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (Ideal)", no se aplicó ninguna prueba piloto ya que sólo se ha tomado en consideración para reforzar los resultados obtenidos de la presente investigación.

Tomando como marco de referencia lo anteriormente expuesto, puedo decir que, los niveles jerárquicos hacia los cuales se enfocó la aplicación - de los cuestionarios en la Subcontraloría de Control, fueron los siguientes:

- 1.- Subdirector de Área.
- 2.- Auditor.
- 3.- Jefe de Departamento.
- 4.- Jefe de Oficina.
- 5.- Jefe de Proyecto .
- 6.- Coordinador de Técnicos Especializados .
- 7.- Fiscalizador Supervisor.
- 8.- Analista Especializado.
- 9.- Analista.
- 10.- Técnico Especializado.
- 11.- Encargado de Inventarios.
- 12.- Secretaria de Subdirector.

- 13.- Secretaria de Director de Área.
- 14.- Secretaria de Jefe de Departamento.
- 15.- Secretaria.
- 16.- Taquimecanógrafa.

Con los resultados obtenidos de ésta aplicación, considero que efectivamente los cuestionarios denominados:

- a) "CARACTERISTICAS DEL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO" Y
- b) "DESCRIPCION DE LA EFICACIA Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER (IDEAL)", cumplen con el objetivo de la investigación y como se apegan a las condiciones y características del presente estudio, no ha habido mayor problema para tomarlos como instrumentos en la recopilación de información.

**4.5.4 ANALISIS Y ESQUEMATIZACION DE LA  
INFORMACION.**

**4.5.4.1 Cuadros Estadísticos .**

**4.5.4.2 Gráficas .**

#### **4.5.4.1 CUADROS ESTADISTICOS.**

Correspondientes al primer cuestionario: "Características del Comportamiento - del Directivo".

Los cuadros estadísticos son de gran utilidad por la claridad, organización y sistematización con la que presentan la información. Por ello a continuación, presento los correspondientes al primer cuestionario "Características del Comportamiento del Directivo"; en ellos doy a conocer de manera lógica y sistemática siguiendo para ello el orden de las preguntas contenidas en el cuestionario, el tratamiento dado a los datos obtenidos de las respuestas de cada una de ellas, para lo cual he diseñado el siguiente cuadro:

(2)	(1)		(1a)		(1b)	
	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(3)						

En donde:

- (1).- Se anota el nombre de "ALTERNATIVAS".
- (1a) y (1b).- Se especifican las alternativas contenidas en el cuestionario.
- (2).- Se anota la palabra "CONCEPTO".
- (3).- De acuerdo a la pregunta, se especifica lo que en esencia se refiere la pregunta.
- (4).- Se anota el total de cuestionarios aplicados, en general 82, ya que corresponde al tamaño de la muestra.
- (5).- Se anota el porcentaje (%) correspondiente a la sumatoria de las columnas (7) y (9).

- (6).- Se anota la frecuencia ( $f$ ); es decir, es el número de veces que se repite un evento o alternativa.
- (7).- Se anota el porcentaje (%); es decir, el número relativo que resulta de dividir la columna (6) entre la columna (4).
- (8).- Se anota la frecuencia ( $f$ ); es decir, es el número de veces que se repite un evento o alternativa.
- (9).- Se anota el porcentaje (%); es decir, el número relativo que resulta de dividir la columna (8) entre la columna (4).

## PERSONAL ENTREVISTADO POR JERARQUIA DE PUESTOS

NO.	PUESTO	f	%
1	Subdirector de Área.	3	3.6
2	Jefe de Departamento.	12	15.0
3	Jefe de Oficina.	2	2.3
4	Jefe de Proyecto.	1	1.2
5	Coordinador de Técnicos Especializados.	7	9.0
6	Fiscalizador Supervisor.	34	41.4
7	Auditor.	3	3.6
8	Analista Especializado.	3	3.6
9	Analista.	1	1.2
10	Técnico Especializado.	5	6.0
11	Encargado de Inventarios.	1	1.2
12	Secretaría de Director de Área.	1	1.2
13	Secretaría de Subdirector.	2	2.3
14	Secretaría de Jefe de Departamento.	3	3.6
15	Secretaría.	3	3.6
16	Taquimecanógrafa.	1	1.2
T O T A L		- 82	100.0

A continuación anexo las funciones correspondientes a cada uno de los puestos, manteniendo para ello el mismo orden.

## DESCRIPCION DE FUNCIONES

223

NO.	PUESTO	NIVEL	FUNCION GENERICA
1	Subdirector de Area.	Supervisor.	Vigilar el cumplimiento de las actividades relacionadas con el sistema integrado de control de las unidades administrativas dependientes de la Secretaría.
2	Jefe de Departamento.	Supervisor.	Proponer los lineamientos y procedimientos operativos, para consolidar la congruencia y eficacia del sistema integrado de control de las unidades administrativas dependientes de la Secretaría.
3	Jefe de Oficina.	Supervisor.	Recopilar y analizar la información relacionada con el sistema integrado de control de las unidades administrativas de la Secretaría.
4	Jefe de Proyecto.	Especializado.	Realizar las investigaciones en las unidades administrativas, para el sistema integrado de control de la Secretaría.
5	Coordinador de Técnicos Especializados.	Especializado.	Coordinar y apoyar la ejecución de los trabajos relativos al sistema integrado de control por unidad administrativa.
6	Fiscalizador-Supervisor.	Especializado.	Llevar a cabo la investigación relacionada con el sistema integrado de control, a través de entrevista directa, cuestionario y observación para la recopilación de la información.
7	Auditor.	Especializado.	Complementar el estudio y análisis, a través de la aplicación de la auditoría operacional relacionada con el sistema integrado de control.
8	Analista Especializado.	Especializado.	Elaborar los cuestionarios para la recopilación de la información, así como también proporcionar los elementos técnicos necesarios para el análisis de la misma.

## DESCRIPCION DE FUNCIONES

NO.	PUESTO	NIVEL	FUNCION GENERICA
9	Analista.	Técnico.	Colaborar en la elaboración del material necesario para llevar a cabo la investigación relacionada con el sistema integrado de control.
10	Técnico Especializado.	Técnico.	Llevar a cabo las tareas encomendadas para la integración del sistema integrado de control.
11	Encargado de Inventarios.	Apoyo administrativo y de servicios.	Llevar a cabo el registro y control del inventario.
12	Secretaria de Director de Área.	Apoyo a servidores públicos superiores.	Organizar la información por asunto, tomar dictado, transcribir mecanográficamente oficios y cualquier tipo de documentación de carácter oficial, ya sea para su difusión interna como externa.
13	Secretaria de Subdirector.	Apoyo a servidores públicos superiores.	Organizar y mantener actualizado el archivo, tomar dictados y transcribir mecanográficamente informes, estudios, etc., para su aprobación.
14	Secretaria de Jefe de Departamento.	Apoyo a servidores públicos de mandos medios.	Organizar y mantener actualizado el archivo, tomar dictados y transcribir mecanográficamente toda la documentación relacionada con las actividades desarrolladas por el departamento.
15	Secretaria.	Apoyo administrativo y servicios.	Archivar documentos, apoyar la transcripción mecanográfica de la información y auxiliar a su jefe inmediato en las labores administrativas, inherentes a su puesto.
16	Taquímeconógrafa.	Apoyo administrativo y servicios.	Apoyar mecanográficamente la elaboración de todo tipo de información y documentación y auxiliar a su jefe inmediato en las labores administrativas inherentes a su puesto.

PERSONAL ENTREVISTADO SIGUIENDO UN  
ORDEN CRECIENTE EN LA FRECUENCIA Y PORCENTAJE

NO.	PUESTO	f	%
1	Fiscalizador Supervisor.	34	41.4
2	Jefe de Departamento.	12	15.0
3	Coordinador de Técnicos Especializados.	7	9.0
4	Técnico Especializado.	5	6.0
5	Subdirector de Área.	3	3.6
6	Auditor.	3	3.6
7	Analista Especializado.	3	3.6
8	Secretaría de Jefe de Departamento.	3	3.6
9	Secretaria.	3	3.6
10	Jefe de Oficina.	2	2.3
11	Secretaria de Subdirector.	2	2.3
12	Jefe de Proyecto.	1	1.2
13	Analista.	1	1.2
14	Encargado de Inventarios.	1	1.2
15	Secretaría de Director de Área.	1	1.2
16	Taquimecanógrafa.	1	1.2
TOTAL		82	100.0

Pregunta 1.- ¿Qué tipo de estudios tiene su jefe?

(a)

CONCEPTO	ALTERNATIVAS		LICENCIATURA		POSGRADO		OTRO	
	TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Estudios Profesionales.	82	100	63	76	19	24	- o -	-o-

Nombre completo de la licenciatura o posgrado:

No.	LICENCIATURA	f	%	POSGRADO	f	%
1	Contador Público.	20	31.7	Maestría en Administración	9	47.3
2	En Administración.	16	25.3	Maestría en Administra- ción Pública.	5	26.3
3	Economía.	15	23.8	Maestría en Ingeniería In- dustrial.	3	16.0
4	Ingeniería Industria	5	7.0	Economía.	2	10.4
5	Contaduría	3	5.0			
6	Administración Públi- ca.	2	3.2			
7	Derecho.	1	2.0			
8	Relaciones Comercia- les.	1	2.0			
	TOTAL	63	100.0	TOTAL	19	100.0

(b)

CONCEPTO	ALTERNATIVAS		AMPLIA		REGULAR		INSUFICIENTE	
	TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Experiencia Laboral.	82	100	48	58.5	33	40.3	1	1.2

(c)

CONCEPTO	ALTERNATIVAS		AMPLIOS		REGULARES		INSUFICIENTES	
	TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Conocimientos Teórico-Prácticos en el aspecto la- boral.	82	100	47	57.3	33	40.3	2	2.4

227 Pregunta 2.- ¿Las órdenes que recibe de su jefe, las considera?

ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
CONCEPTO		FLEXIBLES		INFLEXIBLES		NO OPINA	
	TOTAL	f	%	f	%	f	%
Órdenes impartidas por el jefe hacia sus subordinados.	82	78	95.0	2	2.5	2	2.5

Pregunta 3.- ¿Siente que la presencia de su jefe?

ALTERNATIVAS		(a)		(b)		LE (c) ES	
CONCEPTO		LE AGRADA		DESAGRADA		INDIFERENTE	
	TOTAL	f	%	f	%	f	%
Percepción de la presencia del jefe hacia sus subordinados.	82	63	77.0	1	1.2	18	21.8

Pregunta 4.- ¿La influencia que ejerce su jefe, hacia su personal, la considera?

ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
CONCEPTO		BUENA		REGULAR		MALA	
	TOTAL	f	%	f	%	f	%
Influencia ejercida por el jefe hacia sus subordinados.	82	58	70.7	20	24.3	4	5.0

Pregunta 5.- ¿Se siente motivado por su jefe?

ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
CONCEPTO		BASTANTE		REGULAR		POCO	
	TOTAL	f	%	f	%	f	%
Si hay motivación del jefe hacia sus subordinados.	77	29	38	33	43	15	19

ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
CONCEPTO		NO HAY INCENTIVOS		SIEMPRE SE ENCUENTRA MUY OCUPADO EN SU TRABAJO		SE MUESTRA INDIFERENTE	
	TOTAL	f	%	f	%	f	%
No hay motivación del jefe hacia sus subordinados.	5	2	40	2	40	1	20

Pregunta 6.- ¿El control que ejerce su jefe dentro del grupo de trabajo, lo considera?

ALTERNATIVAS			(a)		(b)		(c)	
CONCEPTO			ESTRICTO		FLEXIBLE		INFLEXIBLE	
Control ejercido por el jefe en el grupo de trabajo.	TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
	82	100.0	9	11.0	67	81.7	6	7.3

Pregunta 7.- ¿Cuándo su jefe supervisa su trabajo?

ALTERNATIVAS			(a)		(b)		(c)	
CONCEPTO			f		f		f	
Supervisión ejercida por el jefe hacia el trabajo de los subordinados	TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
	82	100.0	48	58.5	25	30.5	9	11.0

- a) Lo estimula y le da confianza.  
 b) Le resuelve las dudas.  
 c) Lo limita y no permite que le hagan observaciones.

Pregunta 8.- ¿En el desarrollo de las actividades, su jefe?

ALTERNATIVAS			(a)		(b)		(c)	
CONCEPTO			f		f		f	
Actitud asumida por el jefe hacia el desarrollo de las labores de sus subordinados.	TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
	82	100.0	60	73.1	18	21.9	4	5.0

- a) Confía en la opinión de sus subordinados.  
 b) Toma en cuenta la opinión pero sólo de una cuantas personas.  
 c) Sólo la opinión del jefe es la que cuenta.

Pregunta 9.- ¿Generalmente que actitud asume su jefe, ante los problemas que se le plantean?

ALTERNATIVAS			(a)		(b)		(c)	
CONCEPTO			RESOLUTIVA		VACILANTE		NO RESUELVE	
Actitud asumida por el jefe ante los problemas planteados por los subordinados.	TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
	82	100.0	62	75.6	15	18.2	5	6.2

229 Pregunta 10.- ¿Su jefe fomenta o permite que su personal se capacite?

CONCEPTO		ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
		TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Capacitación del personal.		82	100.0	54	66.0	22	26.7	6	7.3

- a) Como sí le interesa, da facilidades para ello.
- b) Sólo si la orden proviene de su superior.
- c) No le interesa que su personal se capacite.

Pregunta 11.- ¿A su jefe le interesa que el trabajo, se lleve a cabo en equipo?

CONCEPTO		ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
		TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Interés mostrado por el jefe hacia el trabajo - en equipo.		82	100.0	50	61.0	7	8.6	25	30.4

- a) Para que todos participen y éste sea equitativo.
- b) Sólo le interesa el desarrollo individual.
- c) Sólo le interesan los resultados.

Pregunta 12.- ¿El o los objetivos tanto del área como del puesto que ocupa le han sido comunicados por su jefe?

CONCEPTO		ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
		TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Conocimiento de los objetivos del área y puesto que ocupa el personal.		82	100.0	54	66.0	15	18.2	13	15.8

- a) De manera clara y objetiva.
- b) De manera verbal y muy confusos.
- c) Nunca se los ha dado a conocer.

Pregunta 13.- ¿Cómo son las relaciones laborales que lleva con su jefe?

CONCEPTO		ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
		TOTAL	%	AMISTOSAS		FORMALES		LE ES INDIFERENTE	
				f	%	f	%	f	%
Relaciones laborales del jefe hacia sus subordinados.		82	100.0	46	56.0	30	36.5	6	7.5

Pregunta 14.- ¿Le es fácil comunicarse con su jefe?

CONCEPTO		ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
		TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Comunicación Jefe-Subordinado.		82	100.0	70	85.3	9	11.0	3	3.7

- a) Clara y objetivamente.  
 b) Sólo da oportunidad de resolver dudas.  
 c) Nunca tiene tiempo para atenderlo.

Pregunta 15.- ¿En caso de ausencia, hay alguien que supla a su jefe?

CONCEPTO		ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
		TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Delegar funciones (Jefe-Subordinado).		82	100.0	32	39.0	40	48.7	10	12.3

- a) Como cuenta con personal capacitado, cualquiera lo puede suplir.  
 b) Sólo el jefe inmediato superior puede hacerlo.  
 c) Como no puede delegar, es muy raro que falte.

Pregunta 16.- ¿Las órdenes que le da su jefe para la ejecución de su trabajo, las considera?

CONCEPTO		ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
		TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Claridad en las órdenes dadas - por el jefe.		82	100.0	64	78.0	11	13.4	7	8.6

- a) Comprensibles.  
 b) Poco comprensibles.  
 c) No claras.

Pregunta 17 .- ¿Considera que su jefe en el manejo de grupos?

CONCEPTO		ALTERNATIVAS		(a)		(b)		(c)	
		TOTAL	%	f	%	f	%	f	%
Conducción de grupos.		82	100.0	52	63.4	24	29.3	6	7.3

- a) Denota experiencia.  
 b) Muestra poco interés.  
 c) No le interesa.

