

308902

15

2<sup>es</sup>



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma  
de México.

LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCION EN LA CONDUCCION  
DE LAS ORGANIZACIONES.

Trabajo que como resultado del Seminario  
de Investigación presenta como tesis

*JUAN CARLOS PRIETO HARRIS*

Para optar por el título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

LIC. FERNANDO CABRERA MIR

México, D. F. a 1 de Febrero de 1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.....	I
 <b><u>CAPITULO I.</u></b>	
I. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	1
1.1) Breve historia de la evolución en México.....	12
1.2) Organismos sociales.....	16
1.2.1) Diversidad funcional.....	16
1.2.3) Unidad funcional.....	17
1.2.4) Coordinación.....	18
1.3) La Organización.....	22
1.3.1) La Empresa y su Entorno.....	24
1.3.2) Elementos de una empresa (Mintzberg).....	25
 <b><u>CAPITULO II</u></b>	
II. UBICACION DE LA DIRECCION DENTRO DE LA ADMINISTRACION.....	27
2.1) Ubicación dentro del proceso administrativo....	31
2.2) Naturaleza de la dirección.....	36
2.2.1) Las diferentes teorías de dirección.....	40

2.2.1.1) Enfoque empírico o casuístico.....	40
2.2.1.2) Enfoque de la teoría de decisión.....	41
2.2.1.3) Enfoque matemático o de la ciencia de la dirección.....	42
2.2.1.4) Otros enfoques.....	43
2.2.1.4.1) Enfoque del comportamiento inter- personal o de grupo.....	43
2.2.1.4.2) Enfoque condicional o dependiente de la situación.....	44
2.2.1.4.3) Enfoque de las funciones de di- rección.....	44

### CAPITULO III

III. LOS ESTILOS GERENCIALES Y DE DIRECCION.....	50
3.1) Consideraciones preliminares.....	51
3.1.1) Características del Liderazgo.....	53
3.2) Douglas Mc. Gregor.....	57
3.2.1) Supuestos Teoría X.....	57
3.2.2) Supuestos Teoría Y.....	58
3.3) Rensis Likert.....	61
3.4) Robert Tannenbaum.....	64

	Pág.
3.5) Fred Fiedler.....	65
3.6) Ken H. Blanchard y Paul Hersey.....	68
3.7) Victor H. Vroom.....	70
3.8) Robert Blake y Jane Mouton.....	71
3.8.1) El grid gerencial.....	72
3.9) Chris Argyris.....	75
3.10) Otros enfoques sobre la tarea directiva.....	79
3.10.1) Henry Mintzberg.....	79
3.10.1.1) Papeles Involucrados en la Dirección..	84
3.10.2) Carlos LLano.....	88

#### CAPITULO IV

IV. LOS FACTORES LIGADOS A LA DIRECCION.....	93
4.1) La motivación como función directiva.....	94
4.1.1) Abraham Maslow.....	95
4.1.2) Herzberg.....	97
4.1.3) Mc Clelland.....	98
4.1.4) La motivación como herramienta directiva...	100
4.2) El poder como resultado de la acción directiva. ....	104
4.2.1) Sistemas formales de influencia.....	107
4.2.1.1) La coalición.....	107

	Pág.
4.2.1.2) La autoridad.....	116
4.2.2) Sistemas informales de influencia en la CI.	118
4.2.2.1) El sistema de habilidad.....	118
4.2.2.2) El sistema de ideología.....	119
4.2.2.3) El sistema de política.....	123
4.3) La toma de decisiones como función directiva...	131
4.4) El papel de la comunicación en la empresa.....	137

## **CAPITULO V**

V. CASO PRACTICO.....	141
5.1) Antecedentes.....	141
5.2) El proceso de dirección en la empresa.....	145
5.2.1) El proceso de motivación.....	153
5.2.2) El proceso de comunicación.....	156
5.2.3) El proceso de liderazgo.....	159
5.2.4) El proceso de decisión.....	160
CONCLUSIONES.....	162
BIBLIOGRAFIA.....	170

# INTRODUCCION

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

A partir de los grandes cambios mundiales; principalmente en el ámbito: económico, político, social, ecológico; surge la inquietud por parte de los empresarios de crear nuevas alternativas, que permitan a los organizaciones subsistir y crecer al ritmo que nuestro país requiere.

Los directivos deben estar preparados para ajustarse a estos cambios y poder abatir eficazmente los problemas. De esta forma podrán desarrollar programas, políticas y acciones capaces de tener éxito, en un entorno que cambia rápidamente y con frecuencia imprevisible. Lo cual no es nada fácil ya que implica un cambio de mentalidad (actitud) por parte de aquellos que dirigen las organizaciones, de otra forma sería imposible hacer frente a los retos originados por las condiciones actuales, por que no es válido pretender dirigir al estilo primitivo basado en el uso ilimitado de la autoridad, o bien centrar a la dirección en la tarea o en los resultados, sin tomar en cuenta a la gente.

Esta obra pretende entre otras cosas establecer una base sólida sobre la cual partir en el estudio de la dirección, sirviendo de incentivo para la formación de profesionistas que el día del mañana estarán al frente de una empresa (sea: privada, familiar o pública) y que tendrán a su cargo gente que requiere ser guiada y estimulada para alcanzar las metas previamente acordadas. De esta forma los conocimientos plasmados en ella buscan servir como una herramienta eficaz para la difícil tarea de la dirección, destacando la importancia y ubicación de la misma dentro del proceso administrativo, así como sus principales elementos, conceptos y principios. Los cuales son estudiados en el Capítulo I después de una reseña histórica, y concluyendo en el Capítulo II.

La literatura existente en materia de dirección es muy extensa; resultado de la gran cantidad de escuelas y teorías surgidas a partir de los años sesenta hasta nuestros días. Cada una presenta diversas tendencias y elementos a tomar en cuenta. Por lo tanto resulta imposible el tratar de abarcarlas todas; dado las limitaciones y finalidades de éste trabajo. No obstante son presentadas en el Capítulo II con la finalidad de brindar una visión más completa y que le da sustento a los demás capítulos.

Dado la gran trascendencia e importancia del tema, vale la pena tratar de activar los principios y conceptos en materia de dirección. Para lo cual esta obra sugiere un enfoque moderno que no prescinde de la teoría clásica, sino que parte de ella y paralelamente introduce el concepto de "Papeles de la Dirección". El cual pone de manifiesto los verdaderos roles desempeñados en el trabajo directivo. Estos son estudiados en el Capítulo II y concretados en el Capítulo III.

Ningún examen de las organizaciones está completo si no se presta una atención cuidadosa al proceso de dirección. La Sociología nos enseña el comportamiento de los individuos y pequeños grupos en el contexto social; esto se desenvuelve a través del **liderazgo** en el terreno organizacional, el cual no es indispensable para dirigir, pero sí facilita esta tarea. Por otra parte, es pertinente destacar el enfoque situacional del liderazgo, y las diferentes perspectivas que nos brindan los estudiosos del tema con miras a conceptualizarlo, como una herramienta de la dirección que impulsa a la gente al logro de los objetivos. Su comprensión, identificación y manejo resulta importantísimo por parte de aquellos que están al frente de sus empresas (o en su defecto aquellos que pretenden-

estarlo), ya que les permite identificar que tipo de liderazgo se está llevando acabo (la orientación y qué tipo de líder), a fin de manejar la situación de acuerdo con los requerimientos de la empresa. Todo esto es examinado en el Capítulo III. El cual en su parte final expone a la **capacidad directiva** y trata de equipararla con la capacidad de "análisis y de síntesis" popularizada por Carlos Llano.

El Capítulo IV comienza con el tratado de la motivación, destacando a los investigadores que más han incursionado sobre el tema. La motivación es otra herramienta directiva que se distingue del liderazgo en cuanto que toma como base de influencia a "los motivos humanos", que a su vez son el resultado de las necesidades de la gente y que en un momento dado, impulsan a la acción.

El segundo apartado de éste capítulo es extremadamente interesante, para aquellos responsables de planificar y establecer políticas. Esto se presenta a través del tratado del "Poder" en la organización, basado en los estudios de Henry Mintzberg consolidados en su obra "The Power in and Around Organizations", permitiéndonos establecer una amplia perspectiva al respecto de los flujos de poder, la autoridad y la política como sistemas de influencia.

Los dos últimos apartados de éste capítulo buscan reforzar éste estudio creando una visión global al respecto de la función directiva. Para ello se abordó el tema referente a la toma de decisiones y a la Comunicación, los cuales se encuentran íntimamente relacionados. Por ejemplo, la comunicación desempeña un papel relevante ya que nos brinda la información necesaria para tomar acciones, que no serán ejecutadas sin la toma de decisiones.

Finalmente se presenta en el Capítulo V el caso de "Proveedora de Materiales S.A. de C.V." que tiene como finalidad aterrizar los conceptos de la actividad directiva en la práctica. Lo cual establece conexión entre la investigación documental y la realidad sirviéndonos de base para poder concluir de manera objetiva.

Sólo cabe destacar el hecho de que todos los esfuerzos para realizar este trabajo serán recompensados en el momento mismo en que se lleven a la práctica.

# CAPITULO 1

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES HISTORICOS

El inicio de la concienciación sobre la importancia de las dotes de dirección se remonta más allá del comienzo de la historia escrita. Hay lentitud en el proceso hasta la Revolución Industrial; sin embargo podemos encontrar ciertos hechos que han evolucionado el pensamiento administrativo: antiguamente el hombre tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, ya que vivió en grupos y se desarrolló en ellos para protegerse del medio.

En la medida en que la tarea era más difícil, se requirió de mayor organización (\*); surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones.

Nuestra cultura administrativamente hablando, recibió influencia de muchas civilizaciones. Generalmente, se acepta la afirmación de que la base fundamental de la cultura occidental está en las influencias judío-greco-romanas.

#### **- Los Judíos**

Son los primeros en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde 1000 a de C. aprox., e influyó en

-----  
(\* ) Nota: Como la caza de un Mamut o como la construcción de una Pirámide.

Europa en diversas épocas a través de las inmigraciones constantes que realizó.

#### - Los Griegos

Matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores. En su organización social favorecieron el desarrollo industrial y comercial. Sin duda, han sido los formadores de la ideología moderna. Discutieron y analizaron, los conceptos del origen y organización del Estado; la Propiedad Privada y la Etica Mercantil (\*) .

#### - Los Romanos

El forjador más importante de la sociedad moderna occidental fué el pueblo romano, establecido bajo un Estado sólido, administrado excelentemente y que logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

La formalización de las relaciones permitió a los romanos el establecimiento de un imperio extendido en gran parte de Europa, Asia y el norte de Africa y que perduró más de 500 años en Occidente y 1000 en Oriente. La gran capacidad administrativa de los romanos hizo posible que acumularan un acervo de bienes y riquezas sin precedente en la Historia.

-----  
(\*) Nota: La Etica según Henry Pratt: "Es el punto de vista sobre las cuestiones morales que busca, sobre todo, una orientación práctica respecto a los problemas económicos, políticos y sociales".

Roma tuvo control sobre 50 millones de personas. La mayoría de los historiadores, sin embargo, consideran que los primeros intentos reconocidos de estudiar sistemáticamente el desarrollo de los principios básicos de dirección tuvo lugar en las dos últimas décadas del siglo XIX. Por aquel entonces, ese mayor interés por la dirección de empresas iba acompañado por el creciente desarrollo económico e industrial en los Estados Unidos y Europa Occidental.

La teoría moderna de la Administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización y ésta se hace más formal y compleja; ello exige normas y políticas para la Administración y consecución de los objetivos.

Así también, los nuevos adelantos en el campo de los transportes y comunicaciones, aumentaron de forma sustancial el alcance y complejidad de las empresas. Por primera vez en la historia, se diseminó por todo el mundo la conciencia de los problemas que plantea el dirigir organizaciones de gran envergadura, a medida que las empresas indus-

triales y comerciales comenzaron a sustituir a las de un solo propietario y a las sociedades personales como formas normales de empresa mercantil. El aumento sin precedentes del número y tamaño de las plantas, de producción dió lugar a problemas de desperdicios e ineficacia que no habían surgido anteriormente. Estos problemas exigían la formulación e investigación de nuevos conceptos en que basar la dirección científica del trabajo.

"El acontecimiento a que se hace referencia la mayoría de las veces, como comienzo de la búsqueda de una ciencia de dirección racional y sistemática, fué la presentación, en 1886, de un escrito de Henry R. Towne, presidente de la Yale and Towne Manufacturing Company, en la revista "The Engineer as Economist". Sus comentarios, emitidos en una reunión de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (SAIM) destacaron la importancia de la dirección como área de estudio independiente situada al mismo nivel que la ingeniería. Towne, haciendo referencia a la casi total ausencia de bibliografía sobre dirección de empresas, la ausencia virtual de un medio de intercambio de ideas y experiencias administrativas y la carencia absoluta de asociaciones para el progreso de la dirección, insistió en-

que la SAIM sirviera de centro de desarrollo de una interpretación de dirección industrial". (1)

En 1911 Frederick W. Taylor con su obra "The Principles of Scientific Management", cuestionó seriamente el papel tradicional de la dirección. De forma paralela al trabajo de Taylor, otros pioneros, en gran número contribuyeron al nacimiento y desarrollo de la dirección: Henry L. Gantt hace una aproximación a la teoría de las dotes de mando, reconociendo el factor humano en la industria; Harrington Emerson, experto en eficiencia empresarial de Nueva York, habla de un sistema de dirección interdependiente y coordinado, como base para lograr la eficiencia; Lilian M. Gilbreth, en su obra "The Psychology of Management", publicada en 1916, constituye una de las primeras aportaciones de gran relevancia para el estudio del factor humano en la industria.

En 1914 se crea la primera asociación profesional para la dirección, la cual se reestableció, pasando a denominarse Sociedad Taylor, un año más tarde Horace B. Drury concluyó la primera tesis doctoral en el área de

-----  
(1) RAMSEY J.E. y BITTEL L. R., "Enciclopedia del Management 2"., pág. 325

dirección de empresas, en la Universidad de Columbia.

- La década de los 30's

Empieza a surgir una filosofía de dirección más moldeada. El hombre de empresa se distinguía por ser un hombre "duro", su estilo de dirección se apoyaba en la fuerza inflexible de su carácter, que consistía en aplastar sus sentimientos personales y el de los demás. Se prohibía a sí mismo cualquier tipo de debilidad, y no daba lugar a la debilidad de los otros.

- La década de los 40's

El período de la Segunda Guerra Mundial y sus secuelas quizá pueda quedar mejor caracterizado por un refinamiento de los principios y técnicas conocidos que por un mayor hincapié en las actividades de la gerencia. Surge la necesidad de un buen trato con vistas a la consecución de las metas de la organización; el director autoritario trataba de no parecerlo.

Las responsabilidades fundamentales de la gerencia

consistían en: 1) la planificación y el establecimiento de objetivos; 2) el establecimiento de una estructura sólida en la organización; 3) la formación y el desarrollo pertinente de todo el personal; 4) el establecimiento de procedimientos de control eficaces.

Después de 1945 la empresa se divide en áreas funcionales de una manera drástica y se da la especialización con científicos expertos. Las organizaciones mercantiles solicitan expertos en finanzas, producción, ventas, recursos humanos; y adquieren importancia los perfiles de puesto y los estudios de mercado.

Los cambios que se sucedieron en ese decenio fueron acomodaciones al poder mayor de la clase trabajadora. Se vió claramente que muchas de las interpretaciones estratégicas iniciales, que acompañaron a la manera de ver las **relaciones humanas**, eran tan ingenuas y simples como las que caracterizaron las primeras etapas de la educación progresista. Hoy hemos visto que la abdicación de la autoridad, no es la solución viable del problema del autoritarismo, que no hay relación directa entre la-

satisfacción del empleado y su rendimiento, comprendemos que la "democracia industrial" no puede consistir en permitir a todo el mundo, que tome decisiones en cualquier terreno, que la salud industrial no se produce automáticamente con la eliminación del descontento, del desacuerdo y hasta de los conflictos declarados.

**- La década de los 50's**

Antes de la Segunda Guerra Mundial se veía sólo hacia atrás, ahora surge la necesidad de hacer proyecciones y con ello se desarrollan dos áreas fundamentalmente:

- 1) Planeación: planteamiento de objetivos, y acciones conducentes al logro del mismo.
- 2) Estrategia: aportación de la guerra al campo de los negocios, en otras palabras, la elección del rumbo que va a seguir la empresa.

La dirección se basó en soluciones avanzadas a problemas de logística y táctica; que no era otra cosa más que la aplicación de la guerra al campo de los negocios. Las áreas de investigación operativa y de ciencias de

dirección emergieron formalmente a comienzos de los años 50.

#### - La década de los 60 y 70's

En la década de los 60's convergieron diversas corrientes de pensamiento que se habían desarrollado en los años precedentes, al respecto se encuentran las investigaciones en áreas tales como motivación, dotes de mando y comportamiento de grupos. Destacando principalmente el trabajo de investigadores como: Douglas M. McGregor, Frederick Herzberg, Rensis Likert, Victor H. Vroom, Fred Fiedler, y otros; los cuales se tratarán en el tercer capítulo.

Las organizaciones se descentralizan por un lado, y se constituyen en "holdings" (\*) por otro: no se emplea ya tanto a los especialistas como a los estrategas. En 1968, Jean Jacques Servan-Schreiber publicó, el "Desafío Americano" en donde trata de como la clave del éxito económico norteamericano, no residía en sus recursos o tecnologías, sino en la atención que prestaba al proceso mismo de dirección.

-----  
(\*) Nota: Los Holdings son grupos estratégicos de empresas de integración vertical u horizontal; o consorcios donde la dirección es ejecutada por una empresa matriz.

Aparece el departamento de Planeación Estratégica, y el modelo del BCG (Boston Consulting Group), después se toma el portafolio de inversiones.

En los 70's surge la Política de Empresa (Business Policy), lo principal del director son los saberes políticos y no técnicos, los primeros van más relacionados con la práctica que con la técnica y más con habilidades que con conocimientos.

Los planeadores profesionales, hacen la planeación de la empresa. Esto lleva al planeador de la empresa a tener cada vez más fuerza ("poder"). Por lo tanto el director se convierte en un administrador, de lo que hacen los planeadores profesionales. Para planear se requiere del conocimiento de la empresa; lo que los directores tenían que hacer es retomar el poder, entonces el que debe ejecutar la planeación estratégica es el director.

Posteriormente comienza a hablarse de la responsabilidad social de la empresa, la cual no podía seguir considerándose como una entidad aislada de su contexto, con exclusivas finalidades mercantiles; se hacía necesaria su injerencia en las cuestiones sociales. Atendiendo a esta nueva filosofía las escuelas de negocios-

señalan cuatro cuestiones de suma importancia, y que han de contemplar en sus enseñanzas: (\*)

- a) Análisis de los objetivos de la empresa.
- b) Etica en el logro de estos objetivos.
- c) División y deslinde entre la jurisdicción del Estado y los asuntos que competen directamente, a la organización privada.
- d) Consideración de las alternativas para velar por los intereses del consumidor.

" En cierto sentido, el siglo XX podría caracterizarse como la era de la dirección. Ciertamente que a lo largo de esta centuria el mundo más desarrollado económicamente ha sido seducido por procesos de dirección. Henri Fayol, el industrial frances, puede que hiciera las primeras reflexiones importantes sobre la dirección, pero fue realmente un raudal de escritores norteamericanos, desde Federick Taylor hasta Peter Drucker y Herbert Simon, entre otros muchos, los que crearon y reforzaron el cariño que América ha tenido a los directivos y al proceso de dirección" (2).

-----  
(\*) Nota: La más importante es la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

(2) MINTZBERG HENRY., "Mintzberg y la Dirección"., pág. 1

### 1.1) BREVE HISTORIA DE LA EVOLUCION EN MEXICO

En la evolución de las empresas en México, aparece como la primera bien organizada en el país la Fábrica Textil llamada "La Esperanza", establecida en la ciudad de Puebla, Pue., en el año de 1834, el desarrollo de las empresas mexicanas fue relativamente lento, debido a la invasión norteamericana, a la guerra de Reforma y a la Intervención Francesa. La construcción del ferrocarril México-Veracruz, iniciada en el año de 1836 y concluida en 1870, es posiblemente el hecho más relevante en la dirección de una empresa de gran envergadura durante todo el siglo XIX.

Durante el Porfiriato (1884-1910), una vez logrado cierto orden y paz interna tiene lugar la primera etapa de la industrialización nacional mediante la participación de la inversión extranjera junto con una serie de concesiones hechas por el gobierno a ciertas industrias primarias como petróleo, caucho, madera y henequén . Entre las industrias de la transformación destacó la de hilados y tejidos.

Durante este período, también se organizó formalmente la administración pública. Los puestos directivos empresariales en su mayoría estaban ocupados por extranjeros y algunos mexicanos importantes, teniendo condiciones de trabajo favorables y sueldos adecuados, pero como es de suponerse, los trabajos más pesados y peligrosos los llevaban a cabo los obreros mexicanos, quienes percibían salarios ínfimos con jornadas laborales largas, tanto en las fábricas como en el campo. Los obreros y campesinos no gozaban de ningún derecho ni tenían alicientes en el trabajo. Durante esta época se realizaron ciertas obras materiales entre las que destacan :

- Las obras portuarias en Tampico, Veracruz y Mazatlán.
- La fundidora de fierro y acero de Monterrey.
- La red ferroviaria hacia Estados Unidos.
- La construcción de la planta hidroeléctrica en Necaxa Puebla.

No obstante del progreso alcanzado, la clase trabajadora estaba inconforme. En 1905 se realizó el primer congreso obrero, organizado por los hermanos Flores Magón, reclamando justicia, pues en ese entonces no existía

legislación laboral y el derecho de huelga se consideraba en contra de la ley.

Durante el Porfiriato cabe mencionar el establecimiento de la primera escuela de Contabilidad y Administración, organizada por Miguel Schultz, la cual dependía del Ministerio de Instrucción y Fomento, en la cual se formaron los primeros administradores mexicanos sobre bases académicas avanzadas para su época.

Debido a las injusticias sociales prevalentes estalló la Revolución en noviembre de 1910, lucha armada que duró diez años. La Constitución de 1917 sucesora de la de 1857, estableció: 1) Forma de Gobierno; 2) Declaratoria de la soberanía popular; 3) División de poderes; 4) Derechos individuales.

Concluída la revolución, comenzó el período del desarrollo industrial, además se realizaron ciertos avances científicos y tecnológicos en el extranjero que fueron aprovechados por la industria mexicana.

Durante estos años actuaron hombres de empresa-

mexicanos destacados, algunos de ellos: Don Arturo Mundet, Don Angel Urraza, Don Arón Sáenz, Don Raúl Bailleres, Don Eugenio Garza Sada, Don Fernando Aranguren, Don Eloy Vallina, Don Antonio Ruíz Galindo, entre los más notables.

Después de la Segunda Guerra Mundial, 1939-1945, se aceleró el proceso de industrialización basado principalmente en el endeudamiento externo y la inversión extranjera; surgieron las empresas transnacionales.

Así pues, conociendo los antecedentes de la evolución en México, se desprende la siguiente conclusión:

El conocimiento de nuestra realidad económica y proceso empresarial, que se ha logrado a consta de grandes sacrificios nacionales, nos lleva a alentar y cuidar la formación de dirigentes empresariales más preparados, que busquen defender ante todo, la nacionalidad, la soberanía y la autenticidad de nuestras instituciones.

## 1.2) ORGANISMOS SOCIALES

Un organismo social es aquella unidad de dos o más personas para lograr un fin, y es donde la administración tiene su aplicación.

La sociedad abarca la comunidad total de los hombres o complejo total de las relaciones humanas; aporta a la Administración la idiosincracia de las personas y de los grupos, los cuales tendrá que dirigir.

-Todo Organismo esta integrado por: Partes y funciones diversas, Unidad funcional y una Coordinación.

### 1.2.1) Diversidad funcional:

Ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento, ni debe tener duplicidad de funciones.

Las funciones deben de definir la estructura dentro del organismo, quedando plasmadas en un organigrama. Las gentes deben de tener un concepto preciso de los principales deberes involucrados en esa función.

En la organización se van a dar tantas funciones como sean necesarias. Existen otras funciones que trabajan por el logro de un mismo objetivo, siendo necesario coordinarse con ellas.

La información también juega un papel importante ya que muchas veces es necesaria para ejecutar una determinada función.

En éste punto se debe de cosiderar el Principio de definición funcional que dice: "Cuanto más clara sea: la definición de los resultados esperados, de las actividades por emprender, de la autoridad delegada, y de las relaciones de autoridad y de información de un puesto. Más adecuadamente podrán contribuir los individuos al logro de los objetivos".

#### 1.2.2) Unidad Funcional:

La suma de las partes debe ser igual al todo en la organización, las cuales deben de tener un fin común e idéntico. Los Objetivos particulares de cada área deben estar en función del Objetivo general de la organización.

Más aun considerando un enfoque holístico categóricamente, "El todo es más importante que la suma de sus partes", una entidad productiva que dé como resultado más que la suma de los recursos utilizados.

El grado de unidad de una organización expresa la medida que aquello que los individuos hacen por la organización, lo hacen por que estiman que de ese modo están

satisfaciendo necesidades de otras personas.

La unidad de la organización, mide el grado de sacrificio que los individuos están dispuestos a aceptar libremente a fin de mejorar la marcha de la organización. Llevando a actuar a las personas debido a la utilidad de sus acciones, para otra u otras personas. (\*)

### 1.2.3) Coordinación:

Se trata de disponer los diferentes recursos de la organización: RECURSOS HUMANOS, RECURSOS MATERIALES, RECURSOS TECNICOS, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización.

Lo más difícil para coordinar son las personas, ya que a diferencia de los demás recursos, responden a infinidad de circunstancias, y buscan diferentes objetivos. Por lo tanto el director debe buscar unificar criterios; coordinar a la gente en servicio a los objetivos.

Por lo tanto, para alcanzar los fines deseados, y teniendo en cuenta que la integración de todas las funciones en la cúspide, debe ser igual al TODO (sin considerar el enfoque holístico), se puede decir que cada

-----  
(\*) NOTA: Este enfoque quedará mejor explicado cuando se trate en los capítulos posteriores el tema de la motivación.

acción debe ser distinta pero complementaria de las demás.- Las funciones se dividen y se departamentalizan, entonces es necesario que los gerentes las coordinen a fin de alcanzar las metas señaladas. Así mismo cada subunidad debe informar acerca de las actividades de las demás para evitar la duplicidad de funciones, y coordinar los recursos eficientemente.

Otro punto muy importante para lograr una coordinación efectiva, depende del "Tramo de administración ó Tramo de control", o bien del número de subalternos que cada gerente debe tener . Aquí cabe mencionar el Principio de "Area de Mando": existe un límite en cuanto al número de personas que un administrador, puede supervisar directamente.

- Si el número de subalternos aumenta, más difícil será supervisar y coordinar sus actividades.
- Si aumenta la especialización, aumenta la coordinación.
- Cuando aumenta la incertidumbre de las tareas a realizar, aumenta la necesidad de coordinación.

Sin coordinación los individuos y los departamentos perderían de vista su papel dentro de la empresa, y-

empezarían a luchar por satisfacer sus propios intereses, llevandonos a la anarquía organizacional.

Henry Mintzberg (3) señala seis diferentes mecanismos de coordinación, en la estructura organizacional:

1. **Adaptación Mutua:** logra la coordinación por medio del proceso simple de la comunicación informal. (como el que tiene lugar entre dos trabajadores, que se encuentran en los niveles inferiores de la organización).
2. **Supervisión Directa:** aquí la coordinación es lograda cuando una persona emite órdenes o instrucciones a otras varias cuyo trabajo se interrelaciona. (como cuando un jefe les dice a otros lo que se tiene que hacer, dando un paso detrás de otro).
3. **Normalización de los procesos de trabajo:** que alcanza la coordinación especificando, los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas. (como el caso de los estudios de tiempos, movimientos y métodos, los cuales son desarrollados en la

-----  
(3) Ibid., pág. 116.

(\*) NOTA: Ver figura # 1-1

tecnoestructura (\*) de la organización).

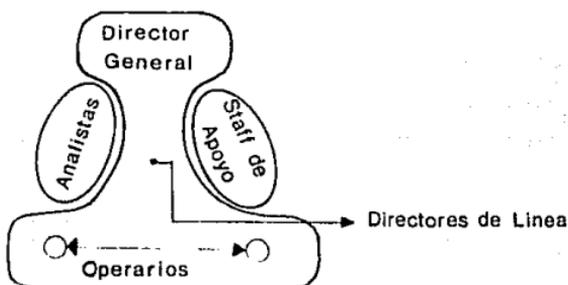
4. **Normalización de los outputs:** que logra la coordinación especificando los resultados de los diferentes trabajos. (también se desarrolla en la tecnoestructura, por ejemplo: cuando se desarrolla un plan de ventas que especifica los objetivos, y dimensiones del producto que se va a vender).
5. **Normalización de las habilidades y conocimientos:** los diferentes trabajos se coordinan en virtud de la preparación que han recibido los trabajadores. (como el caso de un arquitecto y un ingeniero que estando en una construcción, cada uno responde automáticamente a los procedimientos normalizados del otro).
6. **Normalización de las reglas:** son las leyes y normas que afectan el trabajo y por ello se controlan para unificar criterios (como la filosofía de varias compañías en un grupo estratégico).

Según, dice Mintzberg estos mecanismos se pueden sustituir de manera parcial unos por otros, pero todos se encontrarán de modo representativo, en una organización razonablemente desarrollada.

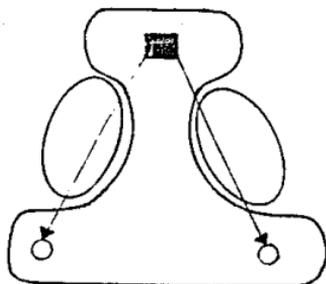
-----  
(\*) Analistas que realizan tareas administrativas, planifican y controlan el trabajo de otros, a manera de staff.

## Mecanismos de coordinación (fig. 1-1)

### Adaptación mutua

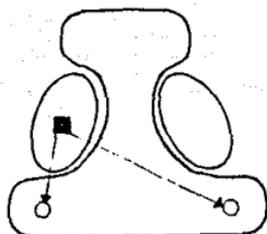


### Supervision directa

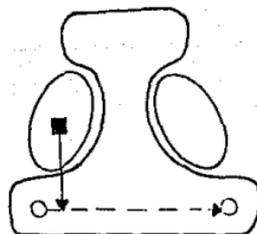


## Normalización (fig. 1-1)

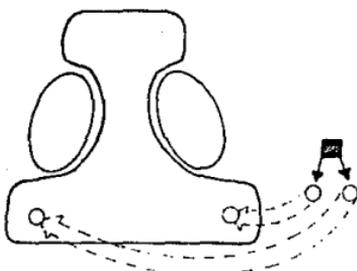
del trabajo



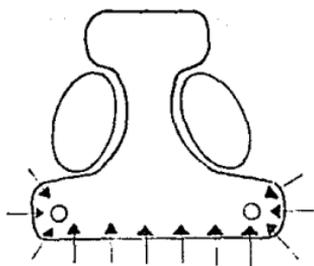
de los output



de las habilidades



de las reglas



Fuente: Mintzber Henry. Mintzber y la Dirección., pág.117

### 1.3) LA ORGANIZACION

Se ha dicho mucho sobre las diferencias y similitudes existentes al hablar de organización/empresa indistintamente; se puede decir que la diferencia entre empresa y organización es referida al tipo de escuela que utiliza estos términos.

La organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología dispuestos a lograr algún propósito, en ella interactúan recursos humanos, recursos técnicos y recursos materiales.

La organización se vuelve una necesidad cuando dos o más personas trabajan juntas, ya que establece el marco de referencia para la realización del trabajo, y permite a los directivos actuar con eficiencia. En una organización formal se establece como tiene que agruparse al personal; en qué departamento estará; que áreas va a desempeñar individualmente; cuáles como grupo y con quiénes estará en contacto durante la jornada laboral.

La agrupación de las actividades y de los empleados en los departamentos, hace posible extender las organizaciones hasta un grado indeterminado.

El análisis básico se hace partiendo de las unidades más pequeñas, las que reunidas forman una sección, la agrupación de secciones forman un departamento y la reunión de varios departamentos forman una división. Las gráficas de organización u organigramas muestran la estructura de la empresa en su conjunto o bien parte de ella, así como las relaciones entre las unidades, las líneas de autoridad, las relaciones de subordinación, las funciones principales de cada persona, puesto o grupo, así como los departamentos de línea y los de staff o de servicio.

La organización estará sujeta al estilo de dirección y administración, así como de las normas y políticas.

El director debe proporcionar el medio de trabajo adecuado, debe hacer que los individuos trabajen de forma eficiente como miembros de un equipo, y no separadamente como individuos aislados. Por medio de la función de liderazgo, los directores ayudan a las personas a saber que pueden satisfacer sus propias necesidades, y utilizar todo su potencial, al tiempo que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa (4).

-----  
(4) Cfr. KOONTZ., O'DONELL., y WEIHRICH., "Elementos de Administración"., pág 426

### 1.3.1) LA EMPRESA Y SU ENTORNO

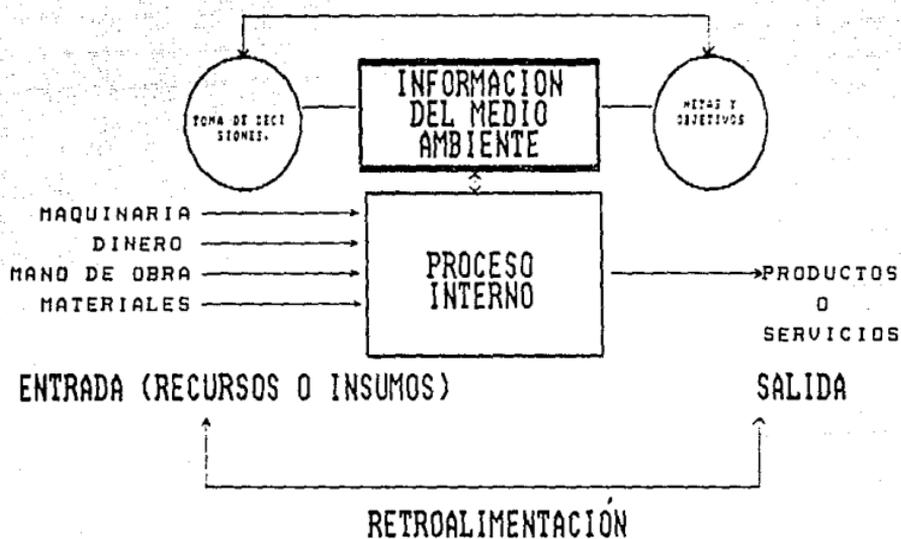
La empresa es un todo, y constituye un sistema económico organizado jerárquicamente, formando varias áreas de actividad, las cuales una vez interrelacionadas dan un todo. Una empresa conforma un sistema abierto (\*), que tiene: a) Entradas; b) Un proceso interno y c) Salidas. Las entradas serían: recursos o insumos (Maquinaria, Dinero, Mano de Obra, Materiales. ), Las salidas serían: los bienes o servicios producidos, y el proceso sería: la transformación de las entradas en salidas. Este sistema se da en un sistema mayor que es el medio externo, siendo el marco de referencia. El entorno es político, económico, geográfico, antropológico, social, cultural, tecnológico, religioso.

Este entorno afecta e influye la actividad empresarial en diferente grado. Como ya se dijo, el dirigente debe estar conciente de los elementos que afectan su gestión; las oportunidades, amenazas; fuerzas y debilidades sólo así, podrá adaptarse rápidamente a los requerimientos de medio, favoreciendo la permanencia de la organización.

- 
- (\*)-Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados, interdependientes que tienen un objetivo común.
  - Sistema Administrativo: es aquel ordenamiento de todas las tareas que tenemos que realizar, para cumplir con las funciones de la organización.

# LA EMPRESA Y SU ENTORNO

(Figura #1-2)



### 1.3.2) ELEMENTOS DE UNA EMPRESA

Cada empresa cuenta con diferentes recursos: las personas que en los niveles inferiores realizan el trabajo básico de operación. Los operarios, los cuales fabrican los productos o bien prestan servicios. Hasta la más simple de las organizaciones también requiere, por lo menos un director con dedicación exclusiva, el cual supervisa todo el sistema. Conformando la cabeza de la organización. Y cuando crece la organización, se necesitan más directivos, los directores de los operarios e incluso los directores de los directivos. Se crea una línea media entre los operarios y la cabeza de la organización. Conforme la organización se hace todavía más compleja, generalmente hace falta otro grupo de personas a quienes llamaremos analistas, ya que realizan la planeación y control de las tareas, lo que Henry Mintzber llama tecnoestructura. La mayoría de las organizaciones al tratar de mejorar internamente, crean un staff de apoyo, el cual proporciona diversos servicios a la organización: comedores, cafeterías, correo, seguridad.

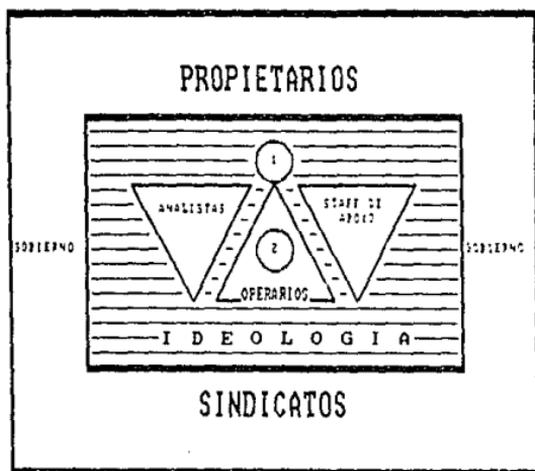
Así también cada organización posee una cultura, o filosofía corporativa, que no es otra cosa que aquella-

manera de pensar de la organización, o ideología empresarial imperante, y se respira hasta el último rincón de la empresa.

Por lo tanto el directivo tiene que responder ante los diferentes grupos que están dentro de la organización y fuera de ella. Los grupos externos también influyen en la organización, creando un campo de fuerzas alrededor de esta; como son: el gobierno, los sindicatos, y los mismos propietarios (accionistas).

Por lo anterior se concluye que la dirección debe ser eficaz, para lo cual debe atender las exigencias de una sociedad compleja, dinámica y cambiante. También debe ser trascendente, es decir; hacia afuera, debe participar en las decisiones que la afectan, mediante la negociación; y hacia adentro, por que el factor humano ha depositado su confianza y expectativa en el director, del cual depende un efecto multiplicador hacia su familia. Por lo tanto la dirección debe velar por el bienestar de los miembros de la organización, pero también tendrá que aceptar su responsabilidad social hacia el medio.

ELEMENTOS DE LA EMPRESA.  
(Figura # 1-3)



1. CABEZA DE LA ORGANIZACIÓN.
2. DIRECTORES DE LINEA.

# CAPITULO 2

## CAPITULO II.

### UBICACION DE LA DIRECCION DENTRO DE LA ADMINISTRACION.

En el siglo XIX se desarrolla la teoría clásica de la administración, que tuvo como antecedente inmediato la Revolución Industrial del siglo XVIII, la cual originó la necesidad de "administrar", como consecuencia del crecimiento comercial.

A principios del siglo XX, surge la Administración como una disciplina independiente a las demás, y por primera vez se habla de la - Administración Científica -, una técnica que se opone al empirismo y sentido común, utilizados en el siglo pasado al "administrar".

La Administración científica buscaba conciliar los intereses entre patrones - obreros, y desarrolla cuatro principios:

- 1.- PRINCIPIO DE LA PLANEACION.- Todo debe de estar basado en procedimientos científicos.

2.- PRINCIPIO DE LA PREPARACION.-

Selección científica de los trabajadores y capacitarlos para que produzcan más.

3.- PRINCIPIO DEL CONTROL.-

Que el trabajo se desarrolle conforme a lo previsto.

4.- PRINCIPIO DE EJECUCION.-

Distribuir los deberes y las responsabilidades.

La Administración científica, es un cambio completo de la actitud mental de ambas partes (trabajadores y patrones) en relación a sus obligaciones respectivas y hacia sus oponentes; la armonía que existe entre patrón y empleado, es el mayor beneficio que puede recaer sobre ambos; como lo dijo Frederick W. Taylor (5), en la conferencia de Filadelfia Estados Unidos.

Por otra parte Henri Fayol (6), reduce la función-

-----  
(5) Cfr. HARWOOD F. M., "Clásicos en Administración"., pp. 81-107

(6) Cfr. HARWOOD F. M., Op.cit., pp. 185-186

administrativa al personal. El correcto desempeño del trabajo descansa sobre cierto número de condiciones denominadas indistintamente principios, leyes, reglas; que no son inflexibles ni exactas ya que dependen de cada necesidad; por lo tanto cuestión de proporción.