#### **4.5.4.2 GRAFICAS .**

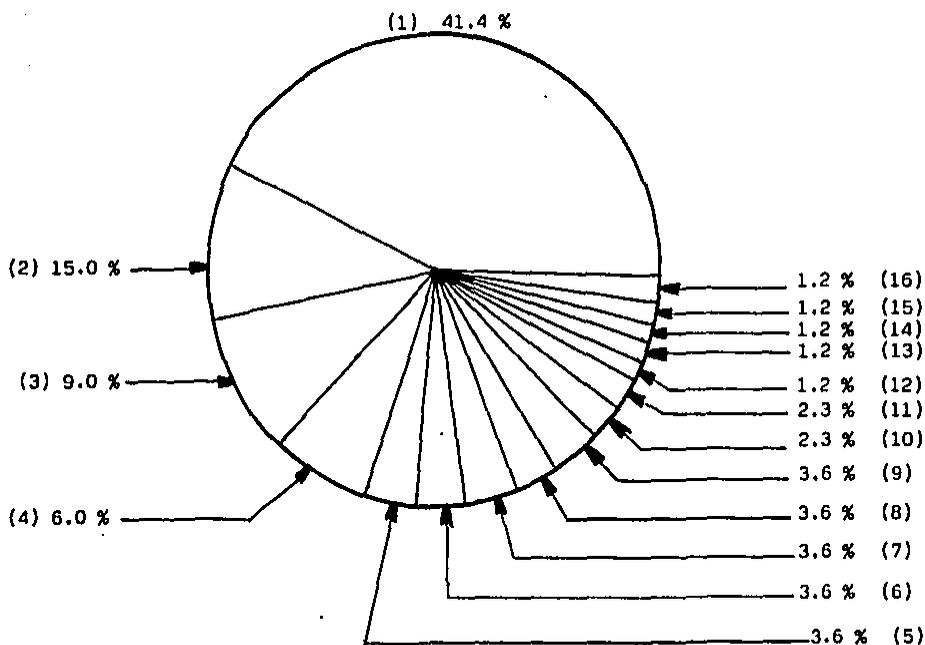
**Correspondientes al primer cuestionario: "Características del Comportamiento - del Directivo".**

Las gráficas que presento a continuación, corresponden al primer cuestionario, siguiendo para ello el mismo orden en el que aparecen los cuadros estadísticos; para tal efecto, he utilizado dos tipos de gráficas:

- a) De tipo circular.
- b) De barras.

Con lo cual trato de dar mayor claridad y objetividad a los datos que se encuentran representados en esa forma.

## PERSONAL ENTREVISTADO

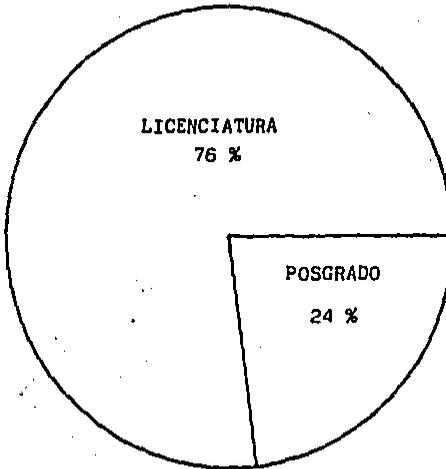


## PUESTOS:

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1.- Fiscalizador Supervisor,                | 11.- Secretaria de Subdirector.      |
| 2.- Jefe de Departamento.                   | 12.- Jefe de Proyecto.               |
| 3.- Coordinador de Técnicos Especializados. | 13.- Analista.                       |
| 4.- Técnico Especializado.                  | 14.- Encargado de Inventarios.       |
| 5.- Subdirector de Área.                    | 15.- Secretaria de Director de Área. |
| 6.- Auditor.                                | 16.- Taquimecanógrafa.               |
| 7.- Analista Especializado,                 |                                      |
| 8.- Secretaria de Jefe de Departamento.     |                                      |
| 9.- Secretaria.                             |                                      |
| 10.- Jefe de Oficina.                       |                                      |

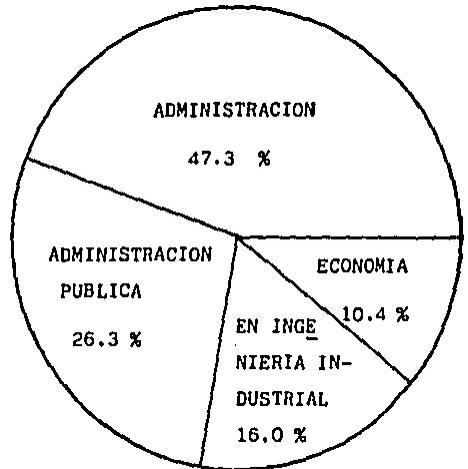
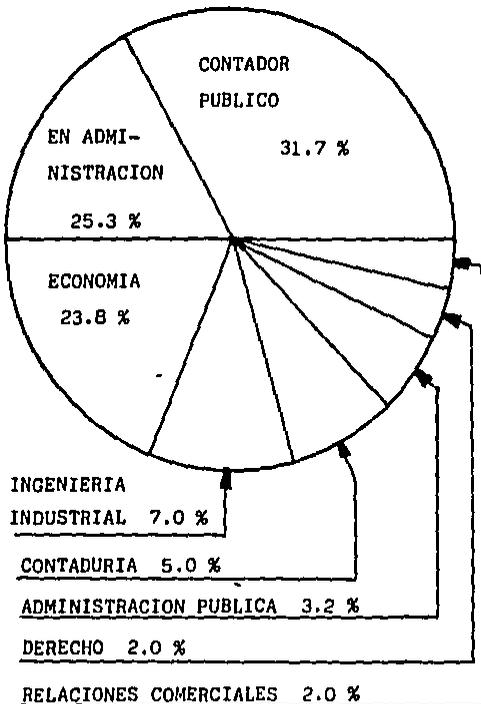
PREGUNTA 1.- ¿Qué tipo de estudios tiene su jefe?

CONCEPTO: a) Estudios Profesionales.



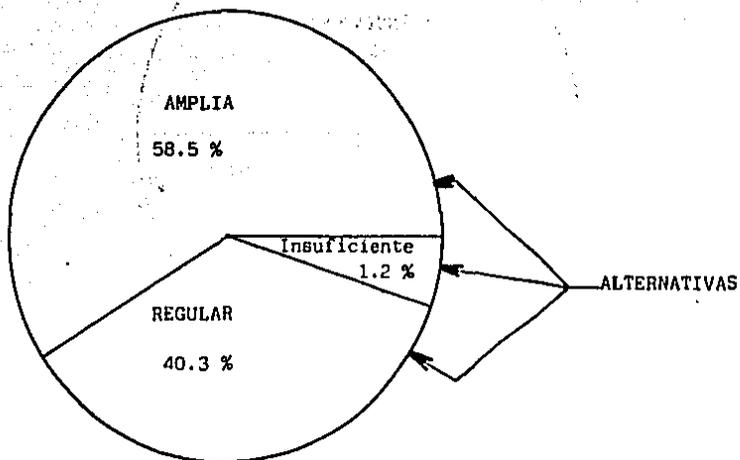
LICENCIATURA

POSGRADO (MAESTRIA)



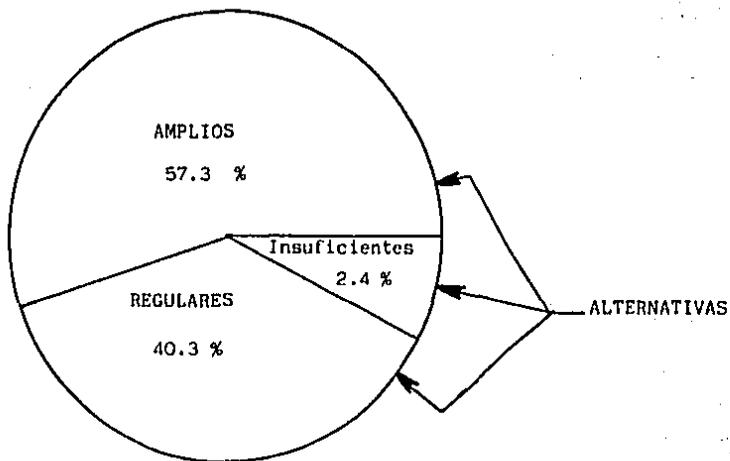
CONCEPTO:

b) Experiencia laboral.



CONCEPTO:

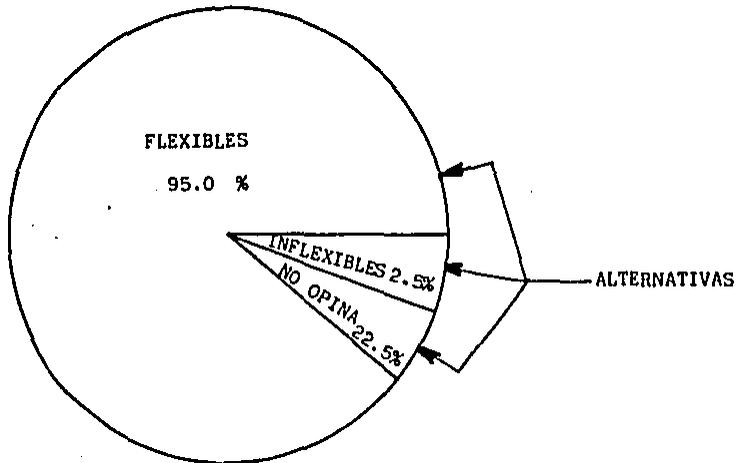
c) Conocimientos teórico-prácticos en el aspecto laboral.



PREGUNTA 2 .- ¿Las órdenes que recibe de su jefe, las considera? 236

CONCEPTO:

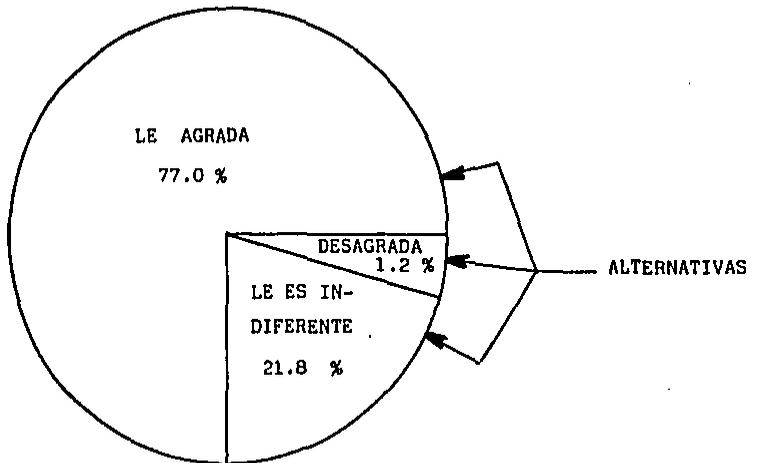
- Órdenes impartidas por el jefe hacia sus subordinados.



PREGUNTA 3 .- ¿Siente que la presencia de su jefe?

CONCEPTO:

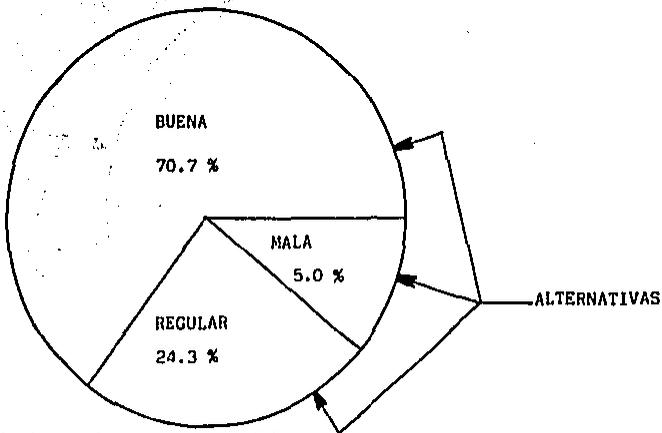
- Persepción de la presencia del jefe hacia sus subordinados.



PREGUNTA 4.- ¿ La influencia que ejerce su jefe, hacia su personal la considera?

CONCEPTO:

- Influencia ejercida por el jefe hacia sus subordinados.



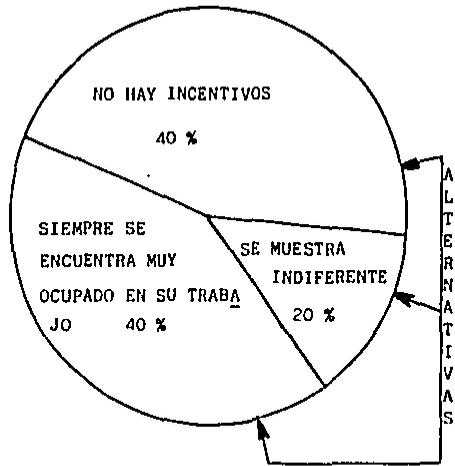
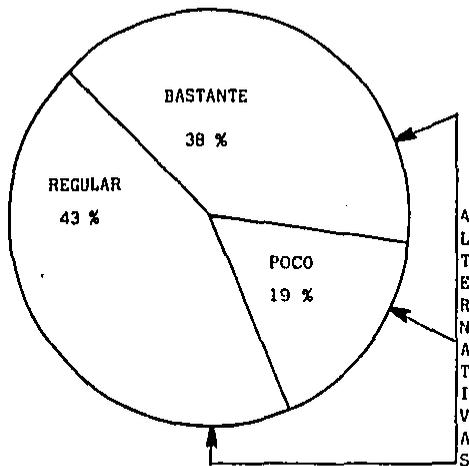
PREGUNTA 5.- ¿Se siente motivado por su jefe?

CONCEPTO:

- Si hay motivación del jefe hacia sus subordinados.

CONCEPTO:

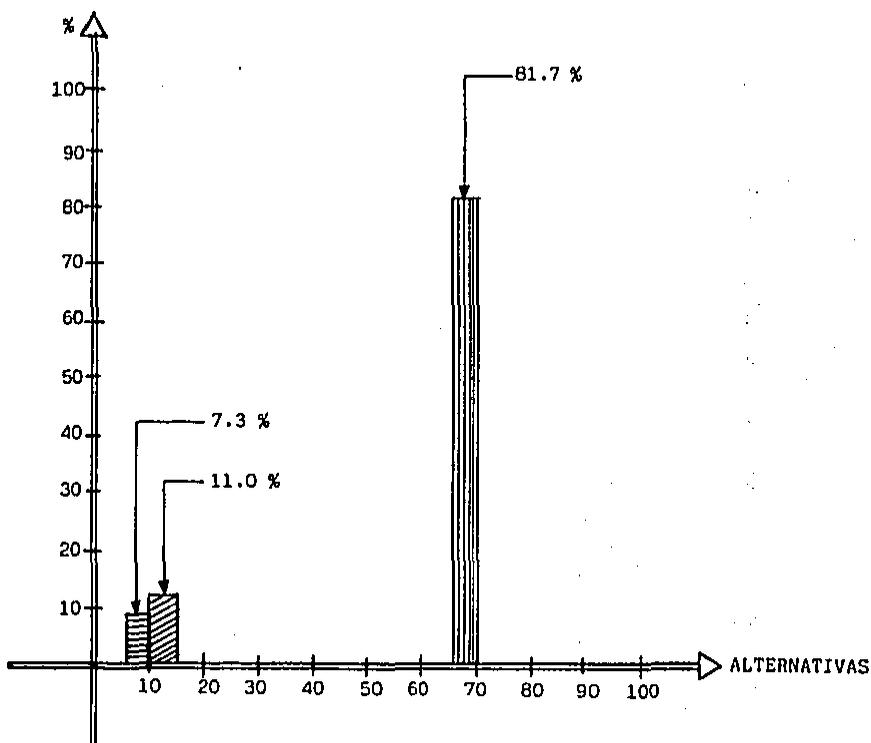
- No hay motivación del jefe hacia sus subordinados.



PREGUNTA 6.- ¿El control que ejerce su jefe dentro del grupo de trabajo, lo considera?

CONCEPTO:

- Control ejercido por el jefe en el grupo de trabajo.



SIMBOLOGIA

 Estricto.