Dentro de éste enfoque de la Administración, se analizan de manera aislada, los conceptos y principios propios del "Management" (\*), logrando una visión global de toda la organización (de arriba hacia abajo). Taylor contempla a la dirección general partiendo desde el taller de producción.

Fayol habla de la existencia de seis tipos de funciones en una organización:

- A). Funciones Técnicas: Son las relacionadas con la producción de bienes y servicios.
- B). Funciones Comerciales: Son las relacionadas con el intercambio de bienes.
- C). Funciones Financieras: Se refieren a la administración de capitales.

-----  
(\* )NOTA: La palabra "Management" es equivalente a dirección o gestión.

D). Funciones de Seguridad: Protección de bienes y personas.

E). Funciones Contables: Registro de datos.

F). Funciones Administrativas: Equivale a la integración de las otras cinco funciones.

Las funciones administrativas, según Fayol son las más importantes, ya que coordinan y sincronizan a las demás. (\*)

Dentro de ellas se debe formular "el programa general de toda la empresa"; y se refieren al "Acto de Administrar":

1. Previsión (Planeación): Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

2. Organización: Formar a la empresa.

3. Dirección (Mando): Dirigir para coordinar los esfuerzos y lograr los objetivos.

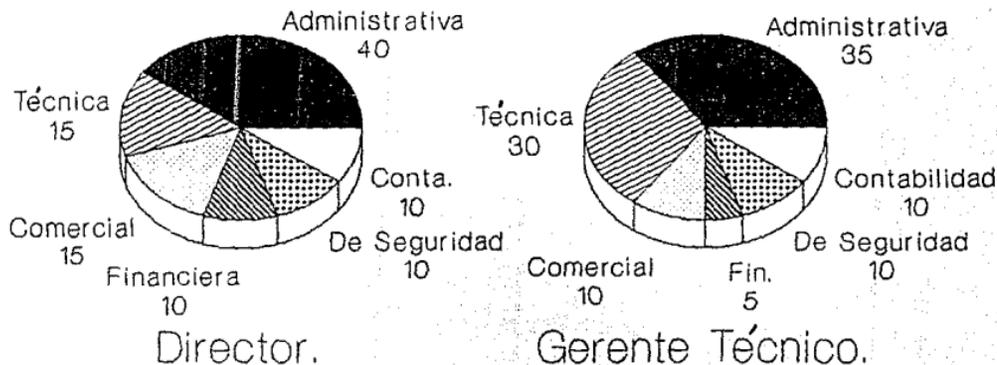
4. Coordinación: Unir, armonizar y dar cohesión a todos los actos y esfuerzos colectivos.

5. Control: Verificar que todo se haya hecho de acuerdo con lo planeado.

-----  
(\*) Nota: Ver figura # 2-1

# CAPACIDAD NECESARIA PARA DIVERSOS CARGOS EMPRESAS GRANDES

(Figura #2-1)



• FUENTE Henry Fayol. (Cifras en %)

## 2.1) UBICACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración no es un privilegio único de los directores, si no que se distribuye proporcionalmente en todos los miembros de la organización. La Administración es un proceso ya que involucra las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control a fin de lograr las metas deseadas; es un proceso pues está conformada por una serie de acciones con las cuales se van a lograr los objetivos.

### A) LA PLANEACION.

Abarca el diseño del futuro deseado y los medios para alcanzarlo; implica la fijación de los objetivos generales y particulares de las áreas funcionales y de la estructura misma de la empresa . Los planes de toda organización deben de ser conocidos por sus miembros para que sepan dirigir sus esfuerzos hacia una misión común.

Los planificadores dentro de la empresa, son los que estan más inclinados a pensar conceptualmente en la elaboración de las estrategias, son los encargados de aterrizarlas, es decir, analizarlas y hacerlas operativas,

para que el directivo las pueda utilizar eficazmente.

**B) LA ORGANIZACION.**

Define la estructura de funciones dentro de la empresa con base en los objetivos que hemos hecho en la planeación.

**C) LA INTEGRACION.**

Junto con la dirección esta función se relaciona con las personas, ya que abarca la adecuada y efectiva selección, reclutamiento, inducción al puesto (adoctrinamiento), colocación y ascensos, evaluación, compensaciones, capacitación y desarrollo de personal para ocupar las funciones de la estructura organizacional.

**D) LA DIRECCION.**

Esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos. "Motivarlos" a emprender la acción para alcanzar las metas deseadas. Se puede administrar sin dirigir pero no lo contrario, ya que la segunda requiere del manejo eficaz de situaciones inciertas, esto es: "capacidad directiva". Este enfoque considera la dirección como "una actividad compleja y heterogénea, que en la práctica

interrelaciona saberes y ciencias de naturaleza diversa " (7) ; llevandonos a contemplar que " la dirección, así concebida, deriva más de la capacidad de discernimiento y de la habilidad de análisis y de síntesis, que de el conocimiento profundo de aquellos saberes y ciencias. " (8). De este modo se puede decir que la **capacidad directiva**, contempla dos dimensiones el concepto de "habilidad y síntesis" con miras a la acción; y el aspecto teórico el cual dentro del proceso de la administración se basa en los principios de la dirección; los cuales se mencionan a continuación:

**A) Principio de dirigir al Objetivo:**

Entre mejor dirección y liderazgo, mayor será la contribución de los subordinados a los objetivos.

**B) Principio de Armonía del Objetivo:**

Cuanto más eficaz sea la dirección, más se darán cuenta ( los miembros de la organización ), de que los objetivos personales pueden armonizarse con los objetivos de la empresa.

**C) Principales principios en materia de dirección y liderazgo;**

-----  
(7) LLANO, CARLOS., "Análisis de la acción directiva"., pág. 1

(8) Ibid., pág. 2

C.1) Propósito de dirigir y ser líder:

C.1.1) Principio de la dirección y liderazgo:

Cuanto más eficaz sea el proceso de dirigir habrá más contribución de los subordinados a las metas de la organización.

C.1.2) Principio de la Armonía de los Objetivos:

El personal de la empresa debe aparecer, o debe ser tomado en cuenta, por los propios objetivos de la organización (reciprocidad).

C.2) Proceso de la dirección y el liderazgo;

C.2.1) Principio de supervisión directa:

Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subordinados, más eficaz será la dirección.

C.2.2) Principio Fundamental del Liderazgo:

1er paso: que el administrador conozca cuales son los estímulos para usar con su personal, y saber como operan y como funcionan.

2do paso: conociendo el administrador que es lo que mueve a su gente, lo ponga en práctica.

3er paso: que los subordinados se den cuenta de que su jefe cumpla con los dos pasos anteriores.

Es muy importante comunicar a la gente la importancia de su trabajo para alcanzar las metas deseadas, hay que hacer que se sientan parte integrante de la organización.

D) EL CONTROL.

Esta función consiste en la revisión de los resultados contra lo que se planeó; esta abarca la corrección de las desviaciones y la correcta determinación de los responsables. Con miras a establecer retroalimentación al proceso, que permita perfeccionarlo.

## 2.2) NATURALEZA DE LA DIRECCION

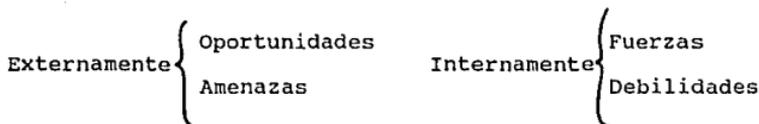
La dirección, al igual que otras prácticas, es un arte; es pericia; es influenciable por la persona que dirige, dando cauce a sus sentimientos. Pero la práctica de la dirección debe recurrir a unos conocimientos subyacentes organizados, los cuales pueden recibir el calificativo de ciencia. En consecuencia, los conceptos de ciencia y arte no son mutuamente excluyentes; son complementarios.

La ciencia subyacente de la dirección es a veces precaria e inexacta, debido a que la multitud de variables que manejan los directivos es extremadamente compleja. Los médicos, sin la ventaja de la ciencia serían poco más que curanderos. Los ejecutivos que intentan dirigir una empresa sin recurrir a la ciencia de la dirección, deben encomendarse a su suerte, intuición o a lo que hicieron en el pasado (empirismo).

En el área de la dirección, la función de la teoría consiste en proporcionar un medio para clasificar los conocimientos significativos y pertinentes para la dirección, ya que son fundamentalmente métodos fiables para hacer las cosas.

No existe ningún tipo de actividad humana más importante que dirigir; el directivo es responsable del éxito de su organización, se desenvuelve en un entorno de estímulos y respuestas, desarrollando una clara preferencia por la acción directiva, la cual debe perseguir la **productividad**, (independientemente si los directivos trabajan para una empresa con o sin ánimo de lucro, deben cumplir con los objetivos preestablecidos) utilizando los recursos disponibles. La fijación de las finalidades y la coordinación de los esfuerzos constituyen precisamente la dimensión de la actividad directiva, orientar los esfuerzos de las diversas funciones hacia un objetivo único.

El directivo debe conocer su entorno:



para determinar el objetivo y el camino para alcanzarlo, este último abarca la Estrategia, ya que determina el rumbo a seguir; en el sentido más amplio la elaboración de la estrategia se refiere a cómo el sistema colectivo - llamado organización establece, y cambia cuando sea necesario, su orientación básica (9). Es decir, la

-----  
(9) Cfr. MINTZBERG HENRY., Op.cit., pág 27

estructura depende de la estrategia, y al cambiar la estrategia en un momento determinado, se debe modificar la estructura.

Cuando el director elabore sus estrategias debe de considerar lo siguiente:

- Los Objetivos;
- Los recursos disponibles para darles alcance;
- El entorno que rodea internamente / externamente a la empresa.

El directivo como miembro de la organización, debe de tener el oficio propio de la empresa que dirige, debe saber donde está el negocio, esto no significa que si vende zapatos tendrá que ser zapatero. Mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en sus subordinados extiende sus influencias y capacidades, pero lo único que no puede delegar es aquello donde está el negocio, es decir, el detalle que hace que la empresa sea rentable.

Para que las cosas se hagan, el director debe contar con los **Procedimientos de Avance**: 1) Enseñar, 2) Controlar 3) Premiar, y 4) Castigar.

- 1) Enseñar: Hacer que la gente entienda como se quiere que hagan las cosas, hacerles ver su contribución

al logro de los objetivos. (Principio de subsidiaridad "Tanto del mayor (jefe) como sea necesario, y tanto del menor (subordinado) como sea posible").

- 2) Castigar: No hay que extralimitarse en el castigo, hay que ser justos, es decir, dar a cada quién según lo convenido, tomando en cuenta su contribución a la función que desempeña.
- 3) Premiar: No hay que acostumbrar a la gente al premio, sólo cuando sea necesario.
- 4) Precisar y Controlar: Medir y corregir las desviaciones.

Por lo tanto la práctica de la dirección requiere que todos los directivos contemplen la realidad de cada situación cuando apliquen la teoría o las técnicas correspondientes, es decir, se debe ser objetivo al conocer la realidad y decidir cambiarla.

### 2.2.1) LAS DIFERENTES TEORIAS DE DIRECCION(\*)

Harold Koontz concluyó hace ya dos décadas, que la naturaleza y conocimientos de la dirección se encontraban plasmados en seis escuelas o enfoques diferentes: 1) el enfoque empírico o casuístico; 2) la teoría de la - decisión; 3) el enfoque matemático o de "ciencias de la - dirección"; 4) el proceso de dirección; 5) el del comportamiento humano; 6) la escuela del sistema social.

Actualmente pueden identificarse once enfoques en el estudio de la ciencia de la dirección. Los que permanecen básicamente invariables desde el artículo original de Koontz, son los tres primeros los cuales se enuncian a continuación:

#### **2.2.1.1) Enfoque empírico o casuístico.**

Los miembros de esta escuela estudian la dirección analizando la experiencia, habitualmente a través de los casos concretos. Se basan en la premisa de que los estudiantes o profesionales entenderán el área de la dirección y de alguna manera, llegarán a saber cómo-

-----  
(\* ) NOTA: Debido a lo extenso del tema se tocarán las teorías y enfoques que se consideran más sobresalientes.

dirigir con eficacia estudiando los éxitos y fracasos en varios casos individuales (método del caso). Este enfoque es llamado por Mintzberg escuela de los "prohombres", en este sentido se habla de la literatura de las "grandes figuras", la cual es rica en anécdotas específicas y pobre en teorías generales.

Sin embargo, a no ser que el estudio de la experiencia vaya enfocado a determinar fundamentalmente por qué ocurrió o no ocurrió algo, nos lleva a pensar que este sea un enfoque cuestionable, ya que lo que ocurrió o dejó de ocurrir en el pasado es poco probable que ayude a la resolución de problemas futuros que con toda seguridad serán diferentes.

#### 2.2.1.2) Enfoque de la teoría de la decisión.

La decisión no programada es la que surge con mayor frecuencia en el trabajo del alto directivo. La toma de decisiones empieza por un problema, unos objetivos explícitos y todas las líneas de acción posibles, así como sus consecuencias expuestas ante el directivo. Las decisiones de nivel superior se caracterizan por la perspectiva a largo plazo, y por lo mismo mayor incertidumbre. En los niveles inferiores de la organización si está -

programado y es rutinario.

Esta escuela habla de la percepción real de la toma de decisiones, siguiendo un método que refleja con mayor precisión las limitaciones reales del directivo. Aparentemente los miembros de esta escuela describen al directivo como alguien que toma decisiones no programadas y a su vez programa el trabajo de los demás.

#### **2.2.1.3) Enfoque matemático o de la ciencia de la dirección.**

Muchos investigadores ven en la práctica de la dirección un ejercicio de procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. El punto principal de este enfoque es el modelo matemático, por medio de cual pueden expresarse los problemas (ya sean de dirección o de otra índole) y el camino para lograr un objetivo determinado de manera óptima. Dada la aplicabilidad del enfoque matemático a los problemas de optimización, podría afirmarse que guarda una fuerte relación con la teoría de la decisión.

#### **2.2.1.4) Otros enfoques**

Existen otros enfoques que tratan la forma en que los individuos se comportan en su relación con otros u otros, también respecto de las diversas situaciones que se le presentan, o aquellos propios del trabajo a ejecutar-

como directivo.

**2.2.1.4.1) Enfoque del Comportamiento interpersonal y de Grupo.**

Se basa en la tesis de que la dirección consiste en hacer las cosas a través de las personas, y que por lo tanto, el estudio de la dirección debería centrarse tanto en las relaciones interpersonales, como en las del comportamiento de las personas en grupo. Esta escuela está fuertemente orientada hacia la Psicología Individual, Psicología Social, Sociología y Antropología.

Pertenecen a esta escuela aquellos que hacen hincapié en las relaciones humanas como un arte que pueden aprender y practicar los directivos. No obstante, muchos de los problemas con que se encuentran los directivos surgen de los modelos de comportamiento, actitudes, deseos y prejuicios, que pueden ser considerados individualmente o de manera grupal.

Esta escuela eleva al directivo a la categoría de líder, concentrándose también en la motivación, dotes de mando, orientación del liderazgo.

Dicho lo cual no puede decirse que el campo del comportamiento interpersonal y grupal engloba todo el

saber al respecto de la dirección, es un aspecto importante de la misma pero no lo es todo.

**2.2.1.4.2) Enfoque condicional o dependiente de la situación.**

Reviste el hecho de que los directivos en la práctica actúan conforme las circunstancias, es decir de acuerdo a cada situación.

Por su misma naturaleza la práctica de la dirección requiere que los directivos tengan en cuenta cada situación específica cuando aplican sus teorías o técnicas, considerando que existe ciencia, pero también arte es decir, conocimientos técnicos que deben ser llevados a la práctica hábilmente.

**2.2.1.4.3) Enfoque de las funciones de dirección.**

Esta escuela es popularizada por Henry Mintzberg; esencialmente consiste en observar lo que los directivos hacen realmente, y a partir de tales observaciones, llegar a conclusiones sobre lo que constituyen las actividades (o papeles) de la dirección. Mintzberg le ha dado a este enfoque una gran difusión: partiendo del estudio de cinco directores de diversas

organizaciones, se llegó a la conclusión de que los directivos representan un conjunto de diez papeles:

**A. Papeles o roles interpersonales:**

Estas tareas tienen dos rasgos en común, primero están directamente relacionadas con el status y la autoridad del directivo; segundo comprende el desarrollo de las relaciones interpersonales.

**A.1) El directivo como cabeza visible:**

A consecuencia de su autoridad formal, el directivo se convierte en un símbolo, obligándose a cumplir una serie de deberes sociales, legales, de estímulo y de protocolo, de este modo ejecuta los deberes sociales y ceremoniales como representante de la organización.

**A.2) El directivo como líder:**

En su papel de líder, el directivo define el clima que predominará en su organización, intentando conciliar las necesidades de la organización con las de los subordinados a fin de fomentar un funcionamiento eficiente.

**A.3) El directivo como enlace (coordinador):**

El director se conecta con el exterior, personas

ajenas a la empresa para intercambiar información, buscando el beneficio de ambas partes.

**B. Roles informativos:**

Este corresponde a la recepción y transmisión de información de los directores.

**B.1) El directivo como monitor:**

En esta tarea el directivo busca sin cesar información y la recibe, a fin de desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno.

**B.2) El directivo como diseminador o difusor:**

Debido al acceso de información con que cuenta el directivo, le permite desempeñar el rol de difusor, introduce información externa en su organización y la transmite internamente de un subordinado a otro.

**B.3) El directivo como portavoz:**

Como su nombre lo dice el directivo juega el papel de portavoz, al transmitir información a grupos externos; o hablar en nombre de la organización en calidad de relaciones públicas; o defender los intereses de la organización; por último procura mantener informado al público sobre su actuación.

**C. Papeles de decisión:**

La participación del directivo en el proceso de determinación de estrategias, mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización.

**C.1) El directivo como empresario:**

El directivo controla la organización efectuando cambios de acuerdo con su propia voluntad, aprovechando las oportunidades y solucionando los problemas para mejorar la organización.

**C.2) El directivo como gestor de anomalías:**

El director es el encargado de conciliar las alteraciones, que pueden surgir de conflictos entre subordinados, entre la competencia, y demás contingencias que suelen presentarse.

**C.3) El directivo como asignador de recursos:**

Aquí el director supervisa la asignación de todo tipo de recursos (dinero, mano de obra, transportes, equipo), constituyendo el núcleo del sistema de determinación de estrategias de la organización.

#### C.4) El directivo como negociador:

El director participa en la actividad de negociación; es mediador entre otras organizaciones o individuos y se hace cargo de las situaciones problemáticas por las que atraviesa su organización.

Todo parte de la **Autoridad Formal** de ella procede el **Status**, después las relaciones interpersonales que conducen al directivo a obtener información, esto lo capacita para la toma de decisiones, y creación de estrategias.

Los diez roles indican que, aún siendo polifacéticos dentro de su organización, son de hecho especialistas destinados a desempeñar una serie de roles específicos.

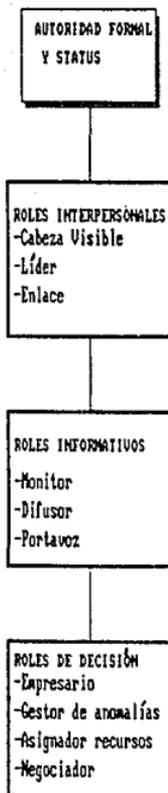
Las organizaciones necesitan directivos no sólo debido a las imperfecciones del sistema y a los cambios imprevistos del entorno, sino también por que ha de existir una autoridad formal para cumplir con ciertas obligaciones fundamentales y rutinarias. Los diez roles proponen seis aspectos fundamentales del directivo: 1. Asegurar la producción eficiente de mercancías y de servicios; 2. Concebir y mantener la estabilidad de las operaciones; 3. Adaptar de un modo controlado a la organización de cara a su

entorno; 4. Asegurar que se cumplan los propósitos de las personas que la controlan; 5. Servir de enlace informativo central entre la organización y el medio externo; 6. Dirigir el sistema de Status o Autoridad. (\*)

Mintzberg se refiere a la forma usual de clasificar las funciones de dirección como "folklore"; no obstante fijarse en lo que realmente hacen los directivos puede tener un valor considerable; ya que nos brinda una perspectiva diferente al enfoque tradicional de dirección, refiriendonos al hecho de que soportan una teoría práctica de la dirección, por lo tanto se concluye que los papeles identificados por Mintzberg son representativos de su muestra.

-----  
(\*) NOTA: Ver figura # 2-2

## ROLES DEL DIRECTIVO. (Figura # 2-2)



Fuente: Mintzberg Henry., Naturaleza de la Dirección.

# CAPITULO 3

### CAPITULO III

#### LOS ESTILOS GERENCIALES Y DE DIRECCION

Después de la Segunda Guerra Mundial y en contraposición al automatismo (\*), surge una nueva corriente fruto de diversos estudios en áreas como: Psicología, Antropología, Sociología, iniciada en diferentes Universidades de los Estados Unidos, quedando enfocadas a analizar el comportamiento humano en la organización y dirección del trabajo. Varios investigadores de las ciencias del comportamiento han hecho valiosas aportaciones al liderazgo empresarial, analizando los elementos que diferencian a un dirigente de otro. Y debido a la trascendencia del tema, es motivo de estudio en centros de investigación administrativa, en donde se está profundizando al respecto del comportamiento humano. Así entre las primeras investigaciones se encuentran las de Carroll Shartle, realizadas en la Universidad de Ohio a partir de 1948, mostrando que el aspecto más importante del comportamiento humano se refiere al liderazgo. El cual conlleva al estudio del comportamiento interpersonal, de los líderes con los subordinados; concretamente: Es aquella capacidad que en el límite es capaz de conducir a las personas sin procedimientos de avance (10).

(\*) NOTA: En donde el hombre era considerado como una pieza dentro del proceso de producción, o un apéndice de la máquina.

(10) Cfr. CAPITULO II. pág. 38

### 3.1) CONSIDERACIONES PRELIMINARES

El dirigente o directivo, es el que se encarga de administrar una organización formal o una de las divisiones de la misma, se distingue por su habilidad de influir en las acciones de otros. Los líderes dirigentes existen gracias a las organizaciones; ya que si no existieran seguidores en las mismas, tampoco existirían los líderes.

Esta influencia que el dirigente ejerce sobre las personas es el liderazgo, que a la manera de Carlos Llano se manifiesta en hacer que la gente quiera lo que nosotros queremos, esto es precisamente la diferencia entre la autoridad formal (la gente hace lo que nosotros queremos, por medio de órdenes formales.) y el liderazgo. Por lo tanto se puede decir que para dirigir no se necesita ser líder, pero el liderazgo facilita la tarea de dirección ya que entre otras cosas disminuye los procedimientos de avance. Las personas siguen a quien consideran representa sus propios objetivos o satisfaga mejor sus necesidades, por lo tanto el líder necesita saber cuales son las necesidades de los subordinados; así nace otra forma de influenciar a la gente por medio del conocimiento de sus necesidades, esto es la motivación.

Si un dirigente político o religioso tiene éxito al comunicar a sus súbditos un mensaje importante, sin que exista interacción personal, es debido a su autoridad formal, que a la manera de Mintzberg es un subconjunto del poder. En conclusión se puede afirmar que existen tres modos de influenciar o de afectar los hechos en la organización: El Poder (autoridad, política); La Motivación (intrínseca, extrínseca, trascendente) y el Liderazgo. Los dos primeros se tratarán en el capítulo posterior.

Por otra parte el liderazgo va a depender de la habilidad del directivo para persuadir, por medio de la razón y de la fuerza de su personalidad, demostrando que sus metas, programas concuerdan con los intereses de sus subordinados, de esta manera el liderazgo está caracterizado por la habilidad de unir aspectos humanos y empresariales. Es en realidad, un problema de apareamiento de las características del líder y del subordinado con la naturaleza de la tarea y el contexto situacional, como se verá más adelante.

### 3.1.1) CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo comienza con la comprensión de la relación entre el dirigente, y cualquier grupo relativamente pequeño homogéneo de empleados. Dependiendo de que tan bueno es el líder la actitud primordial del subordinado puede ser:

- a) De sumisión, dependencia y reasignación;
- b) De enojo, resentimiento y dependencia mutua;
- c) De lealtad y de compromiso con el líder.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible, tiene una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo, por lo tanto es más fácil dirigir una empresa con liderazgo.

Después de un detallado estudio al respecto de los diferentes aspectos que caracterizan al liderazgo, se determinó que algunos de los más importantes, son los que se enuncian a continuación :

1. Un líder puede no ser querido por su gente;
2. El ser jefe no quiere decir que uno sea líder o viceversa;

3. Los autores que hablan al respecto del liderazgo utilizan indistintamente los términos: habilidad, capacidad, arte, influencia, causar efecto, modificar; como función del liderazgo;
4. La gente confía en el líder dejándose dirigir y guiar; por las siguientes razones :
  - 4.1 Por que la gente piensa que el líder sabe más, dando lugar a la competencia técnica.
  - 4.2 Por que la gente piensa que el líder quiere su bien, es decir, se preocupa por el de abajo.
  - 4.3 El líder es capaz de hacer cosas que la gente quiere pero no puede.
5. El líder tiene que saber "soltar lastre", es decir, desprenderse de las cosas que empañan su imagen;
6. El líder sabe jerarquizar, tiene una idea de que es lo importante y que es lo accesorio;
7. El líder siempre tiene que apoyar su actuación, para ejercer un liderazgo incondicional:
  - 7.1 Hablar con imágenes que enciendan a la gente.

- 7.2 Debe saber dramatizar, saber actuar en las diferentes situaciones que se le presenten.
- 7.3 Debe siempre defender la identidad de su grupo.
8. El líder debe saber estar en el lugar oportuno en el momento oportuno;
9. El líder debe tener sentido de las circunstancias, debe saber administrar su poder, cuando premia o castiga;
10. El líder le da sentido al trabajo; por ejemplo: en una empresa de transportes los mecánicos atornillan los virlos de los camiones, cuando se montan las llantas previamente reparadas de sus ponchaduras. A través de un liderazgo bien ejercido, si nosotros les preguntáramos a los mecánicos al respecto de su labor, no nos dirían que se dedican a montar llantas, si no que ayudan al transporte de carga pesada de su país.
11. Los neutrales no son líderes, es decir los líderes castigan cuando es necesario, y premian cuidadosamente;

12. Los líderes nunca dan a conocer todas sus cualidades, y no se arriesgan inútilmente;
13. El líder procura que la gente hable de él, no consulta excesivamente y procura que le conozcan alguna debilidad, sin dejar que lo midan fácilmente.
14. El líder responsable de su poder; utiliza su habilidad para persuadir e inspirar despertando en los demás un deseo de seguir.

En conclusión: se puede decir que el estudio del liderazgo, es de suma importancia para aquellos que piensan en dirigir una organización, ya que el directivo debe saber tratar con la gente que labora en la empresa; conocer las fuerzas que los motivan, así como el tipo de liderazgo que se ejerce. Por que el directivo es también un líder que debido a la naturaleza de su trabajo, maneja situaciones y problemas que resultan de las personas y sus líderes; por lo tanto debe estar "alerta" con una mentalidad que le brinde una visión de conjunto capaz de unificar criterios, en función de los objetivos.

A continuación se tratarán algunos de los más importantes investigadores y estudiosos del tema.

### 3.2) DOUGLAS Mc. GREGOR

Douglas Mc. Gregor (11) en su ya clásico libro "El Aspecto Humano de las Empresas" desarrolló para fines de 1950 su teoría "X" y "Y", suponiendo que la organización tradicional tiene una estructura piramidal, basada en las relaciones de autoridad "Jefe-Subordinado", y con un excesivo control externo, basado en la toma de decisiones centralizadas, debido a la concepción que tenía el dirigente sobre la naturaleza humana.

#### 3.2.1) SUPUESTOS TEORIA "X"

Explica las consecuencias de seguir una técnica administrativa en particular, dice el autor que no enmarca ni señala la naturaleza humana, ya que sus ideas son limitadas, y que impiden ver otras posibilidades de prácticas administrativas.

Hablando de la tendencia humana de evitar el trabajo dice lo siguiente:

- a) El ser humano repugna el trabajo de manera intrínseca y lo evitará siempre que pueda.

-----  
(11) Cfr. Mc. GREGOR DOUGLAS., "El Aspecto Humano de las Empresas"., pp. 43-65

Si nos detenemos en éste punto, podemos decir que el director debe influir sobre las personas, para tratar de contrarrestar esta tendencia a rehuir el trabajo.

b) La mayor parte de las personas, tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, dirigidas, controladas y amenazadas con castigos para que realicen el esfuerzo suficiente para lograr las metas de la organización.

Ni el dinero, ni la promesa de recompensa son suficientes, es necesario el castigo.

c) Por lo general el ser humano rehuye la responsabilidad, quiere que lo dirigan. No tiene ambición y lo que más desea es su seguridad.

Dice: que las personas solamente se motivan con dinero, prestaciones y la amenaza de castigo. Es como una forma de pensar ligada al principio de "pan y palo".

### 3.2.2) SUPUESTOS TEORIA "Y"

Esta teoría supone la humanización de las empresas, las cuales dan un trato más equitativo y justo a sus empleados, dando como resultado la integración de los intereses individuales, con los objetivos de la organización.

- a) El trabajo es una fuente de satisfacción. El desarrollo del esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego y el descanso.
- b) El control externo y la amenaza de castigo, no es la única manera de encauzar el esfuerzo humano hacia el logro de las metas organizacionales. El hombre debe autocontrolarse y dirigirse a sí mismo, en el ejercicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- c) El ser humano se adapta, y acepta responsabilidades, en las circunstancias debidas, tomando más responsabilidades.
- d) El ser humano se compromete al logro de los objetivos de la organización, por las compensaciones asociadas a su logro.
- e) En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano no se utilizan al 100% .
- f) Los grandes sectores de la población tienen la capacidad para desarrollar la imaginación, el ingenio, y la inteligencia para resolver problemas, al respecto de la organización.

De lo tratado anteriormente, se desprende que el líder tendrá una actitud determinada, frente al subordinado o frente al grupo, y esto dependerá de la concepción que tenga el líder respecto de la naturaleza humana. Si se siguen los postulados de la teoría "Y" no se ejercerá un control exagerado sobre las tareas, habrá cierto autocontrol y se usarán móviles que no sean el castigo ni la amenaza, se ayudará a las personas a saber que pueden satisfacer sus propias necesidades, utilizando su potencial, al tiempo que contribuirán a las metas de la empresa.

Estos principios conllevan la posibilidad de desarrollo del individuo en su trabajo. El esfuerzo de Mc. Gregor al tratar de enmarcar bajo dos dimensiones, la concepción del hombre, prescindiendo de un método científico que valide estas aseveraciones, nos brinda una visión que "posibilita" el comportamiento humano; no lo "determina".

Por otra parte, establece una base firme sobre la cual partir al observar el comportamiento humano, el cual es de extrema complejidad, responde a infinidad de variables y circunstancias, en las cuales el gerente eficaz debe reconocer las capacidades y limitaciones de sus subordinados y ajustar la conducta conforme lo exija cada situación.

### 3.3) RENSIS LIKERT

Del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan (E.U.A.), Rensis Likert (12) formuló ideas y enfoques para entender la conducta del liderazgo. Concluye que los estilos gerenciales en una organización dada, pueden ser representados en un "Continuum" del número uno al cuatro (\*). Los cuales se diferencian, uno del otro principalmente por la concepción que tenga la dirección con respecto del hombre.

Considera que la orientación hacia el subordinado hace al gerente eficaz, el cual comparte las necesidades, valores, metas y expectativas del grupo.

Los estilos gerenciales diferenciados se mencionan a continuación: (\*\*)

- a) **SISTEMA 1. "Explotador-Autócrata":** La dirección tiene poca confianza en los subordinados, los cuales no tienen ni voz ni voto, por lo tanto la dirección superior fija los objetivos y toma las decisiones. Así la comunicación fluye de arriba hacia abajo y no hay retroalimentación.

-----  
(12) Cfr. KOONTZ., WEIHRICH., "Administración", pp. 501-505

(\*) NOTA: Ver figura # 3-1

(\*\*) NOTA: El líder Autocrático ordena y espera que sus subordinados cumplan, es dogmático y firme. El líder Participativo ó Democrático consulta con los subordinados y alienta su participación.

Los subordinados son obligados y forzados a trabajar, siendo que en pocas ocasiones se les otorgan recompensas. El jefe no se interrelaciona con el subordinado, por lo tanto no hay participación de los trabajadores.

La organización informal va contra los objetivos de la organización.

Likert asoció a su SISTEMA 1, los postulados de la teoría "X"; lo cual resulta coherente, ya que no hay relación empresa-subordinado, y por lo tanto este sistema se vuelve el menos productivo.

b) SISTEMA 2. "Benevolente -Autocrático": La dirección confía relativamente en los subordinados, siendo que la mayoría de las decisiones se toman en la cima y algunas de importancia menor se dejan a los niveles inferiores. Se utilizan recompensas y algún castigo adicional. La comunicación de abajo hacia arriba es relativa, solicitando algunas ideas y opiniones, por lo tanto aumenta la participación.

c) SISTEMA 3. "Consultivo-Participativo": Hay confianza significativa, por parte de la dirección hacia sus subordinados. Los cuales pueden tomar algunas decisiones en los niveles inferiores, sus opiniones

e ideas son escuchadas por la dirección, se da la retroalimentación en la comunicación, y la organización informal puede o no apoyar a la formal.

d) **SISTEMA 4. "Participativo de Grupo":** La dirección confía plenamente, la toma de decisiones se encuentra muy dispersa en la organización, ya que si se toma en cuenta las ideas y opiniones de los subordinados, y la dirección les da seguimiento. La comunicación fluye de arriba hacia abajo y viceversa, así como horizontalmente. Los empleados se ven motivados por una mayor participación, en la mejora de métodos, en la evaluación del progreso, por el trabajo de equipo. Existe amplia integración entre el jefe y el subordinado, siendo que la organización formal e informal a menudo es sola .

Este sistema es propio de las compañías más rentables, el cual fue asociado a la teoría "Y" por Likert, ya que-

**Estilos Gerenciales Diferenciados**  
( Figura # 3-1 )

Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Explotador Autócrata	Autócrata Benévolo	Consultivo	Participa tivo.

señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, debido a las condiciones favorables, que permiten a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

#### 3.4) ROBERT TANNENBAUM

Desarrolla el concepto de un "continuo" del liderazgo, implicando gran variedad de estilos; desde el que esta al - tamente centrado en el jefe hasta el que esta orientado totalmente al subordinado. Estos estilos estan en función de la autoridad existente para realizar las tareas, o de la libertad que los jefes otorgan a sus subordinados. El liderazgo depende del líder, los seguidores y la situación. Los puntos más importantes que influyen a lo largo del continuo del liderazgo son: (\*)

- a) Las fuerzas que tienen lugar en los valores del gerente. (personalidad, confianza en subordinados.)
- b) Las fuerzas internas en los subordinados. (su disposición, colaboración, conocimientos, experiencia.)
- c) Las fuerzas situacionales y circunstanciales. (esto es la cultura organizacional o ideología.)

-----

(\*) NOTA: Ver figura # 3-2

## CUADRO DE TANNENBAUM.

(Figura #3-2)

**1. EL LÍDER TOMA TODAS LAS DECISIONES Y LAS COMUNICA.**

El jefe identifica el problema, de la misma manera escoge el camino y los medios para resolverlo. Esto lo comunica a los subordinados, y para impedir su resistencia usa medios coercitivos.

**2. EL JEFE " VENDE " LAS DECISIONES.**

Este estilo de liderazgo es parecido al anterior; dado que el jefe define el problema y decide, pero en vez de comunicar la decisión autoritariamente, intenta persuadir a los subordinados previendo la resistencia de los mismos.

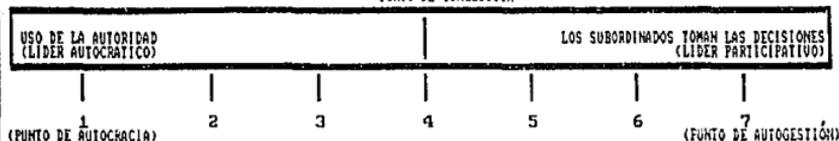
**3. EL JEFE PRESENTA LA SOLUCIÓN.**

Invita a los subordinados a que le hagan preguntas, presentando pocas posibilidades de cambio. Las réplicas -- aparentan democracia.

LIDERAZGO  
CENTRADO EN  
EL JEFE.

LIDERAZGO  
CENTRADO EN  
SUBORDINADO

PUNTO DE CONGESTIÓN



**4. EL JEFE PRESENTA UNA SOLUCIÓN SUJETA A CAMBIOS.**

Este es el justo medio de la escala, se da ya la participación. (\*Punto de Congestión)

**5. EL JEFE PRESENTA EL PROBLEMA.**

Acepta las sugerencias dejando al grupo que tome la decisión. Por lo tanto hay retroalimentación y las decisiones tomadas son más efectivas, aunque no siempre los subordinados poseen mejor información o actúan de buena fe.

**6. EL JEFE PRESENTA EL PROBLEMA.**

En este estilo, el jefe presenta las alternativas de acción, las políticas, y pide al grupo que tome la decisión. Aunque el jefe confía en los subordinados, pone restricciones marcando límites para la toma de decisiones.

**7. EL JEFE PERMITE A LOS SUBORDINADOS TOMAR LAS DECISIONES.**

Permite la toma de decisiones dentro del área de su trabajo, y conforme a los objetivos perseguidos. Este punto es llamado de autogestión, donde la libertad es extrema encontrándose rara vez en las organizaciones.

### 3.5) FRED FIEDLER

Dentro de las teorías más discutidas actualmente, al respecto del liderazgo situacional o de las contingencias (el líder se hace en una situación determinada), se encuentran las investigaciones hechas por Fiedler a finales de los años sesenta; Fred Fiedler (13) ha logrado medir significativamente la interrelación existente entre el líder y su grupo, para ello empleó una medida basada en la orientación del líder LPC (Compañero de trabajo de menor preferencia), es decir, el líder con bajo LPC está fuertemente orientado a las tareas, contrariamente el líder con alto LPC básicamente está orientado a la relación. El primero percibe negativamente dentro del grupo a los que no trabajen bien, en contraste, el líder orientado hacia la relación, evita forzar a sus subordinados a que realicen determinada tarea. Con esto se busca determinar que clase de líderes (centrados en la tarea o en las personas), lograrán un mejor desempeño de grupo en diferentes situaciones; favorables intermedias y desfavorables, las cuales se presentan en tres dimensiones:

-----  
(13) Cfr. HAMPTON DAVID., "Administración"., pág. 380.

a) **La relación entre el líder-miembro:** Se mide evaluando la influencia del líder para: promover , remover, castigar o premiar.

b) **Estructura de la tarea:** Se mide evaluando la claridad de la tarea, en cuanto que es posible culpabilizar al responsable de su ejecución.

c) **Poder del puesto:** Es la medida en que un líder puede influir en los miembros de su grupo a través del puesto.

Las situaciones favorables cuentan con tareas altamente estructuradas, los objetivos son claros, hay pocas alternativas y criterios precisos de éxito. Estas condiciones producen resultados favorables en los líderes orientados hacia la tarea o de bajo LPC, y es más fácil administrar la situación.

Cuando el grado de estructura de la tarea es intermedio, no hay tanta aceptación por parte de los miembros del grupo y el poder del puesto es bajo, la situación es moderadamente favorable al líder, la cual produce extraordinarios resultados si el líder esta orientado hacia las personas, o tiene un alto LPC.

Si las tres dimensiones en las que se desenvuelve la situación disminuyen significativamente (estructura tarea, poder del puesto, relación líder-miembro), tiende a ser desfavorable al líder, aunque los líderes orientados a las tareas o de bajo LPC produzcan extraordinarios resultados en este caso.

Como conclusión se determinó, que siguiendo esta forma de pensar, en la cual se acepta que los líderes son producto de la circunstancia (situación), los líderes deben descubrir su propia orientación, buscando situaciones desfavorables o favorables según lo anterior. Es decir los que están orientados hacia la relación deben buscar situaciones moderadamente favorables, en contraste los orientados hacia las tareas buscarán los extremos restantes. Dicho lo cual, se acepta que la eficacia del liderazgo depende de varios elementos en el grupo, en el cual la situación permitirá al líder ejercer influencia sobre el grupo. Así la dirección tendrá que estar consciente de esto, si se quiere lograr un control, debe unificar criterios y propiciar las "situaciones" en función de los objetivos que se estén persiguiendo. También la dirección debe identificar primero, el tipo de líder que se tiene, así en circunstancias intermedias (en cuanto a las tres dimensiones), debe evitar tener líderes

orientados a las personas, ya que en lugar de preocuparse por hacer la empresa más rentable, y competitiva, buscarán básicamente lograr buenas relaciones con los subordinados.