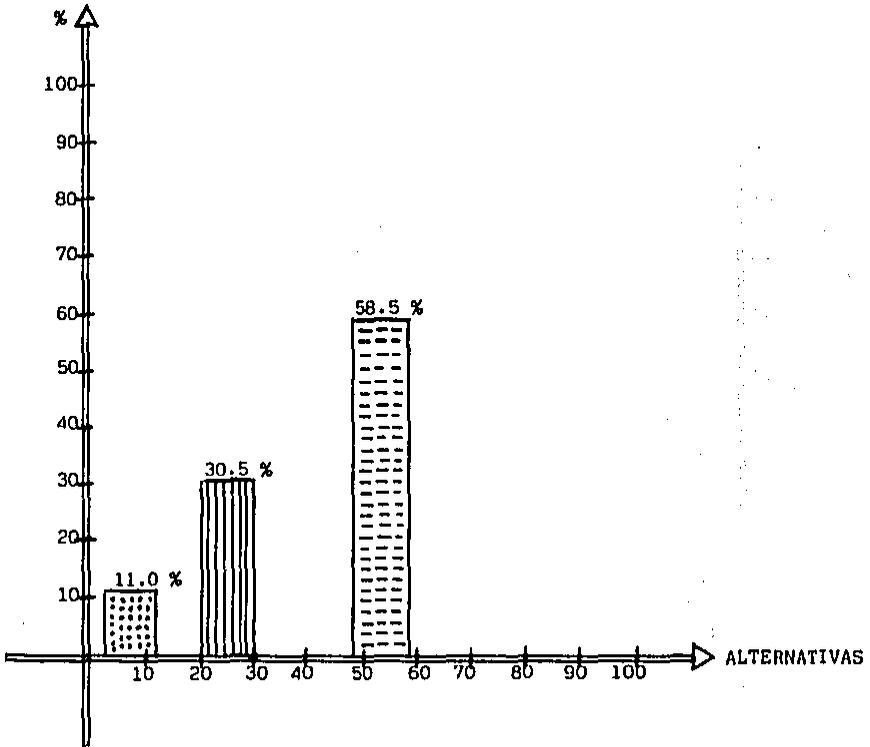
 Flexible.

 Inflexible.

PREGUNTA 7.- ¿Cuándo su jefe supervisa su trabajo?

CONCEPTO:

- Supervisión ejercida por el jefe hacia el trabajo de los subordinados.



**SIMBOLOGIA**

 Lo estimula y le da confianza.

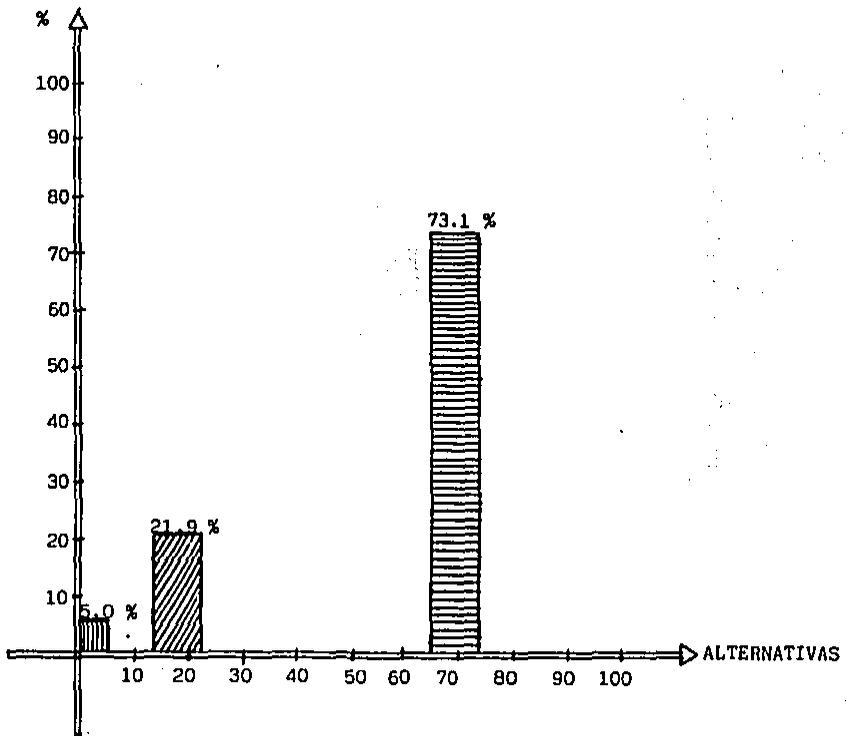
 Le resuelve las dudas.

 Lo limita y no permite que le hagan observaciones.

PREGUNTA 8.- ¿En el desarrollo de las actividades, su jefe?

CONCEPTO:

- Actitud asumida por el jefe hacia el desarrollo de las labores de sus subordinados.



**SIMBOLOGIA**



Confía en la opinión de sus subordinados.



Toma en cuenta la opinión pero sólo de unas cuantas personas.

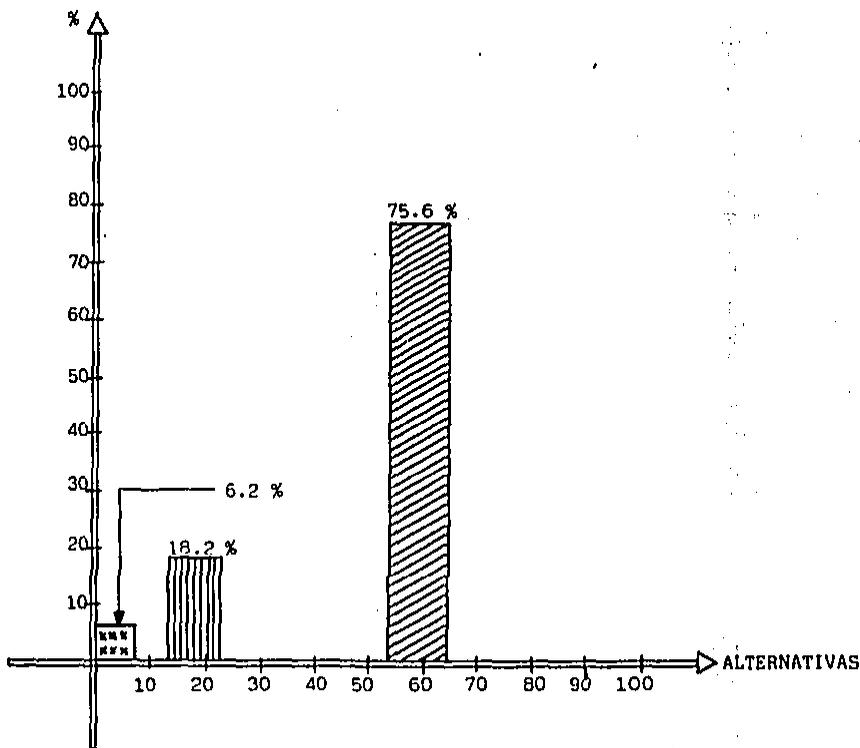


Sólo la opinión de su jefe es la que cuenta.

PREGUNTA 9.- ¿Generalmente que actitud asume su jefe, ante los problemas que se le plantean?

CONCEPTO:

- Actitud asumida por el jefe ante los problemas planteados por los subordinados.



SIMBOLOGIA

 Resolutiva.

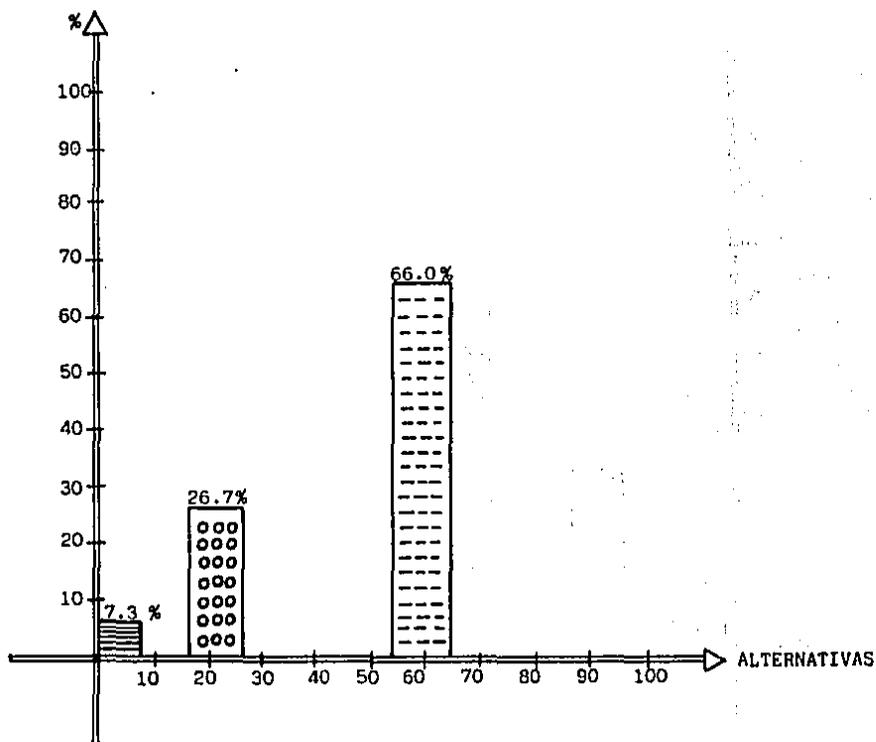
 Vacilante.

 No resuelve.

PREGUNTA 10.- ¿Su jefe fomenta o permite que su personal se capacite?

CONCEPTO:

- Capacitación del personal.



SIMBOLOGIA



Como si le interesa da facilidades para ello.



Sólo si la orden proviene de su superior.

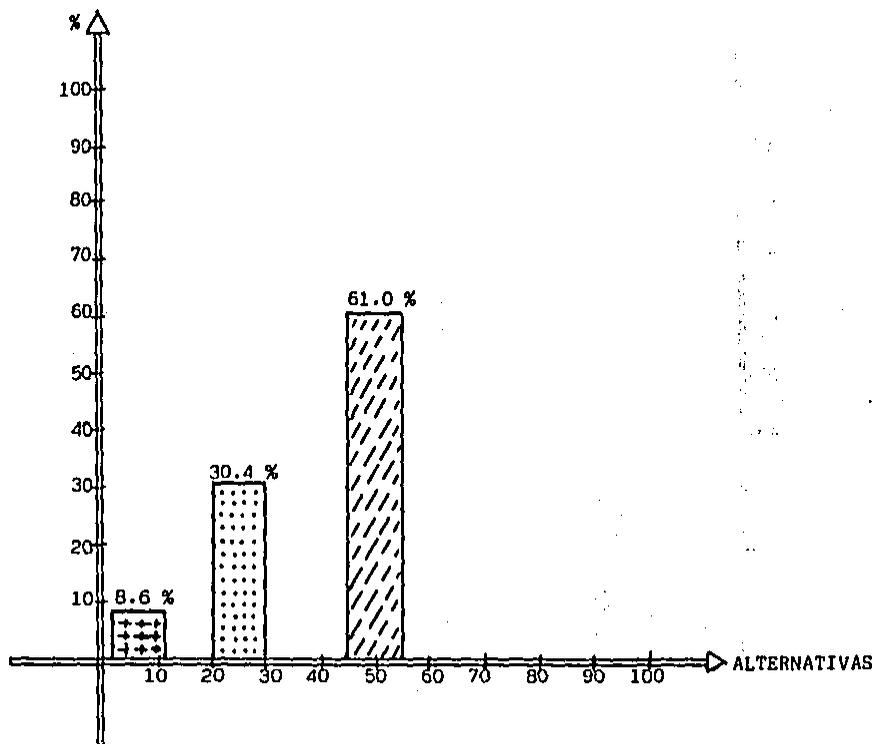


No le interesa que su personal se capacite.

PREGUNTA 11.- ¿A su jefe le interesa que el trabajo se lleve a cabo en equipo?

CONCEPTO:

- Interés mostrado por el jefe hacia el trabajo en equipo.



SIMBOLOGIA

 Para que todos participen y el trabajo sea equitativo.

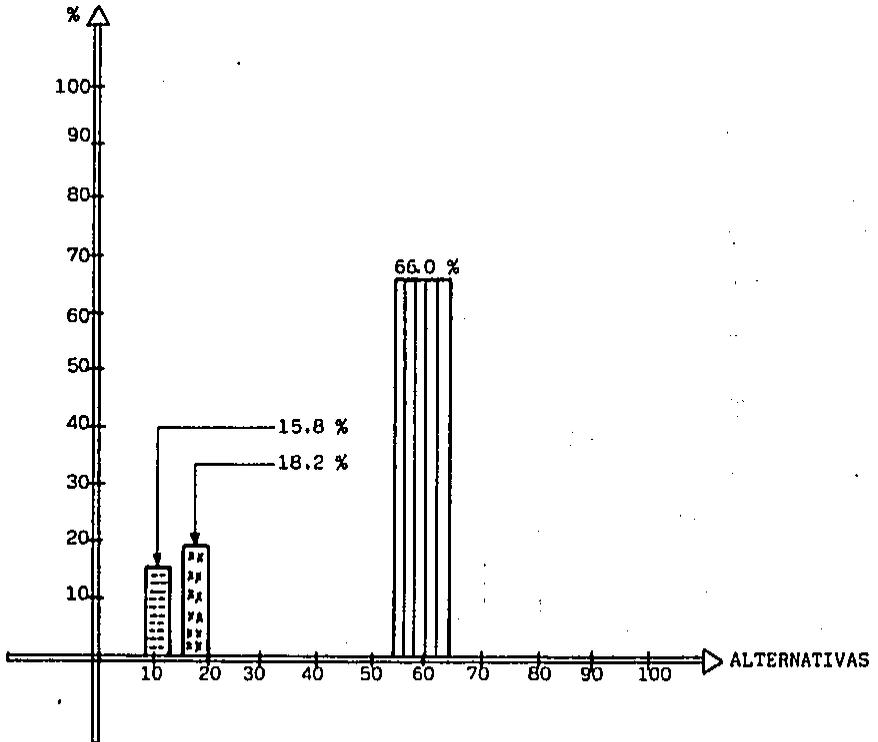
 Sólo le interesa el desarrollo individual.

 Sólo le interesan los resultados.

PREGUNTA 12.- ¿El o los objetivos tanto del área como del puesto que ocupa le han sido comunicados por su jefe?

CONCEPTO:

- Conocimiento de los objetivos del área y puesto que ocupa el personal.



#### SIMBOLOGIA



De manera clara y objetiva.



De manera verbal y muy confusos.

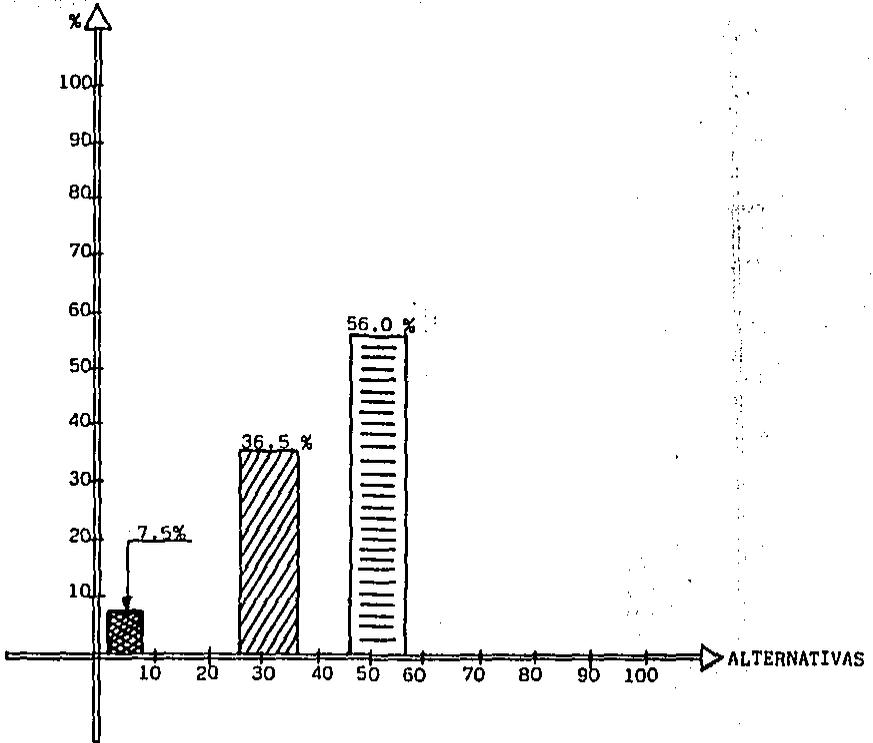


Nunca los ha dado a conocer.

PREGUNTA 13.- ¿Cómo son las relaciones laborales que lleva con su jefe?

CONCEPTO:

- Relaciones laborales del jefe hacia sus subordinados.



**SIMBOLOGIA**

 Amistosas.