### 3.6) KEN H. BLANCHARD Y PAUL HERSEY

A finales de 1977 se iniciaron toda una serie de estudios tendientes a rechazar la idea de la existencia, de un estilo ideal para dirigir, Blanchard y Hersey fueron los encargados de ese estudio, en el cual se vió que un grupo productivo y satisfecho se podía encontrar bajo cualquier estilo de mando.

En concreto se propone: "Entre más trate un gerente adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales". (14)

El liderazgo efectivo será aquel que se adapte a cualquier situación, teniendo cuatro variantes:

- a) **Informativo:** El líder se preocupa por la tarea y poco por las personas (por la relación).

-----  
(14) SCHEIN EDGAR., "Psicología de la Organización"., --  
pág. 116.

- b) **Persuasivo:** El líder se preocupa tanto por la tarea como por la relación.
- c) **Participativo:** El líder se preocupa más por la relación que por las tareas.
- d) **Delegatorio:** No hay orientación hacia la tarea, y tampoco hay orientación hacia las personas.

En esta teoría se introduce la variable de la madurez de los subordinados, que es el grado de experimentación para realizar las tareas encomendadas. (\*)

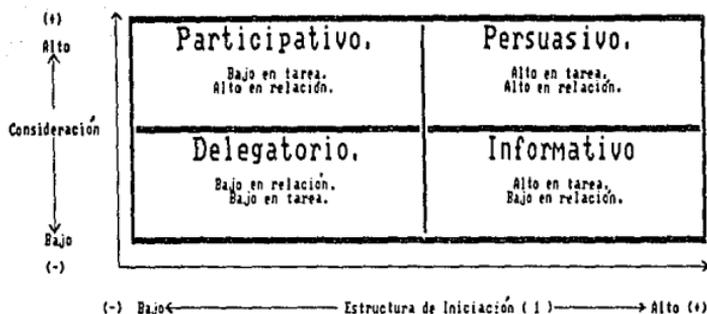
A pesar de lo poco extenso de esta teoría, se puede apreciar que el modelo es más teórico que práctico, además es un modelo muy rígido, no se toma en cuenta que el comportamiento humano responde a infinidad de variables, esto lo hace ser más general dificultando su utilización en la práctica. Y con respecto a los enfoques anteriores se desvía un poco, ya que introduce la variable de la madurez la cual conlleva a decir que el líder se adapta a las características del subordinado, las cuales varían en función de la madurez, determinando el estilo de mando.

-----

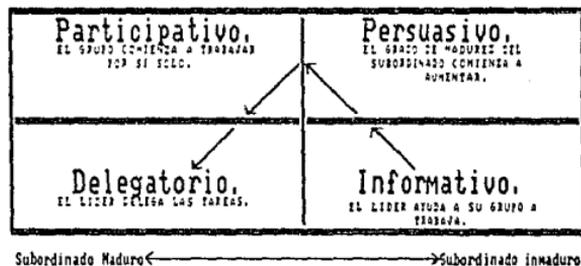
(\*) NOTA: Ver figura # 3-3

# BLANCHARD Y HERSEY, ESTILOS DE LIDERAZGO

(Fig # 3-3)



## COMPORTAMIENTO DEL LIDER SEGUN EL GRADO DE MADUREZ DEL SUBORDINADO.



(1) NOTA: La Estructura de Iniciación, es una clasificación del liderazgo hecha por la Universidad de Ohio en 1948 la cual está en función de la orientación al trabajo, a la planeación, a la organización, a la ejecución y al control del líder en su grupo.

### 3.7) VICTOR H. VROOM

Una de las teorías más importantes inmersas en el contexto situacional del liderazgo, es la Teoría de la Contingencia de Vroom, orientada hacia la tarea y el subordinado.

Las primeras investigaciones que fueron hechas por el psicólogo Victor H. Vroom (15) en 1960, muestran las preferencias de los subordinados para con los líderes en diferentes situaciones, y la correlación existente entre las características personales del líder con los fines y propósitos de sus subalternos, la cual debe ser significativa; los líderes serán capaces de influenciar a las personas para alcanzar una meta, solamente si creen en el valor de esa meta, y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

Por otra parte, el líder tiene la capacidad de cambiar su comportamiento en un "continuo" del liderazgo, que va desde el estilo altamente autocrático hasta el democrático-participativo.

-----  
(15) Cfr. SCHEIN EDGAR., Op.cit., pág. 110

### 3.8) ROBERT BLAKE y JANE MOUTON

Basado en los estudios de Fred Fiedler al respecto del liderazgo, en 1964 es desarrollado un modelo conocido como "El Grid Gerencial" para definir los estilos de liderazgo. Robert Blake y Jane Mouton (16) , desarrollaron una teoría que representaba la preocupación tanto por la producción como por los empleados, destacando el interés del gerente; indicó en una gráfica en el eje horizontal el interés por la producción (\*), y en el eje vertical el interés por los trabajadores (\*\*). Como estas características son muy amplias las subdividió en nueve valores intermedios, numerándolos del uno al nueve para cada eje y todavía más los entrelazó en forma reticular, formándose así una cuadrícula que alojaría ochenta y un superficies equivalentes a otros tantos estilos de liderazgo.

-----

(16) Cfr. KOONTZ., WEIHRICH., Op.cit., pp. 505-507

(\*) NOTA: La actitud del jefe está orientada por: la efectividad de decisiones de política, los procesos, procedimientos, la eficacia del trabajo, la creatividad, la productividad.

(\*\*)NOTA: La actitud del jefe está orientada por: el grado de interés personal para lograr objetivos, la moral de los trabajadores, la confianza, las buenas condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales.

### 3.8.1) EL GRID GERENCIAL

Para ilustrar las características de los estilos que se encuentran en las posiciones extremas, se señalan los dos estilos de la posición inferior en la cuadrícula, que son los designados 1.1 y 9.1; los dos estilos de la posición superior que corresponden a los estilos 1.9 ,9.9 y uno ubicado en la posición central que es el 5.5 por lo que corresponde a la gerencia, la dirección y control, los errores y faltas, la comunicación y la resolución de conflictos. Estas cinco dimensiones se mencionan a continuación:

a) ESTILO 1.1 : Se da en llamar "administración-empobrecida". Donde el gerente se preocupa muy poco por las personas y por la producción, por lo tanto el gerente acepta un mínimo de responsabilidad, existe una situación de aislamiento, no hay comunicación, ignorándose los errores y las faltas. Se evita cualquier tipo de conflicto.

a) ESTILO 1.9 : Se da en llamar "Club de Administración", el gerente plantea dirige y controla, sin presionar la producción; ya que su interés es hacia las relaciones

interpersonales, buscando crear un ambiente relajado, en el cual la confianza y la ayuda hacia los subordinados juegan un papel primordial, evitándose cualquier tipo de esfuerzo adicional en orden a los objetivos, así se crea una flexibilidad para evitar sanciones, y la comunicación informal es muy importante.

c) ESTILO 9.1 : El gerente ocupa una posición de autoridad y jerarquía; planea dirige y controla las actividades de los subordinados que se limitan a cumplir ordenes. Los gerentes son llamados "Autócratas del Trabajo", ya que los problemas se resuelven haciendo uso de la autoridad. Las políticas sobre sanciones son uniformes, estan bien definidas, la comunicación es formal según los canales establecidos. Hay una máxima preocupación por la producción y un mínimo interés por el personal.

d) ESTILO 9.9 : Es la "Situación Ideal", se da la participación, el gerente considera que su responsabilidad es lograr los objetivos organizacionales mediante la participación, permitiendo a los subordinados participar en el señalamiento de los objetivos, lo cual apunta hacia-

una autodirección, y hacia un máximo interés por el personal y por la producción.

●) ESTILO 5.5 : Es la "Situación de Equilibrio", el gerente se preocupa tanto por la producción como por el personal, el cual es el recurso básico para producir. La comunicación es por igual informal que formal .

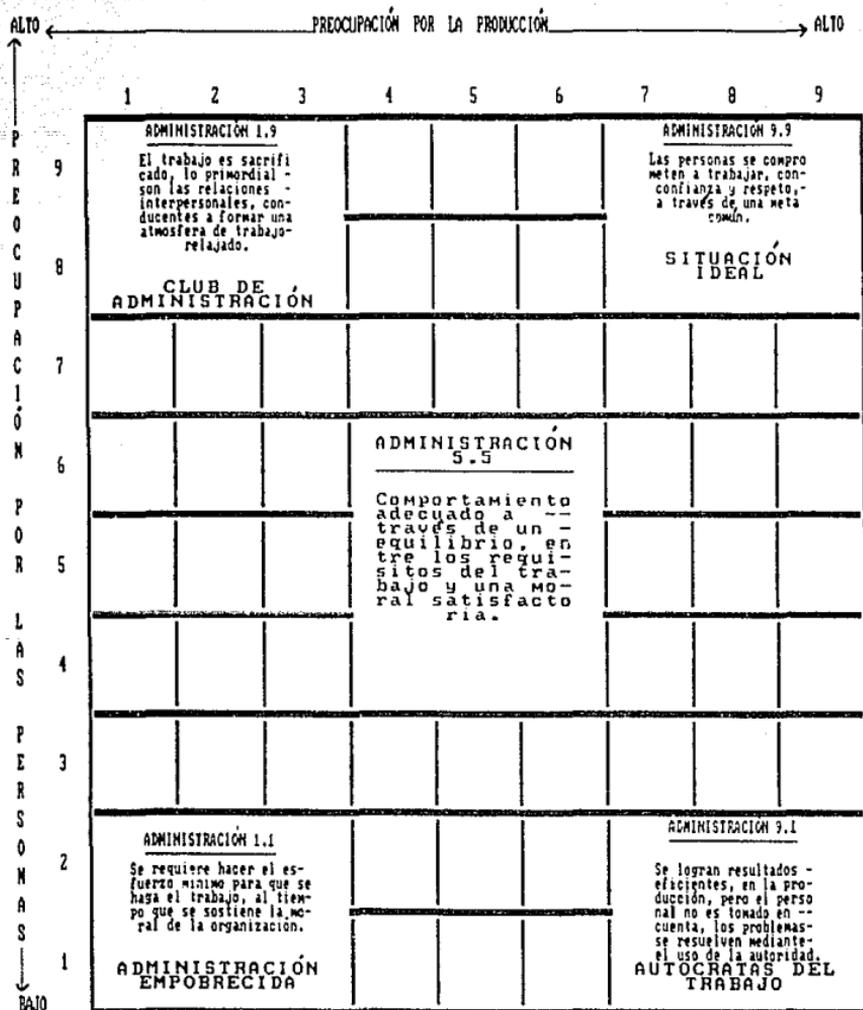
La cuadrícula de Blake es de vital importancia, ya que nos muestra desde otro punto de vista, las diferentes orientaciones de un gerente al dirigir, sin embargo para alcanzar los objetivos, además de ser necesario identificar el estilo de mando de nuestros gerentes (lo que nos permite unificar criterios), es también importante generar el compromiso, hacer que los subordinados cumplan con las metas y objetivos, por que las consideran suyas; romper la resistencia al cambio y hacer entender a la gente la necesidad del cambio. El correcto empleo del liderazgo facilita esta tarea, permitiendo plantear objetivos razonables, crear los medios, mover a la gente para alcanzar los objetivos, y lograr como mínimo una "Situación de Equilibrio" o mejor aún una "Situación Ideal". (\*)

-----

(\*) NOTA: Ver figura # 3-4

# EL GRID GERENCIAL.

Fig. # 3-4



### 3.9) CHRIS ARGYRIS

Por otra parte Argyris en su trabajo de investigación, se ha preocupado por el gerente y sus subordinados, desde un punto de vista psicológico y de madurez. Argyris (17) - en su obra "Personality and Organization" ha mostrado que los procedimientos corrientes empleados por la gerencia para organizar, dirigir y controlar los recursos humanos de las empresas, responden admirablemente a las capacidades y características del niño, más bien que del adulto.

En sus primeras investigaciones se determinó que en los empleados existe o se puede producir un grado de inmadurez psicológica, debido a la escala de valores en la cual se mueve la organización, y que permite a los líderes hacer que la gente pase de las actitudes inmaduras, a las maduras. Estos últimos son estudiados desde dos dimensiones diferentes: 1) Desde un punto de vista en el cual el líder se comporta conforme a lo que piensa; 2) El líder se comporta conforme a lo que vive, los supuestos implícitos que en realidad guían la conducta observada;

-----  
(17) Cfr. SCHEIN EDGAR., Op.cit., pp. 119-122

pero cuando el desenvolvimiento del líder se estudia dentro de un grupo, refleja un comportamiento uniforme, el cual es dramatizado en dos modelos diferentes:

a) **MODELO I.** Este modelo se basa en cuatro supuestos ("Variables Dominantes"):

- a.1) Que un objetivo se logra tal como uno lo entiende.
- a.2) Que uno debe ganar en lugar de perder.
- a.3) Que uno debe evitar los sentimientos negativos producidos en una relación.
- a.4) Que uno debe ser racional procurando minimizar cualquier emotividad.

Estas variables ("dominantes"), conforman un comportamiento de influencia sobre los demás, aumentando la confianza en nosotros mismos, y reduce la posibilidad de enfrentar problemas altamente emocionales.

Para que la organización y la gente que labora en ella se beneficie. El líder debe aprender a comportarse según:

b) **MODELO II.** Se basa en tres supuestos:

- b.1) Toda decisión se debe basar en información válida.
- b.2) Toda decisión debe estar orientada por una acción libre.

b.3) La acción debe estar basada en un compromiso interno y su respectivo seguimiento, para lo cual se tiene que establecer, una relación que propicie mayor apertura y que le permita a las personas compartir sentimientos, percepciones y supuestos.

El Modelo I asume que cuando se propicia una confrontación entre dos partes, el resultado es que una de las partes se coloca en posición defensiva, determinando el pensamiento de cada líder.

La habilidad para comportarse en términos de los supuestos del Modelo II nos lleva a la flexibilidad que las teorías de contingencia exigen.

El resultado de este modelo es que el liderazgo se puede mejorar simplemente al momento de diagnosticar que tipo de liderazgo es el que se está usando, y las características de la tarea que el líder y los subordinados tienen que realizar. Se acepta que estas teorías no cambian el comportamiento si no los argumentos que el líder predica, estos argumentos pueden ser maduros o inmaduros, como se menciona a continuación:

**Características de Inmadurez:      Características de Madurez:**

Pasividad

Actividad

Dependencia	Independencia
Inadaptabilidad	Adaptabilidad
Intereses Superficiales	Intereses Profundos
Perspectiva a Corto Plazo	Perspectiva a Largo Plazo
Posición Subordinada	Posición Superior
Falta de Autoconocimiento	Autoconocimiento y Control

Como conclusión se puede afirmar que a la luz de estos estudios, y de los ya mencionados, no existe coincidencia alguna por parte de los investigadores del tema, al respecto de un estilo único y mejor para dirigir. Por otra parte las teorías contemporáneas, se orientan casi todas hacia los modelos de contingencias o situacionales, en los cuales se presenta una visión limitativa, ya que al tratar de tomar en cuenta, la gran cantidad de variables que influyen en el comportamiento, no se llega al absoluto así que se seguirá hablando de teorías, supuestos, modelos, que más que tratar de encerrar el comportamiento limitandolo a gráficas, y esquemas; en multitud de situaciones nos ayudan entre otras cosas a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones a nivel dirección, ya que la única variable que no se puede controlar a ciencia cierta, y de la cual depende el éxito de la organización son las personas.

### 3.10) OTROS ENFOQUES SOBRE LA TEORIA DIRECTIVA

#### 3.10.1) HENRY MINTZBERG

Partiendo de la escuela de las funciones de dirección, basada en los papeles reales del directivo (18), se puede establecer una perspectiva interesante con respecto al trabajo de gestión.

Actualmente se sabe que hay diversas actividades que pueden ser controladas por una zona específica del cerebro humano, es decir, hay una especialización del cerebro en cuanto a la forma en que las personas actúan. Así el **Hemisferio Izquierdo del Cerebro**, controla los movimientos del lado derecho del cuerpo; además se encarga de realizar funciones de tipo lineal, secuencial (\*); es analítico, explícito, intelectual. Las actividades producidas por el **Hemisferio Izquierdo (HEI)**, son consideradas propias de la planificación formal. De la misma forma, el **Hemisferio Derecho del Cerebro**, controla los movimientos del lado

-----  
(18) Cfr. CAPITULO II. pág. 44

(\*) NOTA: Como la comunicación verbal o el aprendizaje de una prueba matemática.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

izquierdo del cuerpo, especializado en el procesado simultáneo opera de forma relacional (\*); es intuitivo, implícito. Esta relacionado con los procesos de dirección, debido a las facultades que operan desde el Hemisferio Derecho (HED).

De esta manera, especulativamente hablando, se puede decir que la planificación formal esta relacionada con la actividad del análisis sistemático (HEI), en contraste, la dirección informal se relaciona con la intuición, improvisación (HED); los procesos clave de dirección, son tan complejos que al observarlos, parecen ser más intuitivos, que intelectuales. Por lo cual, partiendo de las investigaciones hechas por Mintzberg a diferentes directores, se puede apoyar la hipótesis de asociar la actividad de dirección con el modo de operación del HED, de la siguiente forma:

a) Hay una preferencia mayor hacia los medios de comunicación oral (\*\*), más que las formas escritas; leer y escribir. Por lo tanto los directivos tienden más hacia

-----  
(\* ) NOTA: Como la comprensión de imágenes visuales, gestos, o la contemplación de una escultura.

(\*\*) NOTA: Como las reuniones, o pláticas informales, que permiten al directivo, intuir sobre los gestos, tono de voz, y expresiones faciales dentro de una negociación en un tiempo real.

métodos relacionales, simultáneos; que ordenados, secuencian los en comunicación.

b) Hay preferencia de información blanda (\*), la cual ayuda al conocimiento implícito de la organización y su entorno; esta información, más que ser analizada es sintetizada de manera intuitiva por el directivo.

c) El trabajo del directivo está adaptado más a la acción que a la reflexión, carece de rutina, la mayoría de las actividades que los rodean no duran más de 9 minutos, están capacitados para resolver imprevistos, no funcionan de una manera sistemática, ordenada e intelectual, su modo de operación es relacional, simultáneo, experimental.

d) Se ha demostrado en diferentes estudios, que en toma de decisiones es poco frecuente el análisis explícito; el directivo prefiere utilizar su juicio personal, más que las técnicas ordenadas y secuenciales del análisis. Se deja a los directivos solos para que manejen los factores dinámicos de la organización; los cuales implican modos de pensar simultáneos, relacionales (HED).

-----  
(\* ) NOTA: Esta información proviene de los procesos informales de comunicación: rumores, impresiones o sensaciones sobre otras personas.

e) Los procesos más importantes a nivel políticas, necesarios para dirigir una organización, dependen significativamente de las facultades identificadas con el HED. Tal es el caso de la elaboración de estrategias; resulta ser un proceso irregular, discontinuo, más que intelectual, analítico, ordenado; también cuando se logra una estrategia innovadora, esta no es el resultado de la planificación formal, si no de los procesos mentales, intuitivos, y experimentales del directivo.

Por el contrario cuando una organización se encuentra estable en su entorno, es posible que no requiera de una estrategia innovadora, entonces es inteligente que necesite de la planeación sistemática (HEI), la cual no crea estrategias si no que las implementa.

Estas posibilidades asociadas al HED, resultan ser ineficaces sin las facultades del HEI; se requiere de una integración de ambas conciencias; es así como la organización eficiente requiere tanto de intuición (\*) como de análisis. Se debe de buscar una mezcla ideal que nos evite consagrarnos hacia alguna en específico. La dirección

-----  
(\* ) NOTA: La esencia de la intuición según Herbert Simon "reside en la organización del conocimiento para su rápida identificación, y no en su interpretación para hacer un diseño inspirado".

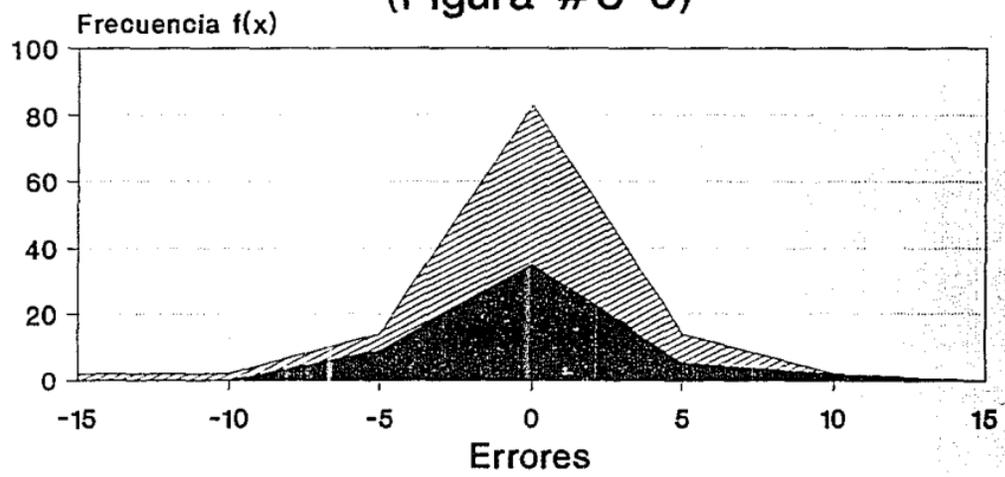
moderna se ha volcado en un sistema cerrado, donde los profesores enseñan la teoría económica y administrativa como si fueran fines en sí mismas (adoración del HEI), sin considerar la realidad de la vida organizativa. Por otro lado el uso excesivo de la intuición puede trazar un comportamiento arbitrario en la organización. La intuición no es exacta, pero generalmente se apega a la realidad en cierto tipo de asuntos; cuando se necesita precisión, se tiene que confiar en el análisis, pero cuando no, a veces es más fácil y seguro seguir la intuición (\*). La intuición no opera de modo independiente con respecto del análisis; complementan la toma de decisiones, de tal forma que el directivo eficaz debe dominar todas las diferentes habilidades de dirección, y no situarse en una dimensión "analítica" o "intuitiva" para resolver sus problemas. Por lo tanto las organizaciones tienen que acoplar el análisis con la intuición; el HEI con el HED, de la mejor manera posible.

-----  
(\* ) NOTA: Ver figura # 3-5

# DISTRIBUCION DE ERRORES

## PENSAMIENTO ANALITICO / INTUITIVO .

(Figura #3-5)



EN UN EXPERIMENTO

■ GRUPO 1 INTUITIVO    ▨ GRUPO 2 ANALITICO

FUENTE: MINTZBERG HENRY. Op.cit., Pag.82

### 3.10.1.1) PAPELES INVOLUCRADOS EN LA DIRECCION.

Si guienos con la tendencia de identificar lo que los directivos hacen realmente a partir de la observación, encontramos diferentes funciones que involucran al directivo en su trabajo cotidiano, complementando la concepción de H. Fayol al respecto del mismo:

a) El director no es un planificador reflexivo y sistemático. Partiendo de los estudios de Mintzberg se ha demostrado que los directivos trabajan a un ritmo agotador (llamadas telefónicas, reuniones, entrevistas), que su actividad se caracteriza por la brevedad, variedad y dicontinuidad, orientándolos hacia la acción más que a la reflexión; saltan de un asunto a otro obligándose a cambiar de actitud rápida y frecuentemente. La superficialidad es característica de este oficio, ya que al momento de planear esto se hace implícitamente (HED) dentro del contexto de la acción diaria. Por lo tanto el trabajo de gestión no crea planificadores reflexivos, si no maestros de la acción directa.

b) El directivo necesita de información clara y oportuna-

por lo tanto, se hace necesario la presencia de un Sistema de Información adecuado, considerando las limitantes cuantitativas las cuales excluyen conceptos cualitativos importantes (calidad, problemas en factor humano), y que los reportes producidos por un computador no los pueden expresar. Los directivos prefieren los medios orales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones (\*), así como el manejo de información blanda, mientras que el interés por la información de rutina es reducido.

c) El trabajo del directivo consiste en contactos verbales y escritos, siendo sus principales instrumentos: el correo, el teléfono, las reuniones formales e informales, y los viajes. Existiendo una clara tendencia hacia los medios informales (el teléfono y las reuniones imprevistas) para los contactos breves, ya que las reuniones concertadas requieren de más tiempo, y esto último es lo que comunmente al directivo le falta.

-----  
(\* ) NOTA: En el estudio realizado por Mintzberg, se llegó a la conclusión que esta actividad variaba de seis a doce minutos respectivamente.

Los altos directivos de organizaciones e instituciones públicas dedican más tiempo a la actividad formal (reuniones formales, de duración limitada) y a entrevistas con miembros del Consejo de Administración y grupos externos que los directivos de organizaciones privadas. Los altos cargos de organizaciones de servicios dedican más tiempo al rol de enlace que los pertenecientes a organizaciones de producción (19).

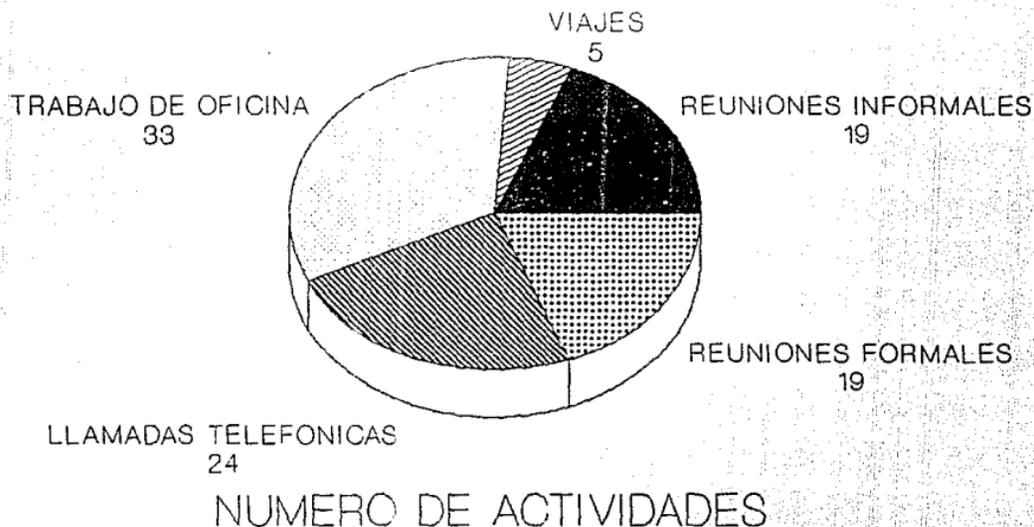
Cuanto mayor sea la organización global, más tiempo dedicará el alto directivo a la comunicación formal (memorandums, reuniones formales) menos breves y fragmentadas serán sus actividades, mayor será su gama de contactos externos, y más se desarrollará su red de comunicaciones formales (especialmente el correo), mayor será su participación en el trabajo externo (protocolo, trabajo en asambleas o consejos de otras empresas) menor en operaciones internas, y dedicará menos tiempo a los subordinados. Los directivos de pequeñas empresas desempeñan en mayor grado los roles de especialistas y de sustituto de operario.

Cuanto más bajo sea el nivel, más informal será el puesto, correspondiendo menos tiempo al rol de cabeza visible, más pronunciadas serán las características de brevedad y fragmentación, siendo a su vez mayor el interés por los temas presentes y concretos.

Complementando lo anterior se puede decir que los cargos directivos pueden dividirse en ocho tipos fundamentales: el hombre de contactos (para quien predominan los roles de enlace y cabeza visible), directivo político (primacía de los roles de portavoz y de negociador), figura interna (rol de asignador de recursos), directivo de tiempo real (rol de gestor de anomalías), jefe de equipo (rol de líder), directivo experto (monitor, portavoz) y nuevo directivo (roles de enlace y monitor) (20).

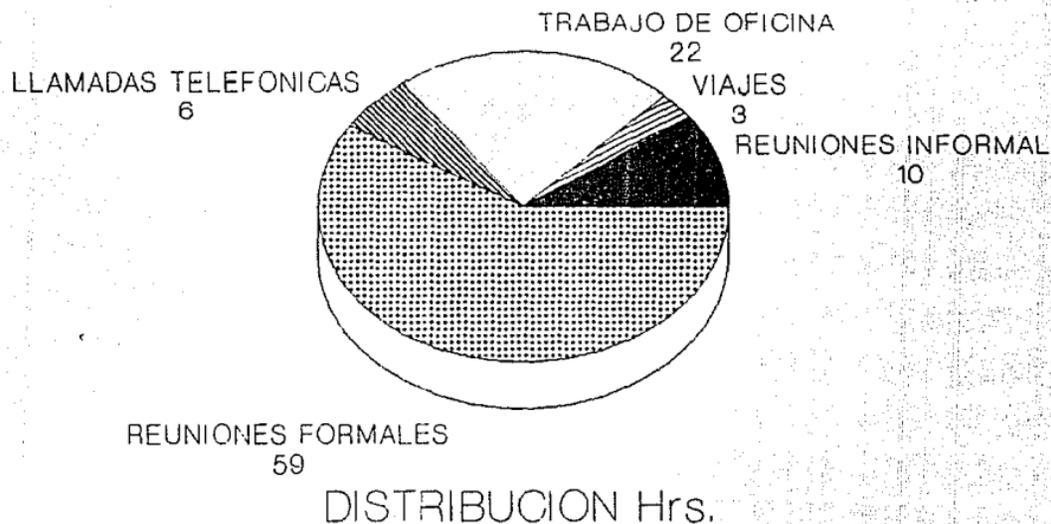
-----  
(20) Cfr. CAPITULO II pp. 46-48

# PAPELES INVOLUCRADOS EN LA DIRECCION (Figura #3-6)



Fuente: MINTZBERG HENRY (datos en %)

# PAPELES INVOLUCRADOS EN LA DIRECCION (Figura #3-7)



Fuente: MINTZBERG HENRY (datos en %)

3.10.2) CARLOS LLANO

El análisis moderno y antiguo de la ciencia de la dirección, nos demuestra que el trabajo de gestión no consiste en mandar sobre un equipo de trabajo, sino más bien mandar dentro del equipo. Ninguna teoría por sí sola nos puede garantizar el logro de un estilo de mandar eficaz para cualquier clase de equipo, el director tendrá que cambiar su estilo acoplándolo a la orientación de sus subordinados, en servicio a los objetivos fijados.

Un elemento que se encuentra implícito al momento de mandar y que nos señala el estilo del jefe; son los sentimientos, es decir, el grado de efectividad del mandato esta en función de la emotividad, y puede ser captado por el subordinado positivamente aún sea para castigar. El estilo del jefe va desde el PARTICIPATIVO hasta el AUTORITARIO pasando por EL CONSULTIVO y PERSUASIVO; éste último no duda en tener la razón y se enfrenta con los demás para convencerlos. El estilo de mando nos ayuda a mover a las personas, por eso es necesario ejercerlo de una manera flexible, tratándonos de adaptar al modo de ser de nuestro equipo.

La mayor parte de los problemas que encontramos en las organizaciones no son sólo de naturaleza técnica, sino humana; estos problemas son más difíciles de solucionar ya que revisten una mayor profundidad que los conflictos meramente técnicos. Es por esto que la dirección de empresas adquiere un valor prevalente; por que no sirve de nada tomar decisiones técnicamente bien resueltas, si al tomar el carácter de órdenes, no son llevadas a cabo por quienes se responsabilizan de su cumplimiento. Es por ello que el factor humano y en concreto el hombre sea la pieza clave del éxito en la dirección, así mismo es pertinente aclarar que la empresa es para el hombre y no viceversa. Así la dirección de empresas, se vuelve dirección de hombres, de ahí que la preocupación del director no deba ser puramente técnica, sino también humana.

La dirección a manera de la técnica (\*), debe pretender la modificación del sujeto, sin que éste pierda su individualidad y autonomía; en contraste no se debe caer en el extremo de considerar a la dirección como un diálogo entre el director y sus subordinados, en el cual se prescinde

-----  
(\* ) NOTA: La técnica es definida por el Dr. LLANO como sigue: "La actividad que el hombre realiza para modificar un objeto".

de "modificación", ya que nos conduciría directamente a la anarquía, por que cada quien haría lo que se quiere. La comunicación juega un papel preponderante, ya que si cada quien sabe lo que tiene que hacer, y más aún lo que se espera de ese trabajo, difícilmente desobedecerá. Es así que se necesita de un diálogo (comunicación), entre la dirección y los subordinados, sin llegar a los extremos de considerar la comunicación como un fin en sí mismo.

Por otro lado, si se encierra a la dirección dentro de la técnica, nos puede llevar al autoritarismo, por que frecuentemente se olvida que las personas son seres humanos, que tienen su propia individualidad, que no pueden actuar como máquinas, ya que no son objetos. Así la dirección se encuentra centrada en la tarea que debe realizarse, logrando resultados a corto plazo; un directivo así pone énfasis en el diseño del trabajo y en su enseñanza:

- "a) Distribuye el trabajo por partes.
- b) Diseña el mejor modo técnico de llevar a cabo el trabajo de cada parte.
- c) Enseña a cada trabajador a realizar su parte de trabajo.

- d) Señala a cada uno estándares en la tarea.
- e) Establece controles específicos para saber si se cumple o no con los estándares " (21).

Pero a largo plazo produce problemas en factor humano, provocando resistencia pasiva, e incluso la rebelión.

Idealmente se debe centrar a la dirección en el hombre que ha de ejecutar la tarea, buscando la aceptación personal y motivación del subordinado para alcanzar los objetivos. De este modo cada director deberá establecer una mezcla exacta entre el grado de definición de la tarea y la aceptación del objetivo que el trabajo persigue. Por ejemplo a corto plazo, el adiestramiento en el trabajo debe ser más importante que la aceptación de los objetivos.

El estilo de mando en los niveles superiores de la empresa no debe estar centrado en la tarea, ya que estos requieren de aceptación para tomar las decisiones, su trabajo es totalmente orientado a la creatividad, para lo cual se necesita de iniciativa. De esta forma el director debe saber como dirigir, indagando y descubriendo quienes

-----  
(21) LLANO CARLOS., Op.cit. pág. 230.

necesitan ser conducidos mediante órdenes concretas, y quienes por su nivel, carácter o temperamento se ajustan fielmente a los requerimientos.

Por lo tanto la dirección y la técnica se diferencian atendiendo a aquello que modifican. La técnica se enfrenta con objetos inertes, en contraste, la dirección se enfrenta con sujetos libres. Por eso la dirección no debe buscar ir en contra de lo que la gente quiera, sino hacer que la gente quiera lo que yo quiero, esto es el auténtico modo de dirigir. Como ya se dijo al principio de este capítulo, por medio de órdenes formales, se puede lograr que la gente haga lo que yo quiero, pero muchas de las veces no es lo que el subordinado quiere, (\*) existiendo una distinción entre el hacer y el querer; y la libertad no reside en el hacer sino en el querer. En conclusión se puede decir que la dirección eficaz es aquella que incorpora nuestros objetivos con los del subordinado, buscando modificar la actitud de estos últimos, para que las cosas se hagan porque se quiere, no porque se tienen que hacer; y que la gente así lo entienda.

-----  
(\*) NOTA: Esto es el "autoritarismo" según C. Llano.

# CAPITULO 4

#### CAPITULO IV

#### LOS FACTORES LIGADOS A LA DIRECCION

Considerando la importancia que tiene el dirigir y guiar a la gente para alcanzar los objetivos, el directivo como ya hemos dicho, debe de conocer cuales son las necesidades y fuerzas que mueven a la gente a actuar, es decir, todo lo que despierta impulsos, emociones, y deseos. A fin de saber mandar es necesario conocer la gama de necesidades capaces de mover los componentes del equipo. El "motivo" que mueve al subordinado, y más propiamente a la voluntad de éste, a realizar acciones concretas.

El directivo cuenta con una herramienta diferente al liderazgo, para influenciar a las personas modificando su actitud, en relación a los motivos humanos, estos a su vez se basan en las necesidades de la gente. Por lo tanto si se quiere lograr que la gente luche por alcanzar las metas y objetivos, hay que propiciar la motivación para que lo hagan con buena disposición y entusiastamente.

Un aspecto importante a considerar es que las necesidades, las actitudes y valores de las personas cambian y se desarrollan, a través de todo el ciclo de vida.

#### 4.1) LA MOTIVACION COMO FUNCION DIRECTIVA

Puede que un trabajador quiera trabajar más para ganar más dinero, y reconocer que si lo hace puede entrar en conflicto con sus compañeros de trabajo si ya se han estipulado normas con relación al desempeño, y delegación de funciones. El problema principal no es decidir qué es más importante, si el dinero o pertenecer a un grupo, sino más bien cómo puede un dirigente o un líder resolver situaciones de conflicto como estas, o bien crear condiciones que eviten problemas.

Las teorías modernas postulan esencialmente que la conducta de un empleado está en función del valor que éste le da a un determinado resultado (por ejemplo el dinero, el logro, la responsabilidad) y el tipo de conducta con que ésta persona espera lograr ese resultado, es decir, existen varias teorías que tratan de explicar qué es lo que hace que las personas actúen de una u otra manera, la Teoría de la Expectativa, dice que la conducta de las personas está en función de su esperanza o expectativa, de que el acto irá seguido de una recompensa y de qué valor tiene esa recompensa para él. Así los subordinados pueden ser-

motivados, en función de sus necesidades y del valor de las mismas.

Se ha sugerido para entender los verdaderos valores y motivaciones que una persona tiene, examinar los tipos de experiencias de socialización que la persona haya tenido durante todas las etapas de su vida; las ocupaciones que se escogen, el tipo de relaciones íntimas que se buscan, la organización a la que se quiere pertenecer, desarrollando un concepto de sí mismo, que funciona en la persona como principal motivador. Por lo tanto el dirigente debe estar conciente ("alerta"), de que los subordinados reaccionan en forma diversa de acuerdo al grado de desarrollo de sus necesidades, y a cada situación concreta.

#### 4.1.1) ABRAHAM MASLOW

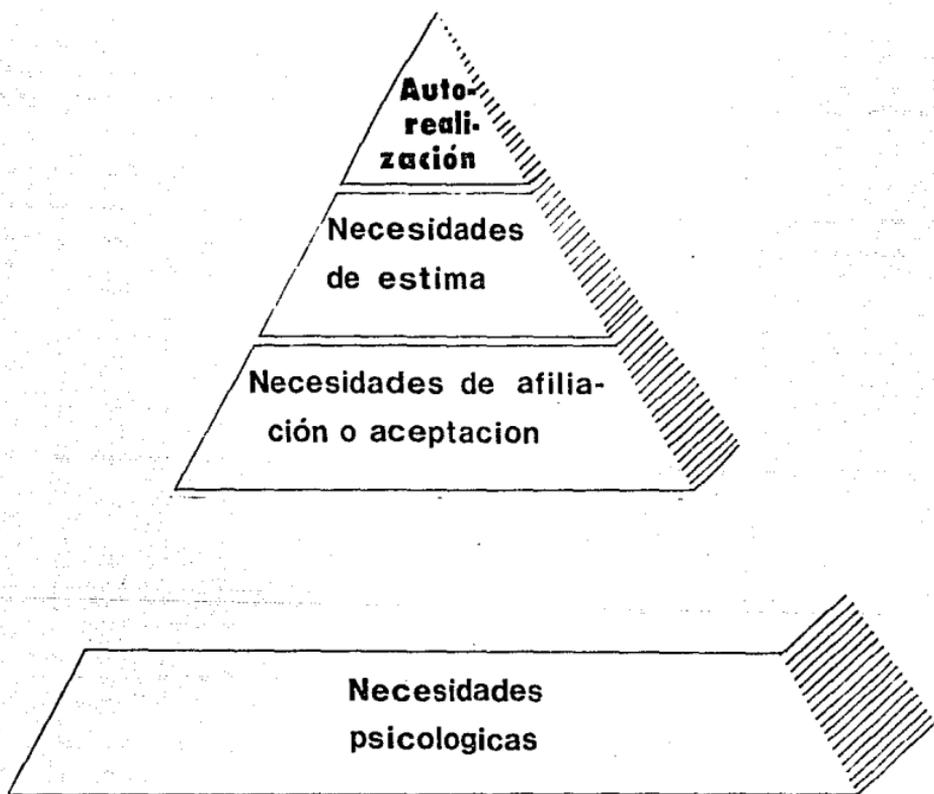
Es innegable que existen prioridades en la escala de necesidades de las personas, Maslow en su bien conocida teoría, organiza las necesidades imprimiendo una secuencia jerárquica de tal manera que las necesidades de orden superior, no podían quedar satisfechas a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de nivel inferior; -

de tal suerte que las necesidades satisfechas ya no motivan (\*), lo cual implica ascender al siguiente nivel de necesidades para motivar; estos niveles se enuncian a continuación:

1. **Necesidades Fisiológicas:** son las necesarias para conservar la vida, éstas se satisfacen primariamente por el dinero (alimentación, agua, vestido, habitación, sueño).
2. **Necesidades de Seguridad:** en las cuales se busca encontrarse fuera de peligro físico, tienden a la conservación de las necesidades fisiológicas (casa, vestido, alimentos).
3. **Necesidades de Afiliación o de Aceptación:** estas necesidades se derivan de la búsqueda por la aceptación y reconocimiento de los demás.
4. **Necesidades de estimación:** autoestimación y aprecio por parte de los demás. Con su logro se producen satisfacciones como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.