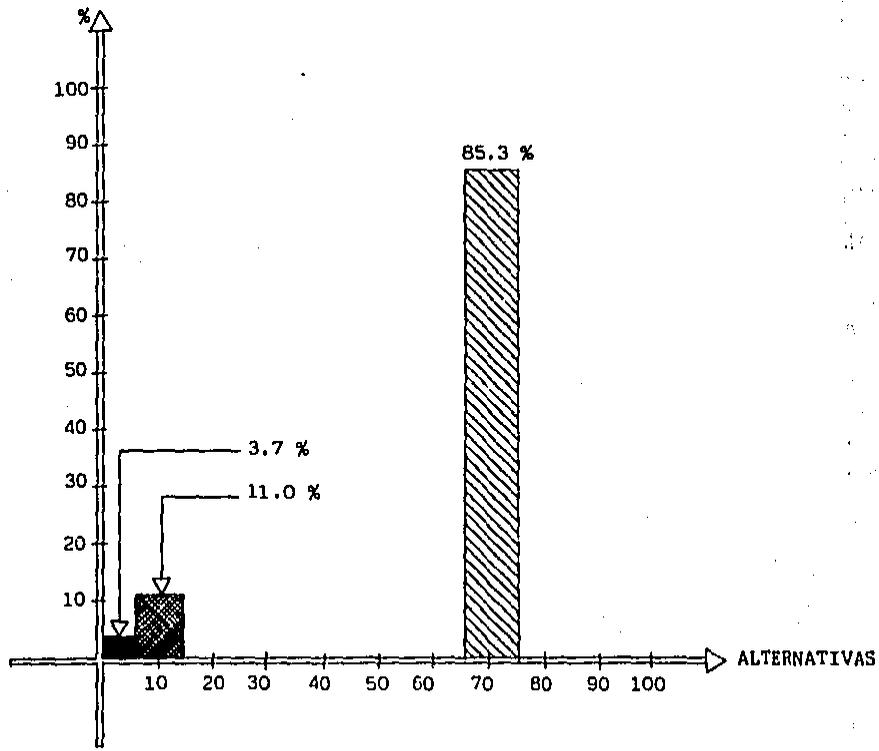
 Formales.

 Le es indiferente.

PREGUNTA 14.- ¿Le es fácil comunicarse con su jefe?

CONCEPTO:

- Comunicación Jefe-Subordinado.



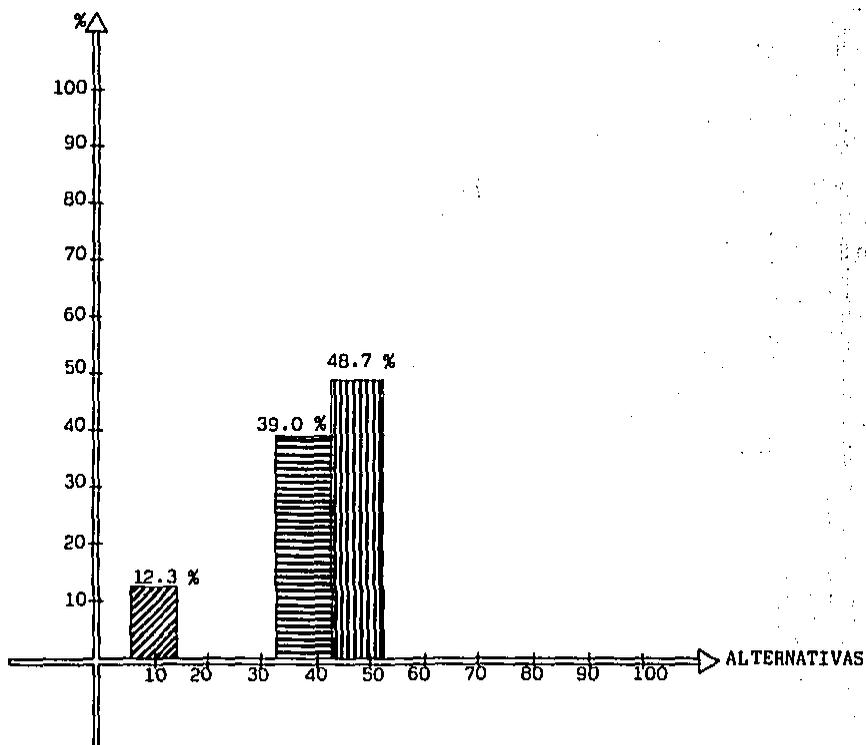
**SIMBOLOGIA**

-  Clara y objetivamente.
-  Sólo da oportunidad de resolver dudas.
-  Nunca tiene tiempo para atenderlo.

PREGUNTA 15.- ¿En caso de ausencia hay alguien que supla a su jefe?

CONCEPTO:

- Delegar funciones (Jefe - Subordinado).



#### SIMBOLOGIA

 Como cuenta con personal capacitado, cualquiera lo puede suplir.

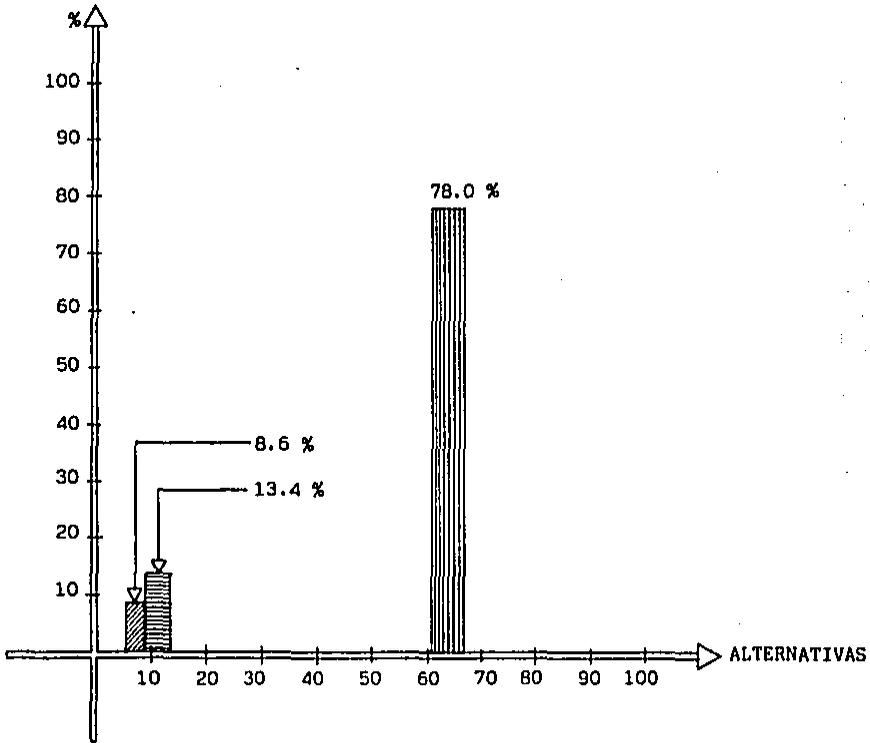
 Sólo el jefe inmediato superior puede hacerlo.

 Como no puede delegar, es muy raro que falte.

PREGUNTA 16 .- ¿Las órdenes que le da su jefe, para la ejecución de su trabajo, las considera?

CONCEPTO:

- Claridad en las órdenes dadas por el jefe.



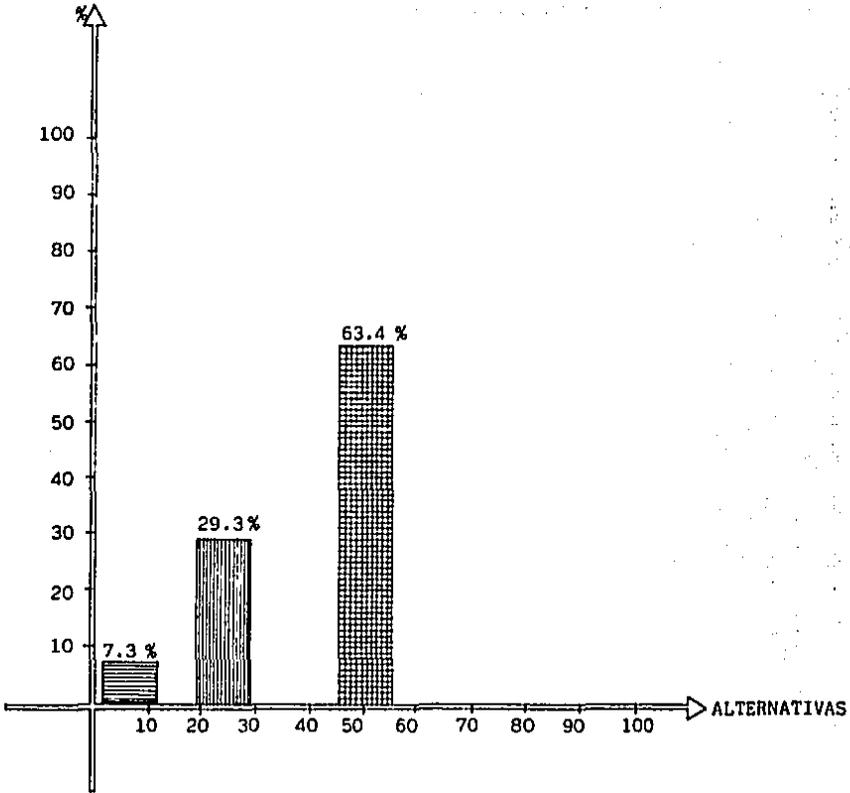
**SINBOLOGIA**

-  Comprensibles.
-  Poco comprensibles.
-  No claras.

PREGUNTA 17 .- ¿Considera que su jefe en el manejo de grupos?

CONCEPTO:

- Conducción de grupos.



SIMBOLOGIA

- Denota experiencia.
- Muestra poco interés.
- No le interesa.

#### **4.5.5 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANALISIS.**

**Correspondientes al primer cuestionario: "Características del -  
Comportamiento del Directivo".**

Para la interpretación de los resultados obtenidos del análisis, he con siderado necesario elaborar un "CUADRO RESUMEN DE LOS ASPECTOS MAS RELE- VANTES DE CADA UNA DE LAS GRAFICAS", ya que como su nombre lo indica se- centra en los resultados más sobresalientes o relevantes de cada una de- las preguntas contenidas en el cuestionario; posteriormente y basándome- en el cuadro resumen, en seguida se presenta la interpretación o explica- ción que doy de cada una de ellas.

**CUADRO RESUMEN DE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES DE CADA UNA DE LAS GRAFICAS**

NO.	PREGUNTA / CONCEPTO	ALTERNATIVAS MAS RELEVANTES	f	%	OBSERVACIONES
	Puesto:	- Fiscalizador Supervisor. - Jefe de Departamento. - Coordinador de Técnicos Especializados.	34 12 7	41.4 15.0 9.0	Personal entrevistado.
1	¿Qué tipo de estudios tiene su jefe? a) Estudios Profesionales.	Licenciatura.	63	76	
		Contador Público. En Administración. Economía. Ingeniería Industrial.	20 16 15 5	31.7 25.3 23.8 7.0	Nombre de la Profesión.
		Posgrado.	19	24.0	Maestría.
		En Administración. En Administración Pública.	9 5	47.3 26.3	Nombre del Posgrado.
	b) Experiencia laboral.	Amplia.	48	58.5	Desempeño de las actividades.
	c) Conocimientos Teórico-Prácticos en el aspecto laboral.	Amplios.	47	57.3	Aplicación de conocimientos.
2	Las órdenes que recibe de su jefe, las considera: - Órdenes impartidas por el jefe hacia sus subordinados.	Flexibles.	78	95.0	
3	¿Siente que la presencia de su jefe? - Percepción de la presencia del jefe hacia sus subordinados.	Le agrada.	63	77.0	
4	¿La influencia que ejerce su jefe hacia su personal, la considera? - Influencia ejercida por el jefe hacia sus subordinados.	Buena.	58	70.7	

CUADRO RESUMEN DE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES DE CADA UNA DE LAS GRAFICAS

NO	PREGUNTA / CONCEPTO	ALTERNATIVAS MAS RELEVANTES	f	%	OBSERVACIONES
5	¿Se siente motivado por su jefe? - Si hay motivación del jefe hacia sus subordinados.	Regular.	33	43	
6	¿El control que ejerce su jefe dentro del grupo de trabajo, lo considera? - Control ejercido por el jefe en el grupo de trabajo.	Flexible.	67	81.7	
7	¿Cuando su jefe supervisa su trabajo? - Supervisión ejercida por el jefe hacia el trabajo de los subordinados.	Lo estimula y le da confianza.	48	58.5	
8	¿En el desarrollo de las actividades, su jefe? - Actitud asumida por el jefe hacia el desarrollo de las labores de sus subordinados.	Confía en la opinión de sus subordinados.	60	73.1	
9	¿Generalmente que actitud asume su jefe, ante los problemas que se le plantean? - Actitud asumida por el jefe ante los problemas planteados por los subordinados.	Resolutiva.	62	75.6	
10	¿Su jefe fomenta o permite que su personal se capacite? - Capacitación del personal.	Como si le interesa, da facilidades para ello.	54	66.0	

CUADRO RESUMEN DE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES DE CADA UNA DE LAS GRAFICAS

NO.	PREGUNTA / CONCEPTO	ALTERNATIVAS MAS RELEVANTES	f	%	OBSERVACIONES
11	¿A su jefe le interesa que el trabajo se lleve a cabo en equipo? - Interés mostrado por el jefe hacia el trabajo en equipo.	Para que todos participen y el trabajo sea equitativo.	50	61.0	
12	¿El o los objetivos tanto del área como del puesto que ocupa, le han sido comunicados por su jefe? - Conocimiento de los objetivos del área y puesto que ocupa el personal.	De manera clara y objetiva.	54	66.0	
13	¿Cómo son las relaciones laborales que -- lleva con su jefe? - Relaciones laborales del jefe hacia sus subordinados.	Amistosas.	46	56.0	
14	¿Le es fácil comunicarse con su jefe? - Comunicación Jefe - Subordinado.	Clara y objetivamente.	70	85.3	
15	¿En caso de ausencia, hay alguien que supla a su jefe? - Delegar funciones (Jefe-Subordinado).	Sólo el jefe inmediato superior puede hacerlo.	40	48.7	

CUADRO RESUMEN DE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES DE CADA UNA DE LAS GRAFICAS

255

NO.	PREGUNTA / CONCEPTO	ALTERNATIVAS MAS RELEVANTES	f	%	OBSERVACIONES
16	¿Las órdenes que le da su jefe, para la -- ejecución de su trabajo, las considera? - Claridad en las órdenes dada por el - jefe.	Comprendibles.	64	78.0	
17	¿Considera que su jefe en el manejo de - grupos? - Conducción de grupos.	Denota experiencia.	52	63.4	

La interpretación de los resultados obtenidos dentro del cuadro anterior es la siguiente:

Del total de las 82 personas entrevistadas, los porcentajes más altos -- los tuvieron los siguientes puestos ocupados por la mayoría de ellas:

- a) Fiscalizador-Supervisor.- Fueron en total 34 personas que están ocupando ese puesto, las cuáles representan el 41.4 %.
- b) Jefe de Departamento.- Fueron en total 12 personas que están ocupando ese puesto, las cuáles representan el 15.0 %.
- c) Coordinador de Técnicos Especializados.- Fueron en total 7 personas que están ocupando ese puesto, las cuales representan el 9.0 %.

En cuanto al tipo de estudios el jefe del personal entrevistado tiene -- nivel licenciatura con 63 personas, el cuál representa el 76 %, siendo -- la mayoría Contadores Públicos con un total de 20 personas, las cuales -- representan el 31.7 % seguido por Licenciados en Administración con 16 -- personas, representando el 25.3 %; Economistas con 15 personas, representando el 23.8 % y por último Ingenieros Industriales con 5 personas, representando el 7.0 %.

En lo referente al nivel académico de posgrado, sólo 19 personas que fueron entrevistadas lo poseen, representando el 24.0 % de las cuáles 9 personas lo tienen en Administración, representando el 47.3 % y sólo 5 personas lo tienen en Administración Pública, representando el 26.3 %.

La experiencia laboral que muestra tener el jefe del personal entrevistado es amplia, representando el 58.5 %.

En relación a los conocimientos teórico-prácticos en el aspecto laboral que posee el jefe del personal entrevistado, son amplios representando -- el 57.3 %.

Como podrá observarse, existe equilibrio en cuanto a la experiencia laboral que posee el jefe del personal entrevistado , como el contar con una

preparación basada en conocimientos teórico-prácticos relacionados también con el aspecto laboral.

Las órdenes que los subordinados reciben de su jefe, el 95 % del personal entrevistado las consideró flexibles.

La percepción que sienten los subordinados hacia la presencia de su jefe, el 77.0 % la encuentra agradable.