-----  
(\* ) NOTA:-La motivación es todo aquello que nos impulsa a actuar de manera concreta.  
-La satisfacción tiene que ver con el placer experimentado cuando se satisface un deseo.

## **Jerarquía de necesidades de Maslow**



**5. Necesidades de Autorrealización:** maximización de propio potencial, son las que revisten mayor importancia dentro de esta jerarquía.

La desventaja, al jerarquizar las necesidades y enmarcarlas como algo que determina el comportamiento, acarrea problemas ya que para algunas personas pueden ser más importantes las necesidades sociales que las de autorrealización o viceversa, de tal modo que esta teoría debe ser considerada por el dirigente, como algo que "posibilita" el comportamiento, no lo "determina".

#### 4.1.2) HERZBERG

Por otra parte, la gente difiere en la importancia que el trabajo tiene en su vida, es decir, a partir del empleo se han descubierto ciertas "necesidades", las cuales reflejan algunas de las cosas concretas que la gente busca en el trabajo, así Herzberg propone encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores:

- 1. Factores Higiénicos:** algunos de los más importantes son: la administración y políticas de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las

relaciones interpersonales, el salario, la posición laboral, la seguridad laboral, la vida personal; estos factores si existen en un medio laboral en gran cantidad y calidad, producen satisfacción pero no motivan, no obstante su carencia produce insatisfacción, es decir, si existen NO MOTIVAN pero si no existen DESMOTIVAN, por ello fueron catalogados como factores "higiénicos".

2. **Factores Motivacionales:** estan relacionados con el contenido del puesto: el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, el progreso y el ascenso; estos son satisfactores y también motivadores, es decir si existen MOTIVAN, pero si no existen NO DESMOTIVAN.

#### 4.1.3) Mc CLELLAND

Para entender la carrera organizacional del dirigente o del gerente empresarial; los estudios de Mc Clelland al respecto de la personalidad, son de gran utilidad. Se sugieren al menos tres necesidades básicas positivas, que se relacionan con el comportamiento del empleado en las organizaciones:

1. **Necesidad de Realización:** Tiene que ver con el deseo de éxito y temor al fracaso intensos. Aquellos que tienen una alta necesidad de realización quieren ser desafiados, establecerse metas difíciles, dar un enfoque realista al riesgo, asumir responsabilidad personal para hacer que se realice una actividad.

A través de los estudios que se han hecho, el dirigente, en contraste con el profesor o con el filósofo, tiende a tener una motivación de logro mucho más alta y una motivación de afiliación o aceptación mucho más baja que el común de las personas.

2. **Necesidad de Poder:** Aquellos que tienen una alta necesidad de poder tienen gran interés por ejercer influencia y control, generalmente se ubican dentro del liderazgo debido a su fuerza para actuar.

3. **Necesidad de Afiliación:** Las personas con alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social; por lo tanto se ocupan de mantener relaciones sociales placenteras y de consolar y ayudar a quienes tienen problemas.

4.1.4) LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA DIRECTIVA

El trabajo se enriquece cuando se va llenando de factores motivacionales, y como dice Carlos Llano "Motivar no es más que incidir en la decisión surgente: meter en el "otro" las razones y motivos para que quiera y tienda a una determinada cosa, no es un lavado de cerebro ya que en realidad, se trata de un enriquecimiento de las consideraciones y deliberaciones que preceden a toda decisión o que la modifican" (22). Se trata de hacer que nuestras razones para motivar sean más convincentes, que las razones y motivos de la otra persona; así el directivo para "motivar" necesitará de razones que sean fuertes para "convencer". La motivación es una forma de conseguir mover a la gente hacia los objetivos, por eso debe existir pleno dominio del tema por parte de aquellos que quieran mandar hombres, consiguiendo alcancen las metas que les hemos fijado. Por lo tanto lo más importante con que cuenta un director para motivar reside dentro de él mismo, en los motivos que se tienen para ello, por que si éstos no estan respaldados por razones válidas, nadie que sea razonable

-----

(22) Ibid., pag 241.

los podrá aceptar concientemente. No logramos convencer a una persona por que esta sea débil, sino por que nuestras razones y motivos son fuertes.

Otro aspecto que es importante destacar, es el hecho de obtener resultados toda vez que se utiliza la motivación como fuente de influencia; estos resultados producto de la acción de motivar producen tres valores distintos y cuya percepción, se realiza a través de un proceso distinto dando lugar a tres tipos de motivación: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente.

- 1. Motivación Extrínseca:** Es aquella que empuja al individuo a realizar una acción por las recompensas o castigos unidos a la ejecución de la acción, es decir, las consecuencias provocadas por dicha acción, desde un punto de vista externo. De tal manera que lo verdaderamente querido no es la realización de la acción, sino las recompensas que en respuesta a la misma se espera alcanzar ("algo externo a la cosa"), por lo cual, la motivación extrínseca debe ser orientada por los incentivos.

**2. Motivación Intrínseca:** Es la que mueve a la persona a realizar una acción determinada a causa de la satisfacción que ésta espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de dicha acción. Puede ir desde la satisfacción ligada a la realización de hacer algo que le agrade, hasta la satisfacción ligada al logro de cierto aprendizaje cuya obtención sea necesaria. ("por el mismo hecho de hacer el trabajo").

La motivación intrínseca no se orientará más que accidentalmente hacia los objetivos de la organización.

**3. Motivación Trascendente:** Es aquella que mueve a las personas a la acción, por la utilidad de sus acciones para otra u otras personas, es decir, la gente actúa por otra persona, buscando satisfacer las necesidades de ésta. Las personas son capaces de realizar esfuerzos sobrehumanos y dichos esfuerzos tienen su fundamento en la motivación trascendente, ya que desde el punto de vista de la motivación extrínseca e intrínseca carecerían de sentido.

En la medida en que una organización sirve-

adecuadamente a los hombres que la conforman, su mejor aliado es la motivación trascendente de estos. La motivación trascendente se orientará a sí misma hacia los objetivos de la organización, en la medida en que el individuo los perciba como convenientes para los demás.

Estas fuerzas siempre están presentes en cualquier individuo, cada una en mayor o menor grado. Ahora bien, si un directivo quiere impulsar a sus subordinados por motivación trascendente, debe enseñarles a valorar las consecuencias de sus actos para otras personas, así como predicar con el ejemplo, ya que en la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente podrá influir sobre sus subordinados en ese plano.

En conclusión el directivo tiene que saber acoplar las necesidades de la organización con las necesidades de su gente; el director no sólo funciona como "director de orquesta", debe ser un profundo observador de todo lo que interactúa en su organización; los recursos humanos son los más importantes para la organización, no obstante son los

más difíciles de manejar. Es por esto que el director debe saber como llegarles, como guiarlos, y si hay que motivarlos para alcanzar objetivos, es imprescindible el conocimiento de sus necesidades, ya que verán en nosotros un medio para satisfacerlas, recordando que si nosotros tenemos razones convincentes, y motivos que encausen la decisión del subordinado, la motivación será sin duda un hecho real claramente reflejado en resultados. Además los seres humanos son multidimensionalmente motivados, es decir, existen muchos caminos para conseguir lo que se quiere (desde el punto de vista directivo); como ya se dijo existen diferentes maneras de "influnciar" para dirigir; el liderazgo y la motivación facilitan la tarea de la dirección, es por ello que se han expuesto sus diferentes autores y teorías, siendo inútil tratarlos fuera de la dirección. Por otra parte existe otro tema que resulta de la tarea directiva, es decir, del comportamiento de las organizaciones, en el cual se estudian los agentes con influencia que buscan el control de las decisiones y acciones dentro y fuera de la misma, a través de su poder, éste se distribuye en toda la organización, y excepcionalmente de manera absoluta en el director.

#### 4.2) EL PODER COMO RESULTADO DE LA ACCION DIRECTIVA

En realidad existe muy poca literatura a este respecto, la lógica parece ser el soporte más fuerte de lo que se dice, pero al mismo tiempo es de gran utilidad e importancia para el tratado de la dirección. Por lo anterior nos basaremos en los estudios de Henry Mintzberg consolidados en su obra "The Power in and Around Organization" utilizando su misma nomenclatura y diseño.

El poder se manifiesta en la organización, a todos los niveles. De manera simple y práctica para nuestros fines el poder se define como "la capacidad de influenciar para que determinadas cosas se hagan", no importando que cosas se hagan, sino a quién se convence; por lo tanto si se aparta la atención de los resultados hacia la manipulación, nace la política.

"El comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores, llamados agentes con influencia, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa; puesto que las necesidades de todos

los agentes con influencia no son las mismas, cada uno de estos trata de aprovechar su poder (medios de influencia). El grado de éxito de cada uno de estos determina la configuración final de poder". (23)

Los participantes en cualquier sistema tienen básicamente tres opciones dentro del ejercicio del poder:

1. Opción Lealtad ("callar y obedecer"): simplemente quedarse en el sistema y contribuir con éste de la manera esperada.
2. Opción Salida ("marcharse"): huir del sistema.
3. Opción Voz ("mejor luchar que rendirse"): quedarse para tratar de cambiar el sistema.

Si el participante se queda con la opción voz, se convierte en un agente con influencia dentro de la organización.

El poder puede ser resultado del control de un recurso, o una habilidad técnica (cuerpo de conocimientos), que a su vez son esenciales para el funcionamiento de la organización, o bien son escasos y están en manos de una sola persona o de un pequeño grupo de personas; creando una

-----  
(23) MINTZBERG HENRY., "El Poder en la Organización"., -  
pág. 24.

dependencia por parte del resto de la organización . Pero disponer de una sola fuente de poder no es suficiente para ejercerlo.

El poder se divide para su estudio de la siguiente forma:

#### **4.2.1) Sistemas Formales de Influencia:**

Se refiere al carácter legítimo (\*) de su poder como la autoridad. Este se desenvuelve internamente (agentes internos) y externamente (agentes externos), creando una coalición o grupo de personas que se reúnen para alcanzar un objetivo común, y ver satisfechas sus necesidades dentro de la organización.

##### **4.2.1.1) La Coalición:**

Como ya se dijo, representa un grupo de personas que negocian entre ellas para obtener una parte del poder que reside en la organización, y se divide en:

##### **A) Coalición Interna: (CI)**

Agentes internos con influencia; la organización-

-----

(\*) NOTA: Legítimo significa: "Conforme a la ley, genuino auténtico", según el diccionario "Larousse".

representa para ellos un lugar para satisfacer sus necesidades; hay diversos tipos de coalición interna:

**A.1) La Coalición Interna Personalizada:**

Dominada por el sistema de autoridad se basa en el control del personal. Es la CI menos politizada de todas, es compatible con la ideología ya que refuerza el poder personal del director. El propietario lo controla todo dentro de la organización.

**A.2) Coalición Interna Burocrática:**

El poder esta centrado en la autoridad y en sus controles burocráticos; como ya se dijo en el Capítulo I, los encargados de planificar y controlar, son los analistas de la tecnoestructura. El sistema de habilidad es débil; del mismo modo, no esta politizada pero tampoco carece de actividad política.

**A.3) Coalición Interna Ideológica:**

Aquí domina el sistema de ideología, es la CI más igualitaria, todos las agentes toman parte en las decisiones; el poder está disperso en toda la organización, por lo tanto no se necesitan sistemas de control; por lo mismo los sistemas de autoridad y política son débiles.

**A.4) Coalición Interna Profesional:**

El sistema de habilidad es el dominante, los agentes con conocimientos técnicos son los que tienen el poder, por lo tanto es incompatible con un sistema de autoridad fuerte, ya que el poder informal de los especialistas la desplaza al mismo tiempo que mantiene la política alejada.

**A.5) Coalición Interna Politizada:**

El poder está centrado en la política, la cual domina la coalición interna, el poder legítimo es desplazado por la misma, al tiempo que los objetivos están en favor de las necesidades personales de los agentes.

**A.6) Agentes Internos con Influencia:**

Generalmente son cinco los agentes internos con influencia:

**A.6.1) El Director Ejecutivo:**

Su papel es dirigir, se encuentra en la cúspide de la jerarquía de autoridad, por lo tanto es el agente más poderoso en todo el sistema de poder en la organización y su entorno. Sus medios de influencia más importantes son: la autoridad, sus conocimientos y acceso a información privilegiada. El sistema de influencia más importante para

el director ejecutivo radica en la autoridad (poder formal). Los sistemas de control (personal y burocrático) son los medios primordiales para asegurarse la obediencia. También cuenta con un poder informal derivado de la ideología organizacional; ésta se personifica en el líder de la organización, que se considera la refleja y representa. Además los directores tienen muy buenas habilidades políticas como líderes, como la persuasión o la negociación. El Director es el agente más informado de toda la organización, ya que está relacionado con los agentes internos y externos estratégicamente, por lo tanto es un experto en la organización como un todo, tiene una visión de conjunto, y tener conocimiento de las cosas otorga poder.

"El director ejecutivo no sólo tiende a tener objetivos distintos de los de la organización (sobre todo la supervivencia y crecimiento de ésta), sino que siendo como es el jugador más importante en el juego del poder de la organización, y teniendo a su disposición el sistema de autoridad así como la posibilidad de utilizar los sistemas de ideología y política y sus propios conocimientos especiales, también tiene la oportunidad de dirigir a la organización hasta estos objetivos" (24)

-----  
(24) Ibid., pág. 151

#### **A.6.2) Directivos Intermedios:**

Como ya se dijo en Capítulo I, son aquellos que se encuentran en la jerarquía de autoridad por debajo del director ejecutivo comprendiendo todos los niveles hasta llegar directamente con los operarios. Su poder es el segundo en importancia y se restringe al mando de sus unidades, los medios de influencia que utiliza son variados destacando: la autoridad, manejo de información privilegiada y habilidad política.

#### **A.6.3) Los Operarios:**

Son los encargados de crear productos y servicios en la empresa, estos se dividen en : No Cualificados sus medios de influencia son derivados de la política, la cual es utilizada por sus líderes en contra del sistema social dominante; y Cualificados: utilizan el sistema de habilidad para influir, como resultado de sus conocimientos.

#### **A.6.4) Analistas de la Tecnoestructura:**

Su función es meramente la de asesoría y no tienen autoridad formal para tomar decisiones, laboran al mismo nivel de los directivos intermedios, por lo tanto para obtener poder anima a la organización para que se utilicen

los sistemas tecnocráticos que ellos construyen, esto significa que deben perseguir los objetivos que sirven mejor como medida de rendimiento, ante el director ejecutivo. Por lo tanto sus medios de influencia en la organización se restringen a los sistemas de control burocrático y de habilidad.

#### **A.6.5) El Personal de Apoyo:**

El último grupo con influencia dentro de los agentes internos es el personal de apoyo, dedicado a proporcionar ayuda a los operarios y al resto de la organización. Este se divide también en: No Cualificado el cual tiene muy poco poder, esto se traduce por la dificultad de organizarse, para formar sindicatos o para tomar posiciones conjuntamente; y Cualificado: el personal de apoyo cualificado se sirve del sistema de habilidad para conseguir poder.

#### **B) Coalición Externa: (CE)**

La organización es para ellos el lugar donde persiguen sus objetivos.

El control que se ejerce por medio de la CE en la organización presenta diferentes variantes, es decir, que la coalición externa puede ejercer el poder sobre la

coalición interna de tres formas que se enuncian a continuación, de la más poderosa a la que lo es menos:

**B.1) Coalición Externa Dominada:**

Cuando un solo agente externo con influencia tiene todo el poder en el entorno de la organización y domina la coalición externa e interna.

**B.2) Coalición Externa Dividida:**

Existe cuando el poder se divide entre los distintos agentes con influencia de la coalición externa, ésta tiende a politizar la coalición interna, ya que la organización recibe presiones en distintas direcciones.

**B.3) Coalición Externa Pasiva:**

A medida que el número de agentes externos con influencia aumenta, el poder de cada uno de ellos se dispersa, hasta el punto en que la coalición externa se ve impotente para ejercer poder alguno sobre la coalición interna, por lo tanto la CE se vuelve pasiva y cede el poder a la CI.

"A medida que el número de agentes externos con influencia aumenta de uno a infinito, la coalición externa

tiende a sufrir una metamorfosis que la hace evolucionar de la forma dominada a la dividida y posteriormente a la pasiva" (25).

**B.4) Agentes Externos con Influencia:**

La coalición externa de la organización la constituyen cuatro distintos grupos de agentes externos con influencia:

**B.4.1) Los Propietarios:**

Aquellos agentes externos con influencia que poseen el título de propiedad de la organización. Su poder no radica en la simple posesión del título, más bien depende de la influencia que este título puede otorgarle en el "juego" del poder.

**B.4.2) Los Asociados:**

Son aquellos que se encuentran fuera del poder de la organización (socios, competidores, clientes, proveedores.), ya que mantienen una relación meramente económica con la misma; intercambian bienes y servicios sin mostrar intención alguna de influenciar directamente su comportamiento.

Aunque se puede dar el caso de que exista un sólo proveedor o bien pocos de ellos, en el cual los productos o-

-----  
(25) Ibid., pp. 115-116

servicios que se requieren, son **esenciales** para el funcionamiento de la organización; entonces se crea una relación de dependencia en la cual no existen **fuentes alternativas**, es decir, no hay productos o servicios sustitutos de los cuales se pueda disponer en un momento dado, en este caso los proveedores (asociados) adquieren poder en la CI, dado las características de **esencialidad** de los factores recibidos y la **no disponibilidad de fuentes alternativas**.

#### **B.4.3) Las Asociaciones de Empleados**

Son los sindicatos y asociaciones profesionales; el primero representa a los empleados menos cualificados de las organizaciones, el segundo representa a los empleados más preparados y al personal experto de las organizaciones. Estas asociaciones son consideradas "influyentes" sobre la organización, si intentan afectar de manera directa las decisiones y acciones de la misma. Las asociaciones permiten a los trabajadores actuar colectivamente, es decir, conseguir que su poder como grupo tenga algún peso en la organización, ya que actuando individualmente no lo lograrían.

#### **B.4.4) Público en General:**

Comprende todos los grupos que representan intereses especiales o generales del público que rodea a la organización. Estos pueden ser grupos tan generales como: las familias, y los líderes de la opinión pública (periodistas, profesores, amigos, esposas, hijos, clérigos); o bien grupos específicos con determinados intereses como: el gobierno en todas sus facetas y niveles (estatal, federal, y municipal). Cada uno de estos grupos tiene necesidades específicas, que han de ser satisfechas por la organización.

#### **4.2.1.2) La Autoridad:**

La autoridad es una de las formas de poder formal, es decir, es el "poder legítimo" que tiene su causa en la posesión de un determinado cargo, o nivel jerárquico en la organización. La cadena de autoridad tiene su origen en la CE (los propietarios que tienen el poder formal), y desciende por la jerarquía de autoridad pasando por el consejo de administración hasta el director, para ser diseminada en el resto de la organización.

El director necesita que la autoridad delegada se utilice de acuerdo con los intereses de la organización,-

para lo cual cuenta con "el sistema de control"; éste apoya la delegación de poder de dos maneras:

**C) Controles Personales:**

Simplemente ejercer el control de forma directa y personal, es decir, mediante una supervisión directa por medio de:

**C.1) Ordenes Directas:**

Es la descripción exacta de lo que los subordinados deben hacer; los directores toman las decisiones y los subordinados las ejecutan.

**C.2) Fijación de Premisas para que se tomen Decisiones:**

En este caso el director delega el poder de tomar la decisión pero controla sus límites.

**C.3) La Revisión de las Decisiones:**

Los directivos delegan el poder de tomar determinadas decisiones. Otorgan a los subordinados un amplio margen de maniobra y luego les supervisan.

**C.4) La Asignación de Recursos:**

El director asigna los recursos de la organización y

delega todo el poder para tomar la decisión. Los subordinados que actúan de acuerdo con los deseos del directivo pueden disponer de recursos suficientes, y por lo tanto de un amplio margen de maniobra.

**D) Control Burocrático:**

Controles formales en lugar de controles directos, en éste caso los directivos crean una serie de lineamientos de naturaleza impersonal, que guiarán el comportamiento de los empleados en el momento de tomar decisiones. Aquí los directivos no imponen arbitrariamente su voluntad a los subordinados.