En cuanto a la influencia ejercida por el jefe hacia sus subordinados el 70.7 % del personal entrevistado la considera buena.

El 43 % del personal entrevistado considera que la motivación del jefe hacia sus subordinados es regular, lo cual quiere decir, que no es del todo satisfactoria esa motivación.

El 81.7 % considera que el control ejercido por el jefe en el grupo de trabajo es flexible, permitiendo de ésta manera al grupo no sentirse tan presionado en el desarrollo de sus actividades.

El 58.5 % del personal entrevistado considera que en la supervisión ejercida por el jefe hacia el trabajo de sus subordinados, éste los estimula y les da confianza.

Para el 73.1 % del personal entrevistado, la actitud asumida por el jefe en el desarrollo de las actividades, confía en la opinión de sus subordinados.

Para el 75.6 % del personal entrevistado, la actitud asumida por el jefe ante los problemas planteados por sus subordinados es resolutive, es decir, éste resuelve los problemas de manera adecuada y satisfactoria.

Para el 66.0 % del personal entrevistado, el jefe fomenta o permite que su personal se capacite, dando facilidades para ello.

Para el 61.0 % del personal entrevistado, a su jefe le interesa que el trabajo se lleve a cabo en equipo, promoviendo de esta manera, no sólo la participación de los subordinados, sino también que éste a su vez sea equitativo.

Para el 66.0 % del personal entrevistado, los objetivos tanto del área como del puesto que ocupan, son comunicados por el jefe de manera clara y objetiva.

Para el 56.0 % del personal entrevistado, las relaciones laborales entre el jefe y sus subordinados son del todo amistosas.

Para el 85.3 % del personal entrevistado, le es muy fácil comunicarse -- con su jefe, ya que esta comunicación se da de manera sencilla y objetiva.

En el caso de que el jefe tenga que ausentarse por algún tiempo de su -- cargo, el 48.7 % del personal entrevistado, asegura que sólomente su jefe inmediato superior puede suplirlo, ya que en ninguno de sus subordinados puede delegar funciones.

Para el 78.0 % del personal entrevistado. Las órdenes que se reciben -- del jefe en cuanto a la ejecución del trabajo, son comprensibles por parte de los subordinados ya que éstas son consideradas bastante claras, que no requieren de otra consulta.

Para el 63.4 % del personal entrevistado, considera que el jefe en la -- conducción de grupos de trabajo, denota tener experiencia.

De lo anteriormente expuesto, se deducen las siguientes características que el jefe (líder) de la Subcontraloría de Control de la Contraloría -- Interna de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, posee para la conducción de los grupos formales:

a) Presenta una amplia experiencia y tener conocimientos teórico-prácti

- cos, en el terreno laboral.
- b) Existe flexibilidad en las órdenes impartidas por el jefe.
  - c) La presencia del jefe hacia los subordinados es agradable.
  - d) La influencia que ejerce el jefe hacia los subordinados es buena.
  - e) La motivación que el jefe transmite a sus subordinados es considerada como regular.
  - f) Existe flexibilidad en el control ejercido por el jefe, en el adecuado desarrollo de las actividades encomendadas a los subordinados.
  - g) Da estímulo y confianza en el momento de supervisar el trabajo realizado por los subordinados.
  - h) Confía en la opinión de sus subordinados para el adecuado desarrollo de las actividades.
  - i) Muestra una actitud resolutiva ante los problemas planteados por sus subordinados.
  - j) Le interesa que su personal se capacite, dando facilidades para ello.
  - k) Tiene interés de que el trabajo se lleve a cabo en equipo, promoviendo de ésta manera la participación de sus subordinados y sobre todo que éste entre ellos sea equitativo.
  - l) Da a conocer los objetivos tanto del área como del puesto que cada uno de ellos ocupa, de manera clara y objetiva.
  - m) Las relaciones laborales que existen entre ellos y sus subordinados son del todo amistosas.

- n) Existe entre los jefes y sus subordinados una fácil comunicación de manera clara y objetiva.
- ñ) En el caso de la delegación de funciones, sólo su jefe inmediato puede suplirlo.
- o) Las órdenes que los subordinados reciben del jefe son del todo comprensibles que no requieren de otra consulta.
- p) El jefe en la conducción de grupos de trabajo denota tener experiencia.

**4.5.4.1 CUADROS ESTADISTICOS.**

Correspondientes al segundo cuestionario: "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (Ideal)".

A continuación presento los cuadros estadísticos correspondientes al --- cuestionario: "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder --- (Ideal)", contando para ello con las dos tablas anteriormente mencionadas, las cuales se denominan:

**TABLA I.- DETERMINAN DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.**

**TABLA II.- DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION, EN CUANTO - AL ESTILO DE DIRECCION.**

Cabe hacer notar que en vista de haber elaborado 82 cuadros estadísticos correspondientes a cada una de ellas, obtuve como resultado un total de 164 tablas; por consiguiente he considerado solo algunos ejemplos que -- ilustren de alguna manera la forma en la que he tabulado la información contenida en dicho cuestionario.

TABLA I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION

( 1 )

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	1			
	2		1		
	3		1		
	4		1		
	5		1		
	6		1		
	7		1		
	8	1			
	9	1			
	10	1			
	11			1	
	12	1			
		(1)	(2)	(3)	(4)
		5	6	1	-0-

TABLA I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

(2)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1		1		
	2		1		
	3		1		
	4			1	
	5		1		
	6		1		
	7			1	
	8	1			
	9	1			
	10		1		
	11		1		
	12			1	
		(1)	(2)	(3)	(4)
		2	7	3	-0-

TABLA I I

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE-ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DI--RECCION.

( 1 )

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	+2			
	2		-2		
	3		-1		
	4		-2		
	5		+1		
	6		+1		
	7		+2		
	8	+2			
	9	-2			
	10	+1			
	11			-1	
	12	-1			
Sub-total		+2	-1	-1	
		TOTAL			0

TABLA I I

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE-ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DI--RECCION.

(2)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1		-1		
	2		-2		
	3		-1		
	4			+2	
	5		+1		
	6		+1		
	7			-1	
	8	+2			
	9	-2			
	10		-2		
	11		+2		
	12			-2	
Sub-total		0	-2	-1	
		TOTAL			-3

TABLA I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

(3)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1		1		
	2		1		
	3	1			
	4		1		
	5	1			
	6		1		
	7	1			
	8	1			
	9	1			
	10	1			
	11		1		
	12			1	
		(1)	(2)	(3)	(4)
		6	5	1	-0-

TABLA I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

(4)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1			1	
	2		1		
	3		1		
	4			1	
	5		1		
	6		1		
	7	1			
	8		1		
	9	1			
	10	1			
	11	1			
	12		1		
		(1)	(2)	(3)	(4)
		4	6	2	-0-

TABLA I I

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION.

(3)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1		-1		
	2		-2		
	3	+1			
	4		-2		
	5	-2			
	6		+1		
	7	-2			
	8	+2			
	9	-2			
	10	+1			
	11		+2		
	12			-2	
sub-total		-2	-2	-2	
		TOTAL:			-6

TABLA I I

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION.

(4)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1			+1	
	2		-2		
	3		-1		
	4			+2	
	5		+1		
	6		+1		
	7	-2			
	8		-1		
	9	-2			
	10	+1			
	11	-2			
	12		+2		
Sub-total		-5	0	3	
		TOTAL:			-2

TABLA I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

(9)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	1			
	2		1		
	3			1	
	4	1			
	5		1		
	6			1	
	7				1
	8	1			
	9		1		
	10			1	
	11				1
	12		1		
		(1)	(2)	(3)	(4)
Sub-total		3	9	-0-	-0-

TABLA I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

(10)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	1			
	2			1	
	3				1
	4	1			
	5		1		
	6			1	
	7		1		
	8	1			
	9				1
	10				
	11		1		
	12				1
		(1)	(2)	(3)	(4)
Sub-total		3	4	2	3

TABLA I I

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION.

(9)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	+2			
	2		-2		
	3			-1	
	4	+1			
	5		+1		
	6			+1	
	7				+2
	8	+2			
	9		+1		
	10			-2	
	11			+2	
	12			+2	
Sub-total		5	4		

TOTAL: 9

TABLA I I

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION.

(10)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	+2			
	2			+1	
	3				-2
	4	+1			
	5		+1		
	6			+1	
	7		+2		
	8	+2			
	9				-1
	10				+2
	11		+2		
	12				+1
Sub-total		5	6	-1	2

TOTAL: 12

TABLA I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

(45)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	1			
	2	1			
	3		1		
	4	1			
	5	1			
	6	1			
	7		1		
	8			1	
	9		1		
	10		1		
	11				1
	12		1		
		(1)	(2)	(3)	(4)
		5	5	1	1

TABLA I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

(46)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	1			
	2			1	
	3				1
	4		1		
	5	1			
	6		1		
	7		1		
	8		1		
	9	1			
	10		1		
	11			1	
	12			1	
		(1)	(2)	(3)	(4)
		3	5	3	1

TABLA II

266

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION.

(45)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	+2			
	2	+2			
	3		-1		
	4	+1			
	5	-2			
	6	-1			
	7		+2		
	8			-2	
	9		+1		
	10		-2		
	11				+1
	12		+2		
Sub-total		2	2	-2	1
TOTAL: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</span>					

TABLA II

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION.

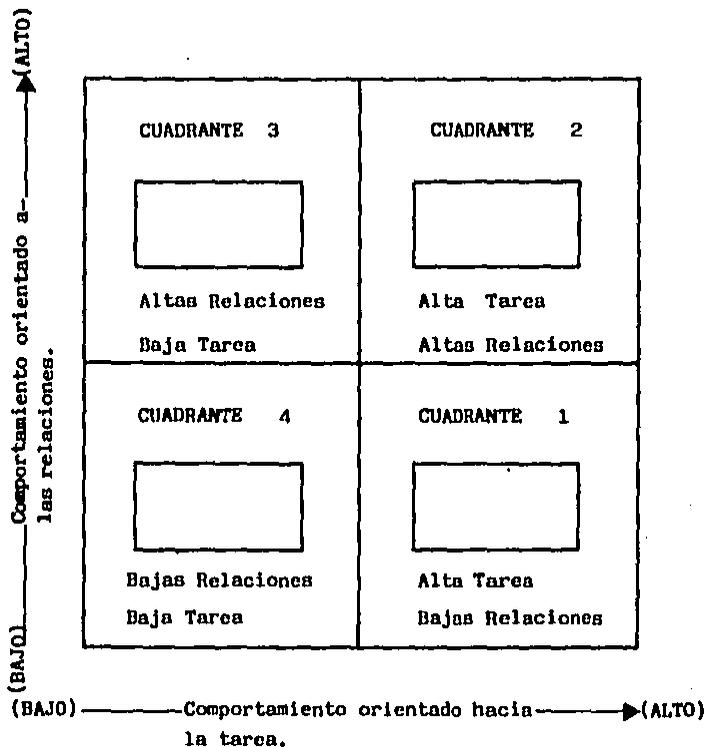
(46)

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	+2			
	2			+1	
	3				+2
	4		-2		
	5	-2			
	6		+1		
	7		+2		
	8		-1		
	9	-2			
	10		-2		
	11			-1	
	12			-2	
Sub-total		-2	-2	-2	2
TOTAL: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">-4</span>					

#### **4.5.4.2 GRAFICAS.**

**Correspondientes al segundo cuestionario: "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (Ideal)".**

Los datos obtenidos de la primera tabla correspondiente a la "DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION", se reflejan en el siguiente cuadro, el cual muestra la tendencia que se tiene en cuanto al comportamiento del líder, orientado ya sea hacia las relaciones humanas o hacia la tarea.



Por consiguiente, a continuación se presenta un cuadro denominado "COMPORTAMIENTO ORIENTADO HACIA LAS RELACIONES HUMANAS O HACIA LA TAREA", -- que contiene la información antes señalada.

COMPORTAMIENTO ORIENTADO HACIA LAS RELACIONES  
HUMANAS O HACIA LA TAREA

NO.	CUADRANTE				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
1	5	6*	1	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
2	2	7*	3	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
3	6*	5	1	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
4	4	6*	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
5	4	6*	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
6	6*	4	- 0 -	2	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
7	2	7*	3	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
8	6*	2	4	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
9	3	9*	- 0 -	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
10	3	4*	2	3	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
11	3	3	6*	- 0 -	Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea. (*)
12	4*	1	4	3	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
13	2	5*	4	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
14	3	5*	4	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
15	3	5*	3	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
16	1	10*	1	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
17	2	7*	3	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
18	3	4	5*	- 0 -	Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea. (*)
19	3	7*	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
20	1	7*	4	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
21	4	7*	1	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
22	3	6*	2	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
23	1	4	7*	- 0 -	Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea. (*)
24	4	5*	2	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)

HUMANAS O HACIA LA TAREA

NO.	CUADRANTE				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
25	2	10 *	- o -	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
26	1	6 *	4	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
27	4	4 *	2	2	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
28	6 *	4	2	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
29	3	8 *	1	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
30	1	4	6 *	1	Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea. (*)
31	5 *	3	4	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
32	2	7 *	2	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
33	4	6 *	2	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
34	5 *	4	2	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
35	2	7 *	3	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
36	4	7 *	1	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
37	2	6 *	4	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
38	- o -	10 *	2	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
39	3	6 *	3	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
40	2	5 *	5	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
41	3	8 *	1	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
42	3	7 *	2	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
43	3	4	5 *	- o -	Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea. (*)
44	3	6 *	3	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
45	5	5 *	1	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
46	3	5 *	3	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
47	3	7 *	2	- o -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
48	- o -	5	7 *	- o -	Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea. (*)

COMPORTAMIENTO ORIENTADO HACIA LAS RELACIONES

271

HUMANAS O HACIA LA TAREA

NO.	CUADRANTE				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	
49	4	5 *	3	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
50	5 *	4	3	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
51	2	5 *	4	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
52	2	8 *	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
53	1	9 *	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
54	5 *	4	3	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones (*)
55	2	7 *	2	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
56	4	6 *	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
57	- 0 -	9 *	3	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
58	1	9 *	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
59	4	3	5 *	- 0 -	Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea. (*)
60	5 *	3	4	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
61	3	5 *	4	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
62	5	5 *	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
63	2	5 *	4	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
64	5	6 *	1	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
65	2	5 *	5	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
66	2	4	5 *	1	Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea. (*)
67	4	6 *	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
68	- 0 -	8 *	3	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
69	6 *	4	2	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
70	4	4 *	3	1	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)
71	5 *	4	3	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones. (*)
72	- 0 -	7 *	5	- 0 -	Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones. (*)

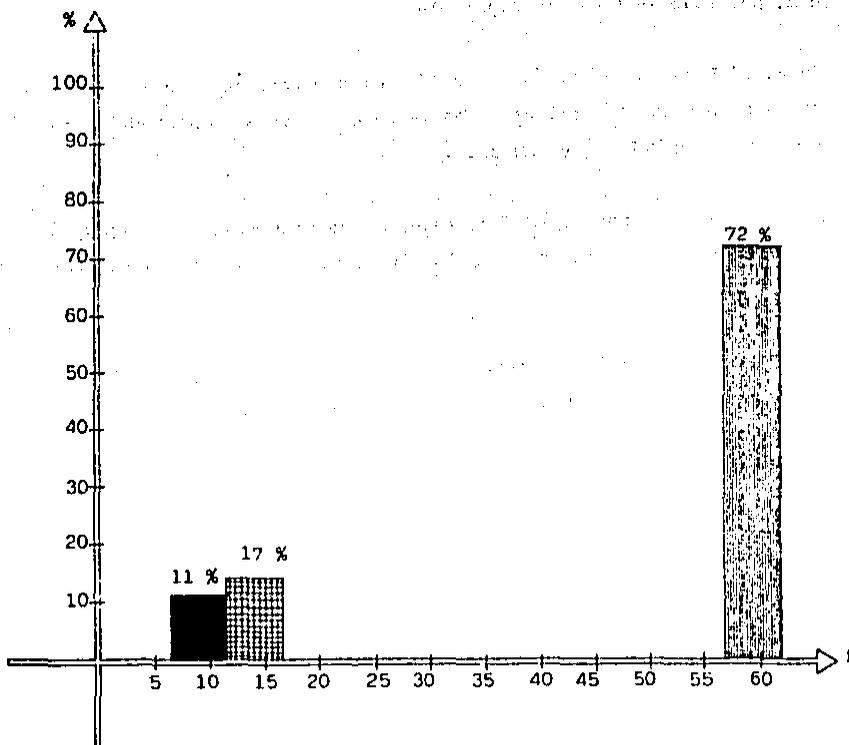


Del cuadro "COMPORTAMIENTO ORIENTADO HACIA LAS RELACIONES HUMANAS O HACIA LA TAREA", he obtenido un cuadro resumen para ser graficada dicha información y así poder observar su tendencia.

CUADRO RESUMEN

CONCEPTO	CUADRANTE	f	%
Comportamiento orientado hacia la alta tarea y bajas relaciones.	1	14	17
Comportamiento orientado hacia la alta tarea y altas relaciones.	2	59	72
Comportamiento orientado hacia las altas relaciones y baja tarea.	3	9	11
Comportamiento orientado hacia las bajas relaciones y baja tarea.	4	-0-	-0-
TOTAL		82	100

Del "CUADRO RESUMEN" se obtiene la siguiente gráfica:



#### SIMBOLOGIA

-  Alta Tarea y Bajas Relaciones.
-  Alta Tarea y Altas Relaciones.
-  Altas Relaciones y Baja Tarea.

Para la interpretación de los resultados obtenidos de la Tabla I "DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION", he considerado necesario establecer una relación con la información obtenida del cuadro que refleja a través de cuadrantes el comportamiento que el dirigente puede tener en un momento dado, ya sea hacia la tarea o hacia las relaciones humanas; por ello se tiene lo siguiente:

Para el 17 % del personal entrevistado, el comportamiento del líder o dirigente se encuentra orientado hacia la alta tarea, mostrando un bajo interés por las relaciones humanas.

Para el 72 % del personal entrevistado, el comportamiento del líder o dirigente se orienta tanto hacia la alta tarea, como a las altas relaciones humanas.

Para el 11 % del personal entrevistado, el comportamiento del líder --- muestra una tendencia orientada hacia la alta tarea y hacia las altas relaciones humanas.

#### **4.5.5 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANALISIS.**

**Correspondientes al segundo cuestionario: "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (Ideal)".**

Para los resultados obtenidos de la segunda tabla denominada: "DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION", he tomado en consideración "EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE", mismo que presento a continuación, con el --- cual establezco las dimensiones de eficacia a través de la determinación de los estilos de eficacia como de ineficacia; por consiguiente, el plano tridimensional se integra por:

- a) Estilos eficaces.
- b) Cuadro que determina el comportamiento del líder, ya sea hacia las relaciones humanas o hacia la tarea.
- c) Estilos ineficaces.

Haciendo una breve descripción del contenido de cada uno de los aspectos anteriores, se tienen:

a) Estilos eficaces:

- Primer cuadrante.- Ordenar.
- Segundo cuadrante.- Convencer.
- Tercer cuadrante.- Participar.
- Cuarto cuadrante.- Delegar.

b) Cuadro que determina el comportamiento del líder, ya sea hacia las relaciones humanas o hacia la tarea:

- Primer cuadrante.- Alta tarea-Bajas relaciones.
- Segundo cuadrante.- Alta tarea-Altas relaciones.
- Tercer cuadrante.- Altas relaciones-Baja tarea.
- Cuarto cuadrante.- Bajas relaciones-Baja tarea.

c) Estilos ineficaces:

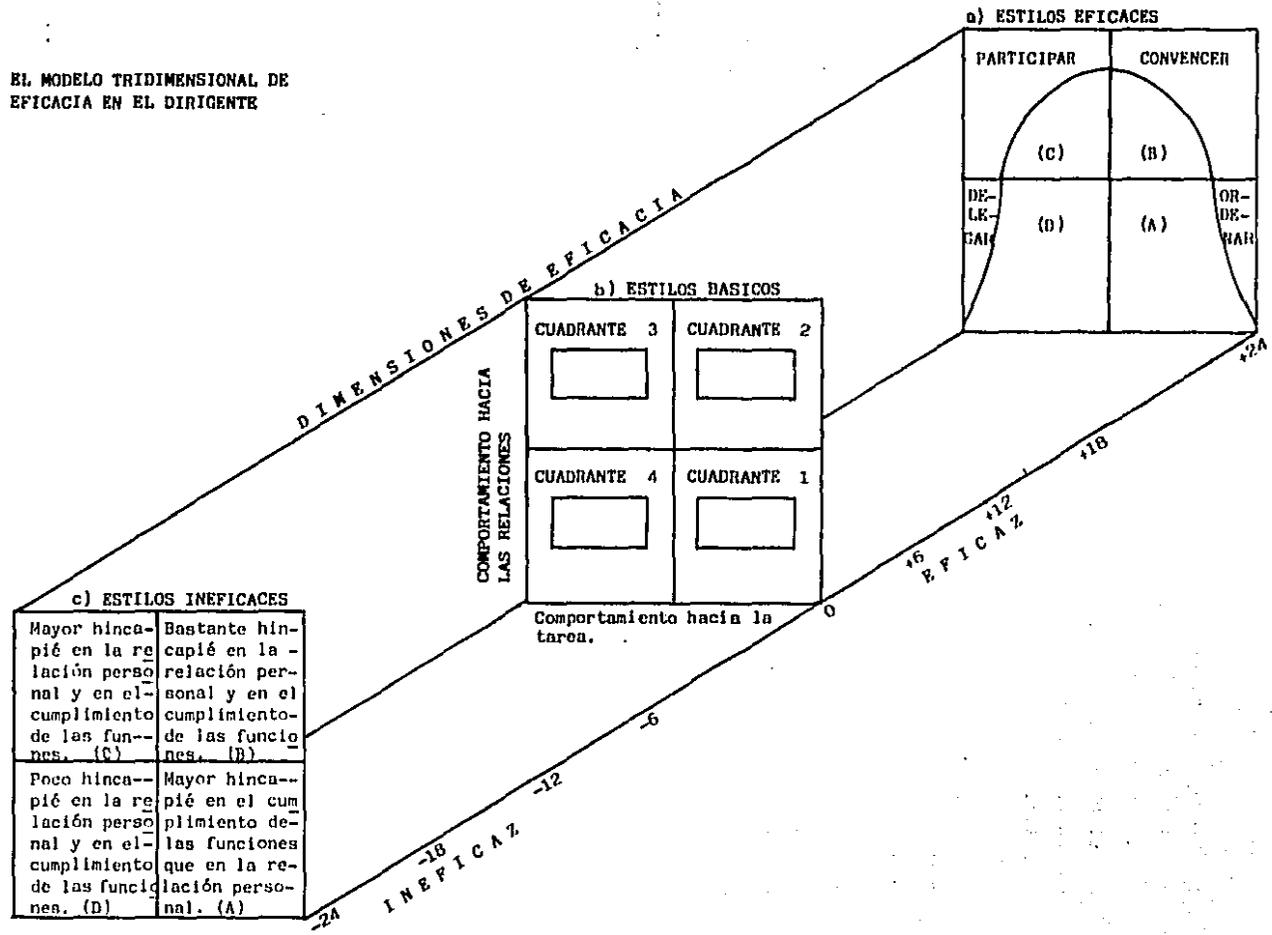
- Primer cuadrante.- Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.

- Segundo cuadrante.- Bastante hincapié en la relación personal y en -- el cumplimiento de las funciones.
- Tercer cuadrante.- Mayor hincapié en la relación personal y en el cum plimiento de las funciones.
- Cuarto cuadrante.- Poco hincapié en la relación personal y en el cum plimiento de las funciones.

Asimismo, se incluye una escala de valores (positivos y negativos) que -- conjuntamente con todo lo anterior, determinarán lo eficaz e ineficaz del estilo adoptado por el dirigente, en la conducción del grupo.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto y para dar presenta--- ción a los datos contenidos en la mencionada tabla, después del modelo an terior, presento un cuadro conteniendo los "RESULTADOS OBTENIDOS EN LA TA BLA II; DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ES- TILO DE DIRECION".

**EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE**



**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA TABLA II**  
**DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN**  
**CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION**

200

NO.	TOTAL	EFICAZ	INEFICAZ	OBSERVACIONES
1	0	-0-	-0-	El estilo adoptado por el dirigente puede ser eficaz e ineficaz ya que el valor cero marca el equilibrio entre ambos estilos.
2	-3		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante B).
3	-6		x	Los cuadrantes A, B y C, tienen el valor de -2 por consiguiente no se puede determinar con exactitud el estilo ineficaz del dirigente.
4	-2		x	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, (cuadrante A).
5	-2		x	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, (cuadrante A).
6	-2		x	Los cuadrantes A y B tienen el mismo valor de 1 - por consiguiente no se puede determinar con exactitud el estilo ineficaz del dirigente.
7	-4		x	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, (cuadrante A).
8	3	x		El estilo del dirigente es convencer.
9	9	x		El estilo del dirigente es saber ordenar.
10	12	x		El estilo del dirigente es convencer.
11	-6		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
12	-5		x	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, (cuadrante A).
13	-2		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
14	3	x		Los cuadrantes A y B, tienen el mismo valor de 2, por lo tanto, no se puede determinar con exactitud, el estilo eficaz del dirigente.
15	-11		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
16	2	x		Los cuadrantes A y B, tienen el mismo valor de 2, por lo tanto, no se puede determinar con exactitud, el estilo eficaz del dirigente.

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA TABLA II**  
**DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN**  
**CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION**

NO.	TOTAL	EFICAZ	INEFICAZ	OBSERVACIONES
17	-10		x	Los cuadrantes A y B, tienen el mismo valor de -4 por lo tanto, no se puede determinar con exactitud, el estilo ineficaz del dirigente.
18	-6		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
19	-9		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
20	-2		x	Mayor hincapié en el relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
21	3	x		El estilo del dirigente es convencer.
22	-5		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
23	-2		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
24	0	- o -	- o -	El estilo adoptado por el dirigente puede ser eficaz e ineficaz ya que el valor cero marca el equilibrio entre ambos estilos.
25	0	- o -	- o -	El estilo adoptado por el dirigente puede ser eficaz e ineficaz ya que el valor cero marca el equilibrio entre ambos estilos.
26	-7		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante B).
27	-9		x	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, (cuadrante A).
28	-11		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante B).
29	- 5	x		El estilo del dirigente es convencer.
30	3	x		Los cuadrantes A y B tienen el mismo valor de 2, por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo eficaz del dirigente.
31	1	x		Los cuadrantes A y B, tienen el mismo valor de 1, por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo eficaz del dirigente.

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA TABLA II**  
**DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO**  
**AL ESTILO DE DIRECCION**

NO.	TOTAL	EFICAZ	INEFICAZ	OBSERVACIONES
32	-6		x	Mayor incapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
33	-6		x	Mayor incapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, (cuadrante A).
34	8	x		Los cuadrantes A y B tienen el mismo valor de 3, por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo eficaz del dirigente.
35	5	x		El estilo del dirigente es saber ordenar.
36	1	x		El estilo del dirigente es saber ordenar.
37	1	x		El estilo del dirigente es saber ordenar.
38	-6		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones. (cuadrante B).
39	-5		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
40	-8		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
41	0	- o -	- o -	El estilo adoptado por el dirigente puede ser eficaz e ineficaz ya que el valor cero marca el equilibrio entre ambos estilos.
42	3	x		El estilo del dirigente es saber ordenar.
43	-16		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
44	-7		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
45	3	x		Los cuadrantes A y B tienen el mismo valor de 2, por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo eficaz del dirigente.
46	-4		x	Los cuadrantes A, B y C tienen el mismo valor de -2 por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo ineficaz del dirigente.

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA TABLA II**  
**DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN**  
**CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION**

NO.	TOTAL	EFICAZ	INEFICAZ	OBSERVACIONES
47	-7		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones. (cuadrante C).
48	0	- o -	- o -	El estilo adoptado por el dirigente puede ser -- eficaz e ineficaz ya que el valor cero marca el equilibrio entre ambos estilos.
49	-6		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante B).
50	-4		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
51	1	x		El estilo del dirigente es convencer.
52	-4		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C)
53	-9		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
54	-8		x	Los cuadrantes B y C tienen el mismo valor de -3 por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo ineficaz del dirigente.
55	-9		x	Los cuadrantes A y C tienen el mismo valor de -4 por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo ineficaz del dirigente.
56	-15		x	Los cuadrantes A y C tienen el mismo valor de -4 por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo ineficaz del dirigente.
57	-7		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
58	-8		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
59	3	x		El estilo del dirigente es convencer.
60	-3		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA TABLA II**  
**DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN**  
**CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION**

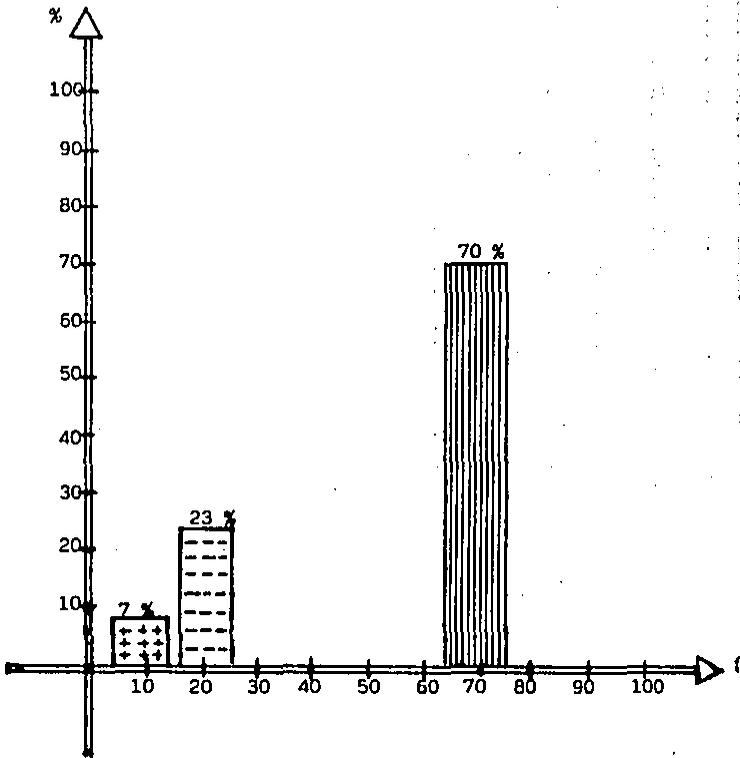
NO.	TOTAL	EFICAZ	INEFICAZ	OBSERVACIONES
61	-13		x	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, (cuadrante A).
62	-19		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante B).
63	1	x		El estilo del dirigente es convencer.
64	-7		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante B).
65	-15		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
66	-8		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
67	-6		x	Los cuadrantes A y B tienen el mismo valor de -3 por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo ineficaz del dirigente.
68	-2		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
69	-11		x	Los cuadrantes B y C, tienen el mismo valor de -4, por lo tanto, no se puede determinar con exactitud el estilo ineficaz del dirigente.
70	-4		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
71	-2		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
72	-1		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
73	-2		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante B).
74	-3		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA TABLA II**  
**DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN**  
**CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION**

NO.	TOTAL	EFICAZ	INEFICAZ	OBSERVACIONES
75	2	x		El estilo del dirigente es ordenar.
76	0	- o -	- o -	El estilo adoptado por el dirigente puede ser -- eficaz e ineficaz ya que el valor -- cero marca el equilibrio entre ambos estilos.
77	-7		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
78	-11		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
79	-13		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).
80	-5		x	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, (cuadrante B).
81	-4		x	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, (cuadrante A).
82	-18		x	Mayor hincapié en la relación personal y en el -- cumplimiento de las funciones, (cuadrante C).

De la información contenida en el cuadro anterior, se tiene lo siguiente:

ESTILOS							
EFICAZ		INEFICAZ		EFICAZ INEFICAZ		TOTAL	
f	%	f	%	f	%	f	%
19	23	57	70	6	7	82	100



**SIMBOLOGIA**

 EFICAZ.

 INEFICAZ.

 EFICAZ-INEFICAZ.

CUADRO DE DESAGREGACION DE LOS ESTILOS DE DIRECCION

EFICAZ						INEFICAZ												EFICAZ							
CUADRANTES						CUADRANTES												INEFICAZ							
ORDENAR (A)		CONVENCER (B)		A Y B		A		B		C		ABC		A - B		B - C		A - C		O		TOTAL			
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	7	7	9	6	7	8	10	9	11	31	39	2	2	3	4	2	2	2	2	6	7	82	100		

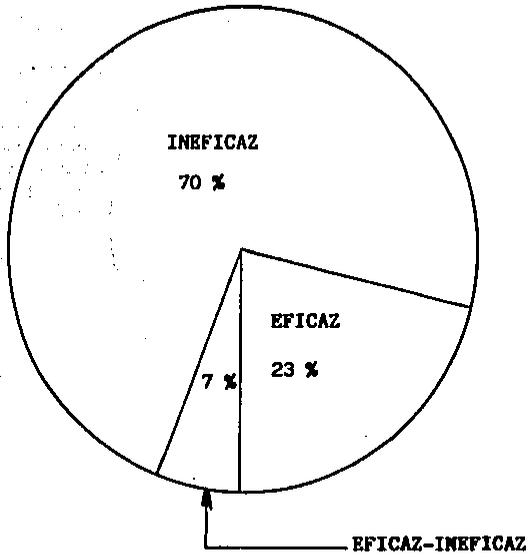
ESTILO EFICAZ

- A) Ordenar.  
B) Convencer.

ESTILO INEFICAZ

- A) Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.  
B) Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.  
C) Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.

**INTERRELACION DE LOS DIFERENTES ESTILO  
DE DIRECCION**





Para la interpretación de los resultados obtenidos de la Tabla II "DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION", me baso principalmente en la información proporcionada por "EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE", del cual he obtenido -- lo siguiente:

El 23 % del personal entrevistado, considera eficaz el estilo del dirigente.

El 70 % del personal entrevistado, considera ineficaz el estilo del dirigente.

El 7 % del personal entrevistado, no supo definir con exactitud el estilo del dirigente, ya que para ellos puede ser eficaz e ineficaz dependiendo del comportamiento y el trato que da a sus subordinados.

Desglosando cada uno de los estilos se tiene:

Estilo eficaz:

El 7 % del personal entrevistado, considera que el dirigente posee capacidad para dar órdenes.

El 9 % del personal entrevistado considera que el dirigente tiene poder de convencimiento.

El 7 % del personal entrevistado, considera que el dirigente tiene algo de ambas cualidades, es decir, capacidad para dar órdenes y poder de convencimiento.

Estilo Ineficaz:

El 10 % del personal entrevistado, considera que el dirigente hace mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones, que en la relación personal.

El 11 % del personal entrevistado, considera que el dirigente hace bas--

tante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.

El 10 % del personal entrevistado, no supo definir el estilo ineficaz - del dirigente.

#### Estilo Eficaz-Ineficaz.

Sólo el 7 % del personal entrevistado, establece el equilibrio entre am - bos estilos, dando para ello un resultado de cero.

Por consiguiente, puedo decir que el estilo ineficaz del dirigente, mues - tra mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las - funciones.

#### 4.5.6 Prueba de Significación de Hipótesis.

Para el establecimiento de la prueba de significación de hipótesis, he tomado en consideración las etapas anteriormente enunciadas, mismas que detallo a continuación con los datos correspondientes a la presente investigación.

##### 1.- Establecer la hipótesis nula y las hipótesis alternas.

La hipótesis es una suposición que responde tentativamente a la resolución de un problema; asimismo puede decirse que es una interpretación interrogativa de la naturaleza.

Se divide en:

Hipótesis Nula: ( $H_0$ ) se plantea sólo una, con la finalidad de rechazarla.

Hipótesis Alterna: ( $H_1$ ) pueden plantearse una o más de éstas hipótesis.

##### 2.- Establecer los supuestos implicados en la prueba.

En éste caso se debe determinar que se trata de una distribución normal, ya que es a través de ésta distribución como se van a poder comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

##### 3.- Especificar los riesgos que se van a correr.

Se pueden tener dos tipos de errores:

El error tipo I, consiste en rechazar cualquiera de las hipótesis, - cuando realmente son verdaderas; a éste tipo de error se le denomina "ALFA" ( $\alpha$ ).

El error tipo II, consiste en aceptar cualquiera de las hipótesis, -

cuando realmente son falsas; a éste tipo de error se le denomina ---  
"Beta" ( $\beta$ )

A este tipo de errores se les asocia con una probabilidad:

A la probabilidad de cometer el error tipo I más alto que se puede aceptar, se le llama nivel de significación; se determina antes de llevar a cabo el estudio, generalmente son valores del 1 %, 5 % y 10 % los cuales se obtienen en base a la confiabilidad que se tenga, por lo regular se escoge el porcentaje más bajo.

1 -  $\alpha$  es igual a la confiabilidad de tomar una buena decisión.

El error tipo II, se presenta cuando se recorre la curva dando origen a dos curvas, partiendo de la media poblacional ( $\mu$ ).

4.- Determinar las regiones críticas (aceptación y rechazo).

En la curva de distribución normal, a la parte sombreada se le llama región de rechazo y a la parte que no ésta sobreada, se le llama región de aceptación.

5.- Calcular la prueba estadística.

La prueba estadística se aplica a la muestra, utilizando para ello el cálculo del valor de "Z" ya sea para las medidas muestrales o -- proporciones poblacionales.

$$\text{Para media muestrales: } Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sqrt{\bar{x}}}$$

Donde:

$\bar{x}$  = Media de la muestra.

$\mu$  = Media poblacional.

$\sqrt{\bar{x}}$  = Error estándar de la muestra.

Z = Probabilidad o nivel de confianza.

Para las proporciones poblacionales:  $Z = \frac{p - P}{\sqrt{\frac{PQ}{n}}}$

Donde:

- p = Proporción muestral.
- P = Proporción poblacional.
- P = Probabilidad de éxito.
- Q = Probabilidad de fracaso.
- n = Número de elementos de la muestra.
- Z = Probabilidad o nivel de confianza.

6.- Comparar los valores obtenidos en la etapa 5 con los valores críticos encontrados en la etapa 4, para decidir si se debe aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Por consiguiente, si el valor estandarizado del paso 5 cae dentro de la región de aceptación, aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alterna.

Si el valor cae dentro de la región de rechazo, entonces aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula.

La región de aceptación va ser simétrica con respecto a la media.

Desarrollando cada una de las etapas anteriores, para la presente investigación se tiene:

1.- Establecer la hipótesis nula y las hipótesis alternas.

En éste caso, únicamente se ha establecido una hipótesis nula y una alterna.

Como Hipótesis Nula ( $H_0$ ), se planteó la siguiente:

$H_0$ : El estilo de liderazgo adoptado por el dirigente, no influye en el comportamiento de sus subordinados para el desarrollo de sus actividades.

Para los efectos de ésta investigación, las hipótesis anteriores se han establecido desde el punto de vista de la proporción poblacional.

$$H_0: P = 50 \%$$

$$H_1: P \neq 50 \%$$

Se han dado valores de 50 % a cada hipótesis por ser la probabilidad que no determina riesgo en los resultados; en éste caso se tiene un prueba - de dos extremos, por tratarse de una igualdad.

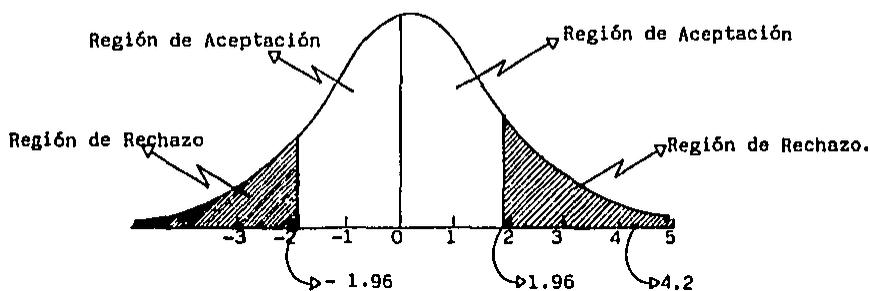
2.- Establecer los supuestos implicados en la prueba.

- a) Se tiene una distribución normal.
- b) No se tiene desviación estándar ( $\sqrt{}$ ), por tratarse de una proporción poblacional.

3.- Especificar los riesgos que se van a correr.

$$\alpha = 5 \%$$

4.- Determinar las regiones críticas (rechazo y aceptación).



En este tipo de aspectos, la curva normal se tiene que estandarizar, por lo tanto la normal es igual a cero.

El nivel de confianza es del 95 %, éste valor al ser buscado en la tabla de la "Curva Normal", se obtiene 1.96 el cual corresponde al valor crítico, como se puede apreciar en la gráfica anterior.

5.- Calcular la prueba estadística.

En este caso se hará el cálculo de la prueba estadística, utilizando la fórmula de la proporción poblacional ya que es a partir de ésta, como se llegó a determinar tanto el tamaño de la muestra como todas las pruebas-estadísticas implicadas en esta investigación; obteniéndose:

Datos:

$$Z = ?$$

$p = 64 \%$  (se determinó por regla de tres, al comparar el valor de la muestra entre el valor de la población).

Fórmula:

$$Z = \frac{p - P}{\sqrt{\frac{p - Q}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}}}$$

$$P = 50 \%$$

$$Q = 50 \%$$

$$n = 82$$

En este caso como se conoce el número de elementos de la población la desviación estándar de la proporción va a ser multiplicada por el factor de corrección, es decir por:

$$\sqrt{\frac{N - n}{N - 1}} \quad \therefore N = 128$$

Desarrollo:

$$Z = \frac{0.64 - 0.50}{\sqrt{\frac{(0.5)(0.5)}{82} + \frac{128-82}{128-1}}}$$

$$Z = \frac{0.14}{\sqrt{\frac{0.25}{82} + \frac{46}{127}}}$$

$$Z = \frac{0.14}{\sqrt{0.0030487 + 0.3622047}}$$

$$Z = \frac{0.14}{(0.055215) (0.6018344)}$$

$$Z = \frac{0.14}{0.0332302}$$

$$Z = 4.2$$

6.- Comparar los valores obtenidos en la etapa 5 con los valores críticos encontrados en la etapa 4, para decidir si se debe aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Como puede observarse en la gráfica de la curva normal, el valor estandarizado de 4.2 encontrado en el paso 5, cae dentro de la región de rechazo por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y SE ACEPTA LA HIPOTESIS - ALTERNA EN LA QUE SE ESTABLECE QUE: "EL ESTILO DE LIDERAZGO ADOPTADO -- POR EL DIRIGENTE, SI INFLUYE EN EL COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES".

#### 4.5.7 Presentación de Resultados.

Los resultados obtenidos en el punto anterior, denominado "Prueba de Significación de Hipótesis", demuestran que la hipótesis nula ha sido rechazada, la cual establecía que:

$H_0$ : El estilo de liderazgo adoptado por el dirigente, no influye en el comportamiento de sus subordinados para el desarrollo de sus actividades.

Por consiguiente, la hipótesis que ha sido aceptada es la alterna, la cual da validez a la presente investigación y en la que se plantea:

$H_1$ : El estilo de liderazgo adoptado por el dirigente, sí influye en el comportamiento de sus subordinados para el desarrollo de sus actividades.

Lo cual quiere decir, que el estilo de liderazgo adoptado por el dirigente, sí influye de manera determinante en el comportamiento de sus subordinados, repercutiendo sobretudo en el desarrollo de sus actividades.

Relacionando los resultados obtenidos de las tablas I y II del segundo cuestionario denominado "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (Ideal)", se tiene que: El cuadrante con mayor frecuencia, es el número dos, el cual se refiere a que el comportamiento del dirigente se encuentra orientado hacia la alta tarea y también hacia las altas relaciones, lo cual representa el 72 % del personal entrevistado; sin embargo, el 70 % del personal entrevistado considera ineficaz el estilo del dirigente y solamente el 23 % del personal entrevistado, considera eficaz el estilo del dirigente.

Dentro del estilo eficaz, el que más prevalece es el poder de convencimiento que posee el dirigente con un 9 % del personal entrevistado; sin-

embargo, el nivel de madurez alcanzado no permite tener una mayor responsabilidad.

El estilo ineficaz que prevalece en el dirigente, es el hacer mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, con un 39 %; sin embargo, aún no han llegado al nivel de madurez que los haga asumir una mayor responsabilidad, por ello se determina que es ineficaz el estilo de liderazgo.

## **CAPITULO V.- CONCLUSIONES.**

**Y**

## **RECOMENDACIONES.**

## CONCLUSIONES.

Después de haber desarrollado los capítulos I, II y III que sirvieron de base al marco teórico-conceptual de la presente investigación, así como la parte práctica correspondiente al capítulo IV incluida dentro de la misma, referente a la investigación de campo, de cuyo desarrollo fueron obtenidos los siguientes resultados, de los cuales emito las siguientes consideraciones:

- 1) La Hipótesis que da validez a la presente investigación es la alterna, la cual establece que: "El estilo de liderazgo adoptado por el dirigente, si influye en el comportamiento de sus subordinados para el desarrollo de sus actividades".
- 2) Dentro del personal entrevistado se encontró que los que tienen un -- nivel de maestría, ejercen un buen liderazgo lo cual quiere decir, - que entre más preparado se encuentre el líder o dirigente, sus subordinados tendrán un mejor desempeño en sus actividades y sobretodo en el trato personal.
- 3) Para los efectos de esta investigación, consideré necesario utilizar dos cuestionarios, obteniendo los siguientes resultados:

Del primer cuestionario denominado: "Características del Comportamiento del Directivo", se tiene que en la Subcontraloría de Control, el líder o dirigente posee las siguientes características desde el - punto de vista del poder, liderazgo y autoridad que éste ejerce en-- la conducción de los grupos formales existentes en la Organización.

Poder.- En este caso el dirigente muestra:

- Amplia experiencia, así como tener amplios conocimientos teórico-prácticos en el terreno laboral.
- Las órdenes que éste imparte hacia sus subordinados son flexibles.

Liderazgo.- En cuanto a este aspecto:

- La influencia que ejerce el dirigente hacia su personal, se considera buena.

- La motivación ejercida por el jefe hacia su personal es regular.
- Da estímulo y confianza en el momento de supervisar el trabajo realizado por los subordinados.
- Confía en la opinión de sus subordinados, para el desarrollo de las actividades.
- Muestra una actitud resolutiva ante los problemas que se le plantean.
- Le interesa que su personal se capacite, dando facilidades para ello.
- Tiene interés de que el trabajo se lleve a cabo en equipo promoviendo de ésta manera entre sus subordinados su participación, haciendo a su vez que éste sea equitativo.

Autoridad.- Con referencia a éste aspecto, el dirigente:

- Da a conocer los objetivos tanto del área como del puesto que se va a desempeñar, de manera clara y objetiva.
- En el caso de que tenga que delegar funciones, sólo su jefe inmediato puede suplirlo.
- Las órdenes que los subordinados reciben de éste, son comprensibles - de tal manera que no requiere de otra consulta.
- En cuanto a la conducción de grupos, el jefe denota tener amplia experiencia.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, establezco que el consenso de los entrevistados revela que los jefes reúnen características de líder, que no son del todo completas apartándose un poco del modelo tipo que previamente he conceptualizado; sin embargo, cabe destacar el hecho de contar con cierta flexibilidad en el manejo de los grupos, sobre todo en lo que respecta al sector público.

- 4) Del segundo cuestionario: "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (Ideal)", se presenta lo siguiente:

El comportamiento del líder muestra una tendencia orientada hacia la

alta tarea y hacia las altas relaciones humanas.

En cuanto al estilo de dirección ejercido por el líder, tomando en consideración el "Modelo Tridimensional de Eficacia en el Dirigente", se obtuvo lo siguiente:

- a) El 23 % del personal entrevistado, considera eficaz el estilo del dirigente, del cual solamente el 9 % establece que éste sólo tiene poder de convencimiento y cierta capacidad para dar órdenes; sin embargo, el nivel de madurez alcanzado no permite tener una mayor responsabilidad.
- b) El 70 % del personal entrevistado, considera ineficaz el estilo del dirigente, de los cuales el 10 % considera que éste hace mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, lo cual establece que se trata de un grupo inmaduro, puesto que no existe o no se da una verdadera motivación que los haga crecer para asumir una mayor responsabilidad, lo cual lo hace ser ineficaz.
- c) El 11 % del personal entrevistado, considera que el dirigente hace bastante hincapié en lo que se refiere a la relación personal y en el cumplimiento de las funciones; sin embargo, el grado de madurez alcanzado tanto del dirigente como del grupo, no es del todo confiable ya que es ineficaz su estilo, lo que deja mucho que desear de la motivación ejercida por él en relación al grupo.
- d) El 39 % del personal entrevistado, considera que el dirigente hace mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones, lo cual establece que el dirigente y el grupo aún no han logrado llegar al grado de madurez que los haga asumir una mayor responsabilidad, por ello es que se cataloga de --

ineficaz su estilo de liderazgo lo cual redundará en contar con una verdadera motivación que los conduzca hacia ella.

5. Los jefes no ejercen la función de liderazgo de manera plena, debido a dos razones:

- a) Aspectos intrínsecos.- En este sentido se advierte por un lado, las carencias o deficiencias existentes en la propia personalidad de cada individuo.
- b) Aspectos extrínsecos.- Estos se refieren al condicionamiento - que le impone la misma Organización. Teniéndose en cuenta lo siguiente: estructura, funciones y clima (cultura organizacional); y por otro lado, se tienen las normas y lineamientos establecidos en el Sector Público en cuanto al ejercicio de la Administración Pública, lo cual limita la participación en la toma de decisiones de los grupos formales existentes en éste Sector.

### RECOMENDACIONES.

Dadas las características y complejidades que presenta dentro de su estructura el Sector Público, considero que para el adecuado aprovechamiento y manejo del personal en cada una de las áreas que lo integran como son las Secretarías y Departamentos de Estado, los líderes o dirigentes - que tienen bajo su responsabilidad la conducción de los grupos formales-existentes en cada una de ellas, adoptaran el estilo de "Liderazgo Situacional" en el cual éste ajusta su conducta a las relaciones de su propio ambiente, basado primordialmente en una conducta tanto de tarea como de relaciones para con sus subordinados, haciéndoles participar de manera activa en la planeación y desarrollo de las funciones y/o actividades.

- (1) La conducta de tarea puede decirse, que es el grado en el que el dirigente organiza y define los roles de los miembros de su grupo; se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización y canales de comunicación bien definidos, así como también la manera de lograr que se haga el trabajo.

La conducta de relaciones, es el grado en el que el líder mantiene relaciones de tipo cordial entre los miembros de su grupo, estableciendo para ello canales de comunicación, delegando responsabilidad y dándoles a su vez oportunidad para desarrollar su potencial.

- (2) La madurez dentro de lo que ha dado en llamarse liderazgo situacional, se define por la motivación de logro, la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades y la relevancia para la tarea - de la educación y la experiencia de un individuo o grupo.
- (3) A medida que aumenta el nivel de madurez de los integrantes del grupo, la conducta apropiada del líder no sólo requiere menos conducta de tarea y más conducta de relación, sino que eventualmente exigirá una disminución en la conducta de relaciones; por lo tanto, ésta -- teoría trata de los estilos de liderazgo apropiados y efectivos to-

mando en consideración el grado de madurez alcanzado por el grupo.

- (4) En el estilo de liderazgo situacional, el líder debe conocer suficientemente a su personal, de tal manera que pueda hacerle frente a las habilidades cambiantes y a las demandas impuestas al grupo por el cual es responsable.
- (5) También se debe hacer un análisis de la situación que consiste en-- identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves - que tienen un impacto potencial, en la formulación e implantación - de estrategias de comportamiento, que deben ser observadas por el - líder en la conducción del mismo sin olvidar el medio ambiente que lo rodea; ya que con ello se podrá contar con grupos cuyo grado de madurez alcanzado, beneficie a todo el Sector contribuyendo de ésta manera al logro de los objetivos y metas y sobretodo, al aprovechamiento óptimo de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) con los que cuenta, para la consecución de los mismos.

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

## BIBLIOGRAFIA.

- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos.  
México, Ed. Trillas, 1982.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en -  
Ciencias de la Administración y del Comportamiento.  
México, Ed. Trillas, 1978. 3a. Edición.
- A. STEINER, Jorge. La Planeación Estratégica. Lo que todo Director de  
be saber.  
Ed. C.E.C.S.A., 1983. 1a. Edición.
- BARON VIVEROS, Lilia. Los Sistemas y Procedimientos Administrativos como  
Elementos de Control en la Auditoría Administrativa.  
Tesis Profesional (L.A.) México. U.N.A.M., 1980.
- BAVARESCO DE PRIETO, Aurora M. Las Técnicas de la Investigación, Cincin-  
ti, Ohio: South-Western Publishing Co.  
1979. 4a. Edición.
- BLANCO ILLESCAS. El Control Integrado de Gestión.  
Ed. Limusa, 1980.
- BLAKE R. Y MOUTON J. El Modelo del Cuadro Organizacional. GRID.  
Fondo Educativo Interamericano, S.A. Bogotá, 1983.
- C. WEST, Churchman. El Enfoque de Sistemas.  
México, Ed. Diana, 1983.
- CLAY LINDGREN, Henry Introducción a la Psicología Social.  
México. Ed. Trillas, 1982.
- DUBIN, Robert. Las Relaciones Humanas en la Organización.  
Ed. C.E.C.S.A., 1982.
- FIELMER, Roberto M. Administración y Organización.  
México. Ed. C.E.C.S.A., 1983.
- GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS. Presidencia de la República. Coord-  
dinación de Estudios Administrativos.
- GRAHAM H.T. Administración de Recursos Humanos.  
España. Ed. Edaf., 1982.

HAROLD, Koontz, CYRYL y O'Donell. Elementos de Administración Moderna.  
México. Ed. Mc. Graw Hill, 1976.

HAROLD Koontz, CYRYL y O'Donell. Curso de Administración Moderna.  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1983.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. Administración I (Introducción) U.N.A.M.,  
México, 1983.

HUSE Edgar F. Y BODWITCH James L. El Comportamiento Humano en la Organi-  
zación. México. Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1980.

KASS, Daniel. Psicología Social de las Organizaciones.  
México. Ed. Trillas, 1977.

KEITH, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo.  
Ed. Mc. Graw Hill, 1987.

KERLINGER, Fred M. Investigación del Comportamiento; Técnicas y Metodolo-  
gías. México. Ed. Interamericana, 1979 2a. Edición.

LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Administración Integral.  
México. Ed. Oasis, 1980.

LIKERT, R. El Factor Humano en la Empresa: Su Dirección y Valoración.  
DEUSTO, Bilbao, 1968.

PADUA, Jorge y otros. Técnicas de Investigación Aplicada a las Ciencias  
Sociales.  
México. C. de M. y F.C.E., 1979.

PAUL, Hersey - KENNETH H. Blanchard. La Administración y el Comportamien-  
to Humano.  
Ed. Técnica, S.A. 1970.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal.  
México. Ed. Limusa, 1976.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Primera Parte:  
Relaciones Humanas.  
México. Ed. Limusa, 1976.

RICHARD M. Hodgetts y STEVEN Almant. Comportamiento en las Organizaciones.  
México. Ed. Interamericana, 1986.

- ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales.  
México. Ed. Saber, 1982.
- SISK, HENRYL Y SVERDIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas.  
México. Ed. Saber, 1982.
- TORRES XAMMAR, Miguel. Manual de Administración para la Pequeña y Media-  
na Empresa. Tesis Profesional. (L.A.)  
México. U.N.A.M., 1975.
- W.J. Reddin, Efectividad Gerencial.  
Ed. Diara, 1982.
- WILLIAM P., Sexton, Teoría de la Organización.  
México. Ed. Trillas, 1979.

**APENDICE "A" GLOSARIO DE TERMINOS .**

## GLOSARIO DE TERMINOS

NO.	TERMINO	DEFINICION
1	ANALIZAR .	"...Hacer análisis de una cosa..."
2	ANALISIS .	"...Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo..."
3	ADMINISTRACION .	"...Conjunto de técnicas y conocimientos que aplicados sobre todo organismo social, sea cual fuere su objetivo, permite el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus elementos constitutivos (humanos, materiales y técnicos)..."
4	AUTORIDAD .	"...Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros..."
5	COMUNICACION .	"...Es la acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, órdenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva. En términos administrativos, es la transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los cuales pueden ser orales ó escritos..."
6	COORDINACION .	"...Es la sincronización ordenada de esfuerzos para promover adecuadamente: cantidad, tiempo y dirección de ejecución, obteniendo como resultados armoniosas, unificadas y reforzadas hacia un objetivo determinado..."
7	CONTROL .	"...Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados; con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; corregir, mejorar y formular nuevos planes, para aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo, de acuerdo a lo planeado..."

## GLOSARIO DE TERMINOS

NO.	TERMINO.	DEFINICION
8	CUESTIONARIO.	"...Es un conjunto de preguntas, predefinidas y secuenciadas que tienen como finalidad obtener datos para una investigación..."
9	CURSOS ALTERNATIVOS.	"...Es la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para observar los distintos cursos de acción que existen, lo cual nos permite alguno de ellos como base de nuestros planes..."
10	DETERMINAR.	"...Fijar con precisión..."
11	DIRECCION.	"...Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integre un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz, los planes señalados..."
12	DIRIGENTE.	"... Que dirige..."
13	EFICACIA.	"...Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos; virtud, actividad, fuerza, poder y capacidad para obrar y producir un efecto previsto. El criterio de eficacia es particularmente importante en la Administración, ya que los distintos niveles y partes que integran la Organización, requieren coordinarse y armonizar sus acciones para producir los bienes y servicios necesarios para cumplir con los objetivos institucionales..."
14	EFICIENCIA.	"...Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. La eficiencia se considera el requisito para evitar y cancelar dispendios y errores costosos. Virtud y facultad de lograr un efecto determinado en un período de tiempo relativamente corto y con economía de recursos. En términos de procesamiento electrónico de datos, se entiende por eficiencia la precisión y grado de funcionamiento de un equipo dedicado al tratamiento automático de la información..."

## GLOSARIO DE TERMINOS

NO.	TERMINO.	DEFINICION.
15	ENFOQUE DE SISTEMAS.	"...Observar a cada uno de los componentes del sistema, dentro del sistema global..."
16	ESTADISTICO.	"...Es una medida usada para describir alguna característica de la muestra, como lo es: la media, mediana, moda, desviación estándar de una muestra..."
17	ESTRATEGIA.	"...Principios y rutas fundamentales que orientan el Proceso Administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una Organización pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, según el horizonte temporal: - A corto plazo (1 año ó menos) - A mediano plazo (5 a 6 años) - A largo plazo ( de 5 a 20 años)..."
18	FUNCIONES.	"...Conjunto de actividades afines y coordinadas -necesarias para alcanzar los objetivos de la Institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano ó unidad administrativa: se definen a partir de las disposiciones jurídico-administrativas..."
19	GRUPO .	"...Pluralidad de personas que frecuentemente se identifican en la búsqueda de un objetivo común, participando conjuntamente orientadas por normas y jerarquías establecidas..."
20	HIPOTESIS.	"...Es una suposición que responde tentativamente a la resolución de un problema..."
21	INFORMACION.	"...Conjunto de datos procesados que se presentan para dar a conocer el comportamiento de hechos y fenómenos y apoyar la toma de decisiones..."
22	INTEGRACION.	"...Es la reunión de los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánica..."
23	JERARQUIAS.	"...Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel..."

## GLOSARIO DE TERMINOS

NO.	TERMINO	DEFINICION
24	LIDERAZGO.	"...La habilidad para influir en otras personas, para que se esfuercen por alcanzar determinados objetivos y para canalizar sus actividades en forma apropiada, para alcanzar tales objetivos..."
25	META.	"...Resultado dentro de un periodo específico..."
26	MUESTRA.	"...Conjunto de una o más unidades de productos, tomadas de un lote ó partida; el tamaño de la muestra, puede llegar a ser igual al tamaño del lote..."
27	MUESTREO.	"...Seguir un método ó un procedimiento tal, que al escoger un grupo pequeño de población se pueda tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posee las características del universo ó de la población que se está estudiando..."
28	OBJETIVO.	"...El propósito que se pretende cumplir y que especifica con claridad el qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción. Establecer objetivos significa predeterminar qué se quiere lograr..."
29	OBLIGACIONES.	"...Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo, susceptibles de ser desempeñadas por una persona..."
30	ORGANIZACION.	"...Se considera que una Organización es una unidad social, constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos. La Organización esta constituida por grupos de individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo, determinan las divisiones y la especialización de las labores y operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargos, diferenciando al individuo por el puesto, el papel ó las actividades que le corresponde desempeñar. Toda la Organización puede considerarse como un ente dinámico que mantiene nexos permanentes con el medio que lo rodea, el que a su vez influye en forma directa e indirecta en su funcionamiento..."

## GLOSARIO DE TERMINOS

NO.	TERMINO	DEFINICION
31	ORGANIGRAMA .	"...Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución ó parte de ella y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran..."
32	PLANEACION .	"...Consiste en la determinación del curso de acción que habrá de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización..."
33	POBLACION .	"...Totalidad de elementos que interesan a la investigación..."
34	PODER .	"...Cualquier fuerza que da como resultado un comportamiento que no se hubiera presentado, si no se hubiera presentado dicha fuerza..."
35	PODER CARISMATICO .	"...Se basa en el atractivo de una persona ó grupo determinado..."
36	PODER COERCITIVO .	"...Es la facultad que se tiene de castigar, bien sea despidiendo a un individuo por insubordinación ó bien arrestando a alguien por haber transgredido la Ley..."
37	PODER EXPERTO .	"...Basado en la autoridad de los conocimientos..."
38	PODER LEGITIMO .	"...Se deriva ó de la cultura ó de la Organización pero sólo si ésta se acepta como legítima; depende de la aceptación, por parte del individuo, de la Organización ó la cultura y de la persona que ejerce la influencia..."
39	PODER PREMIADOR .	"...Se basa en la aptitud del líder para recompensar a su seguidor y en algunas situaciones, puede estar estrechamente ligado al poder carismático..."
40	POLITICA .	"...Criterio de acción que es elegido como guía en el proceso de toma de decisiones, al poner en práctica ó ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional..."

GLOSARIO DE TERMINOS

NO.	TERMINO	DEFINICION
41	PARAMETRO.	"...Es una medida utilizada para describir alguna característica de la población, por ejemplo: me-- dia, mediana, moda, desviación estándar de una po- blación..."
42	PRESUPUESTO.	"...Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja un organismo en un período determinado. Puede considerarse como un plan de acción expresado en términos monetarios y cuyo ejercicio abarca generalmente un año de actividad..."
43	PREVISION.	"...Es elemento de la administración, que con base en las condiciones futuras en que una empresa ha-- brá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinarán los principales cursos de acción, que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa..."
44	PROCEDIMIENTOS.	"...Es una secuencia cronológica de acciones requ-- ridas, que detallan la forma exacta en la cuál --- ciertas actividades deben cumplirse..."
45	PROCESO ADMINISTRATIVO.	"...Es la Administración en marcha; se divide en seis etapas para su estudio y análisis: Previsión- Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control..."
46	PRODUCTIVIDAD.	"...Es una relación entre los productos obtenidos (bienes ó servicios) y los factores ó recursos -- utilizados en la producción, como son los trabaja- dores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos. La productividad mide la eficiencia con que se em- plean en la producción los recursos en su conjun- to, incluyendo tanto el capital de trabajo, como la mano de obra. Los principales factores para -- aumentar la eficiencia en la producción son: el proceso tecnológico, la evaluación de capacida- des y el mejoramiento productivo de las activida- des de los trabajadores; la adecuada organización y las inversiones para mantener e innovar la plan- ta de producción, entre otros..."
47	PROGRAMAS.	"...Contienen metas, políticas, reglas, asignación de tareas y pasos que han de darse para lograr la planeación..."

## GLOSARIO DE TERMINOS

NO.	TERMINO	DEFINICION
48	PRONOSTICO.	"...Es la proyección de las tendencias detectadas en el diagnóstico, a un horizonte temporal específico..."
49	RECOPILAR.	"...Juntar, recoger ó unir diversas cosas a veces resumidas..."
50	SISTEMA.	"...Conjunto de unidades identificables ó elementos con más elevado grado de interdependencia entre ellas que con su medio, de manera que, dentro del sistema un cambio en un elemento sigue ó se asocia con otro cambio previsible dentro del mismo sistema. La interdependencia de resultados y la mayor frecuencia de interacciones de los elementos, permite establecer los límites del sistema, en virtud de que fuera de éste la interdependencia ó interacciones declinarán con más rapidez que dentro del propio sistema. En todo caso, corresponde al análisis de sistemas encontrar en el conjunto de transacciones ó interacciones, los límites para circunscribir el problema ó fenómeno específico que le interesa al investigador enfocarlo como sistema..."
51	SUBORDINACION .	"...Es la sincronización ordenada de esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización, tomando en consideración la relación jefe-subordinado (personal de apoyo, técnico y administrativo)..."
52	SUPERVISION .	"...Verificación y comprobación de las actividades emprendidas en el desarrollo de un proceso sistemático de trabajo, acordes con programas y proyectos previamente formulados..."