Estos medios de control proporcionan al directivo, un gran poder para orientar las decisiones y las acciones en la dirección más apropiada.

**4.2.2) Sistemas Informales de Influencia en la CI:**

Existen otras fuerzas activas dentro de la CI; algunas la mantienen unida, otras la presionan y tratan de manipularla en distintas direcciones:

**4.2.2.1) El Sistema de Habilidad:**

Surge de aquellas personas con habilidades y conocimientos para realizar el trabajo en la organización,-

en consecuencia el poder es absorbido por los empleados profesionales, hay una generación de poder en base a los conocimientos técnicos. El poder se distribuirá según la complejidad de sus especialidades particulares, e incluso entre distintos expertos de la misma especialidad según sus habilidades personales. Por lo tanto, al originar todo tipo de diferencias de estatus dentro de la CI, entra en conflicto con la autoridad e ideología organizacional.

#### 4.2.2.2) El Sistema de Ideología:

Es aquella que identifica a los agentes con la organización, implica una determinada "cultura", "estilo", "carácter", y supone una integración de los objetivos de la organización con los objetivos particulares.

La ideología tiene su origen con el nacimiento de la empresa, ésta se refuerza a medida que pasa el tiempo por medio de sus acciones creando costumbres y "mitos" alrededor de la misma, es decir, una tradición que comparten todos los miembros de la organización; de tal manera que un individuo al incorporarse a una compañía, está pasando a formar parte de un sistema vivo, con una cultura definida y que la distingue de las demás.

De este modo el individuo que entra a la empresa con sus

propios objetivos, se ven afectados por la ideología como resultado de la identificación en diferentes procesos, los cuales determinan su actuación final;

**E) El Refuerzo de la Ideología a través de la Identificación:**

La identificación tiene diferentes procesos que se dividen de acuerdo al grado de importancia para la organización, de la siguiente forma:

**E.1) La Identificación Natural:**

Se da como resultado de la "atracción natural", es decir, un individuo es atraído por la ideología de la organización; es la más fuerte ya que no requiere ningún esfuerzo por parte de la organización para obtener la identificación deseada.

**E.2) La Identificación como Resultado del Proceso de Reclutamiento y Selección:**

Tiene su origen en la fase de inducción al puesto y del vínculo existente entre los valores del individuo con la organización, estos deben estar en concordancia. Por lo tanto el reclutamiento se convierte en un proceso que sirve para forzar la identificación con la ideología, entonces

una vez descubierta la identificación no se requiere de ningún esfuerzo adicional por parte de la organización.

**E.3) La Identificación por Evocación:**

Para obtener la lealtad que la organización requiere de sus miembros se cuenta con dos procesos:

**E.3.1) El Adoctrinamiento:**

Abarca todas las técnicas formales que desarrollan la identificación de los miembros con la organización.

**E.3.2) La Socialización:**

Es un proceso para forzar la medida de identificación, en la cual "el individuo es sometido a un conjunto de presiones informales cada una de las cuales le lleva un mismo mensaje" (26), es decir, es un método implícito que busca difundir un mismo "credo corporativo" para evocar la identificación.

La identificación por evocación se encuentra en un punto medio, pues requiere de un esfuerzo de **socialización o adoctrinamiento** por parte de la empresa.

**E.4) La Identificación Calculada:**

Hay individuos que después de haber pasado por todos-

-----  
(26) Ibid., pág. 189

estos procesos, se mantienen firmes en sus objetivos personales. No existe identificación natural con la organización, la fase de inducción y el proceso de adoctrinamiento y socialización no han sido suficientemente eficientes, para cambiar el esquema del individuo; sigue siendo una persona con objetivos particulares, sin embargo algunas personas, piensan que les puede resultar provechoso identificarse con la compañía, aunque sea de forma calculada, ya que sus intereses personales pueden verse satisfechos si se identifican, o bien, si quieren progresar piensan que es más fácil lograrlo aceptando la ideología de la organización. Trabajar en favor del sistema en lugar de en contra de él, cooperando y actuando de acuerdo con la ideología compatible con sus intereses particulares.

En este caso los miembros de la organización "calculan" su compromiso, es la más débil de las formas de lealtad, ya que la identificación que se logra no puede ir más allá de los beneficios que conlleva.

#### **E.5) Sistema de Autoridad:**

Son aquellos que contribuyen con su esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a cambio de una remuneración, estos adoptan una postura totalmente pasiva

respecto a la ideología de la organización, ya que no se identifican con ningún aspecto de la organización, la relación es puramente utilitaria : trabajar para obtener una paga.

Cuando una ideología es fuerte los intereses particulares se supeditan a los de la organización, y los sistemas de autoridad, habilidad y política tienden a ser débiles, ya que el poder en la coalición interna tiende a distribuirse de forma bastante uniforme.

#### **4.2.2.3) El Sistema de Política:**

Por definición comprende la utilización ilegítima del poder, ya que implica un comportamiento fuera de los sistemas legítimos de influencia, es decir, para beneficiar a un individuo o a un grupo de individuos a expensas de la organización, y que no está sometido ni a la autoridad formal ni a la ideología aceptada ni a la habilidad demostrada, por lo tanto puede servirse de cualquiera de estos sistemas para surgir, o bien cuando estos son débiles ocasionando un comportamiento de naturaleza divisoria, enfrentando a los miembros contra la organización o a unos contra otros.

De esta forma surge el sistema de política, desplazando al poder legítimo de la coalición interna, por lo tanto, encontraremos en la organización una masa de grupos de poder compitiendo entre sí, cada uno de ellos tratando de influenciar las acciones y decisiones en términos de sus propios intereses, para lograrlo se tienen diferentes medios de influencia, estos se mencionan a continuación:

**F) Medios Políticos de Influencia:**

Si los objetivos de la empresa no son operativos (cada unidad sabe exactamente lo que se espera de ella), o bien el diseño de la superestructura (en virtud de la división del trabajo: áreas y departamentos) es impreciso o hacer de la misma un fin en sí mismo; su sistema de autoridad se ve debilitado entre otras cosas por la política (\*), ya que los agentes desplazan los objetivos de la organización en favor de sus intereses, sirviéndose de cualquier medio de influencia a su disposición:

**F.1) Voluntad y Habilidades Políticas:**

El poder no es suficiente si no está apoyado por un esfuerzo que le asegure al que lo ostenta, ganar la

-----  
(\* ) NOTA: En éste caso la política adquiere un papel preponderante, sin embargo la ideología o habilidad pueden sobrepasar esta importancia.

batalla, es decir, tener habilidad política significa tener destreza para utilizar las fuentes de poder de que se disponen, esto conlleva a una estrecha relación con las características del liderazgo, dicho de otra forma "recursos personales": carisma, persuasión, manipulación, dotes de mando . De esta forma el poder emana de sus fuentes, pero acompañado de la habilidad para aprovecharlo.

#### **F.2) Información Privilegiada:**

Es otro afluente del poder, ya que los conocimientos privilegiados, provenientes de la información, generan poder político.

Este se logra por quién controla el flujo de información; en la mayoría de los casos el "más poderoso" en este sentido es el director; como ya se dijo es el agente mejor informado. Siendo la máxima autoridad formal de la organización, está relacionado con todos los miembros internos, y por lo mismo establece los mejores canales de información , por otra parte, su estatus de director, lo pone en contacto con otros directores que a su vez son centros de información de otras compañías.

**F.3) Acceso Privilegiado a los Agentes con Influencia:**

Radica en el hecho de tener "relación" personal, con aquellos que tienen el poder en la organización, esto nos brinda un acceso directo ("acceso político"), y como es de suponerse, el mejor agente interno al que se puede tener acceso es el director, por lo tanto su(s) secretaria(s) conjuntamente con sus colaboradores más cercanos, surgen inevitablemente como centros de poder. En conclusión se puede decir que el "acceso privilegiado", es por sí mismo un medio de influencia en la organización.

**F.4) Utilización Ilegítima de los Medios de Influencia:**

Cuando la autoridad, la ideología y la habilidad, son utilizados de forma política, es decir, son explotados con fines egoístas, y no conforme a los objetivos de la organización.

**G) Los Juegos Políticos:**

La mejor forma de describir el sistema de política en las organización, es a través de una serie de actividades que se guían por determinadas reglas, llamados por Mintzberg "juegos políticos":

**G.1) Juegos para Resistirse a la Autoridad:**

Normalmente se llevan a cabo en la fase ejecutoria de la toma de decisiones, y van desde la ligera resistencia al poder formal (autoridad) hasta el verdadero sabotaje, es por ello que también son llamados "Juegos de Rebeldía". Normalmente ocurre cuando la dirección cambia de estrategia y se imponen algunos cambios a los empleados, amenazando las relaciones sociales establecidas, o atacando una ideología apreciada por los empleados, entoces los operarios menos cualificados sujetos a los sistemas de control, son los que pierden menos y al mismo tiempo ganan más resistiéndose a la autoridad, por lo tanto son los ejecutores primarios de la acción.

**G.2) Juegos Anti-Rebeldía:**

Para contrarrestar la resistencia a la autoridad por parte de los subordinados, la dirección normalmente impone más autoridad, para forzar el control de los subordinados, y a la vez combatir el "fuego con fuego", pero cuando se utilizan los medios políticos de influencia (persuasión, acceso privilegiado, y demás habilidades políticas) se obtienen mejores resultados.

### G.3) Juegos para Conseguir una Base de Poder:

Se practica para construir bases de poder a diferentes niveles: cuando un agente con menos poder en el seno de la organización, se une a otro con más poder jurandole lealtad y servicio a cambio de algún favor se llama "Juego de Patronazgo"; por otra parte si los componentes de un equipo situados en una misma jerarquía, se unen para apoyarse uno a otros aumentando así su base de poder, se llama "Juego de Construcción de Alianzas", este tiene su fin cuando ya no hay individuos dispuestos a unírseles; por último si un superior se une con sus subordinados con el objeto de aumentar su control y poder sobre los mismos, se llama "Juego de Construcción de Imperios".

Si la base política de poder no se puede lograr con ayuda de los superiores, subordinados o iguales, se puede recurrir a la habilidad propia o autoridad y utilizarlas como medios de influencia política; el primero se logra a través de dos formas: el profesional que presume de su habilidad creando "mitos" alrededor de esta, o bien el profesional que finge una habilidad que no tiene, éste es llamado "Juego de Habilidad"; el segundo se alcanza cuando se tiene un control absoluto sobre aquellos sujetos que son mandados, por eso se llama "Juego de Mando".

#### G.4) Juegos de Suma Cero:

Son llamados así por que invariablemente un jugador gana y el otro pierde, se presentan no tanto para aumentar el poder (aunque sea un factor a tener en cuenta) sino más bien para vencer a los rivales, "Juegos de Rivalidad" en los cuales se dan diversidad de casos; como por ejemplo el enfrentamiento clásico existente entre los agentes que estan a favor de importantes cambios y los que estan en contra de los mismos, o la rivalidad existente entre miembros de un equipo para presentar un proyecto.

Por otra parte se pueden presentar para afectar algún cambio que va a tener lugar en la organización: los "Juegos Estratégicos" tienen lugar cuando un individuo o varios proponen cambios estratégicos, utilizando el sistema de poder legítimo para promover sus propios proyectos. Si se utiliza la información privilegiada para delatar a algún agente que ha violado alguna norma y por ello se obtiene una compensación, se llama "Juego de Delator". El caso más extremo de los juegos de suma cero es el llamado "Juego de los Jóvenes Rebeldes" en el cual se cuestiona el mismo poder legítimo, al tratar de influenciar un cambio y

desplazar la autoridad, o a un grupo importante de agentes con habilidad, e incluso para cambiar la ideología o bien acabar con el liderazgo de la organización. En éste tipo de juegos la intensidad del desafío es tal que la organización nunca volverá a ser la misma.

Por lo tanto se puede decir que existen tres tipos de juegos:

1. Los juegos que existen conjuntamente con los sistemas legítimos de influencia;
2. Los juegos que van en contra de los sistemas legítimos;
3. Los juegos que sustituyen los sistemas legítimos.

Retomando todo lo anterior, es importante no dejar aislado el hecho más importante que gira alrededor de todo este Sistema de Poder, nos referimos a la Toma de Decisiones, ya que es el motor de todo proceso, método, procedimiento, actividad, tarea, además es el terreno central de todos los "Juegos Políticos" (los agentes buscan influenciar las decisiones, en lugar de resistirse a las acciones que derivan de ella), de esta manera la dirección eficaz debe centrar su atención en ella ya que culmina en la acción específica para alcanzar objetivos.

#### 4.3) LA TOMA DE DECISIONES COMO FUNCION DIRECTIVA

La información toma un papel primordial en la Toma de Decisiones, ya que el directivo hace uso de la misma para detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, determinar los criterios de la organización e informar a personas externas y subordinados; en pocas palabras, le brinda un conocimiento general del medio para tomar acciones específicas derivadas de su información y decisión.

Como ya se dijo el directivo constituye el aglutinante del sistema de valores (ideología) de su organización. Los más influyentes le expresan sus preferencias y él, por su parte, las asimila y combina, difundiendo a continuación la información sobre criterios globales entre los subordinados, en función del poder otorgado por su fuente.

El directivo sufre un problema de "delegación". Sólo él dispone de información necesaria para tomar un gran número de decisiones importantes. Dicha información se presenta en la forma menos adecuada: verbal y contenida en la memoria, en vez de documentada, resultando así difícil y lenta su transmisión. Como ya se mencionó el directivo se ve

obligado a sobrecargarse de tareas, dedicar mucho tiempo a difundir información o delegar, sabiendo que la labor se realizará con menos información de la que él dispone.

La toma de decisiones tiene su base en la autoridad, por que el que tiene autoridad formal puede compartirla o delegarla implicando la difusión del poder, de esta forma en la organización debe considerarse el grado de descentralización de la autoridad, es decir; la medida en que la capacidad de tomar decisiones se encuentra dispersa entre los miembros de la organización, cuando todo el poder reside en un solo punto de la organización, se dice que su estructura está centralizada, si el poder está difundido entre muchos individuos, está relativamente descentralizada; la descentralización es una filosofía de organización o dirección, que debe extenderse a todas las unidades y niveles para llevar la autoridad y con ello el poder para tomar decisiones.

Lo anterior puede visualizarse de la siguiente forma:-

**1) Si el poder reside en la dirección:**

- 1.1) Descentralización Vertical: la delegación del poder formal (autoridad), llega hasta los niveles más bajos

de la jerarquía de autoridad, desde el director hasta sus gerentes o directivos intermedios.

1.2) Descentralización Horizontal: el poder informal fluye fuera del sistema de autoridad, es decir, por fuera de la línea jerárquica hacia los no directivos. (operarios, analistas y personal de apoyo).

2) En cuanto al grado de concentración del poder descentralizado tenemos:

2.1) Descentralización Selectiva: el poder de tomar distintos tipos de decisiones se dispersa específicamente en varios puntos de la organización.

2.2) Descentralización Paralela: el poder para tomar muchas decisiones se concentra en un mismo punto. (27)

3) Para medir el grado de descentralización se deben considerar los siguientes aspectos:

3.1) El número de decisiones tomadas en los niveles inferiores;

3.2) La importancia de las decisiones adoptadas en los di -

-----  
(27) Cfr. MINTZBERG HENRY., "Mintzberg y la Dirección"., --  
pág. 121

versos niveles;

3.3) El control requerido por la alta dirección sobre las decisiones tomadas en los niveles inferiores;

La descentralización sólo funciona si la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones son aceptadas ejerciéndose en todos los niveles.

Diversos autores estiman el "afán de logro" como punto de arranque de toda decisión, sin embargo no existe ningún procedimiento racional que nos obligue a una decisión en lugar de otra, ya que interviene la subjetividad propia del que elige. "La decisión debe estar condicionada, antes que todo, por la realidad de la oportunidad y por la conexión de ésta con el objetivo fijado. Cualquier otro condicionante, por personal que sea, que distorsione estos dos elementos, convierte a la decisión directiva en una decisión irracional" (28). Para redondear más ésta idea Llano propone cuatro tipos de decisión surgente:

**1. La Decisión Directiva Basada en el Anonimato:**

En este caso la ejecución de la decisión depende de la-

-----  
(28) LLANO CARLOS., Op.cit., pág. 123.

apreciación del que la lleva acabo ("leí que así debe hacerse", "así es como he visto que la competencia lo hace").

**2. La Decisión Directiva Basada en Sentimientos Vagos:**

Se presenta cuando la decisión es resultado de las tendencias y gustos personales, y por lo tanto no podrá ser eficazmente transmitida (a la labor de transmitir los sentimientos se dedican los poetas y artistas, pero no los directivos).

**3. La Decisión Directiva Surge por Capricho:**

Tiene lugar cuando el decisor lleva acabo una acción sin pensar por qué lo hace, esto significa, que decide "como le viene en gana"; caprichosamente, de manera superficial y carente de ataduras, por lo tanto es despreciada por aquél que la ejecuta.

**4. La Decisión Directiva Surge por Estupidez:**

Cuando teniendo poderosas razones para decidir en una dirección, el que decide, sigue la dirección contraria provocando la burla de los que la observan.

Por lo tanto el hombre debe dominarse a sí mismo y asentar sus actos decisorios en la realidad objetiva con

miras a alcanzar el logro, de lo contrario los demás nunca actuarán convencidos por nosotros. Por otra parte cabe decir que mis decisiones influirán en los demás en la medida en que estos participen, en las razones que fundamentan mi decisión, esto es llamado por Llano "autoridad por convencimiento" (29) en la cual la participación adquiere un valor prevalente dentro de la capacidad directiva.

-----  
(29) Ibid., pág. 241.

#### 4.4) EL PAPEL DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

No puede dirigirse una empresa prescindiendo de la comunicación, como ya se dijo la información efectiva adquiere un valor prevalente en la toma de decisiones, resultado de comunicar (\*) con precisión y claridad las instrucciones que han de ejecutarse.

Existe dos errores en los que se puede incurrir al comunicar; el primero de ellos deriva de un estilo de mando en el cual las personas no son tomadas en cuenta, es decir son tratadas como objetos, por lo tanto la comunicación se anula, tal estilo de dirección resulta primitivo ya que no va de acuerdo con el nivel cultural de las personas que laboran hoy día en las empresas.

El otro error surge cuando se piensa que basta comunicarse con los subordinados para que actúen de acuerdo con lo que uno quiere, resultado de no precisar con exactitud los conceptos de comunicación, ya que ingenuamente se reduce la dirección al sólo hecho de comunicar, atribuyendo una importancia superlativa al diálogo y buena voluntad de los subordinados.

-----  
(\* ) Comunicar según Carlos Llano: "Es aquella relación peculiar y concreta entre hombres en donde se conjugan el entendimiento y la voluntad de cada uno de los participantes".

Cuando se dirige incurriendo en el primer error la comunicación es reducida sólo a expresiones imperativas, sin dar cabida al criterio del ejecutor y se concibe a la dirección de empresas como una mera técnica (30). Por otra parte dirigir implica algo más que la mera comunicación, ya que la acción no se sigue necesariamente del estar adecuadamente informado.

Un buen director se desenvuelve en un ámbito mucho mayor que el de los dos anteriores, es decir, sintetiza ambos y añade más; explica "como están las cosas" y "lo que se tiene que hacer" dando lugar a la participación del subordinado o bien, averigua conjuntamente lo que deba decidirse. De esta forma la dirección va más allá : "así están las cosas: debemos ver conjuntamente que debe hacerse". Por lo tanto la actitud directiva cambia por completo ya que despierta el interés del subordinado hacia la acción y hacia el diálogo, logrando un consenso y satisfacción de ambas partes con base en la participación. De esta forma el director necesita de la técnica y de la comunicación para dirigir acertadamente.

-----  
(30) Cfr. CAPITULO III pág. 89

Un buen comunicador "habla con objetividad y orden, es conciso y directo, incluso cuando se refiere a sus propias realidades personales - deseos, sentimientos, actitudes -, y con ello participa a los demás un conocimiento lo más completo posible de lo que sucede. Está siempre dispuesto al diálogo y únicamente solicita atención de sus interlocutores para que éstos se interesen sin equívocos de lo que él dice, participando con él de la misma información y pidiéndoles recíprocamente una relación idéntica" (31).

Todo acto de dirigir conlleva dos fases. La primera de ellas corresponde al momento dialógico, en que rigen las leyes de comunicación, la más importante: la objetividad. La segunda fase corresponde al acto propiamente directivo en el cual se indica la meta que debe lograrse, la motivación necesaria y coordinación de los esfuerzos para darle alcance. De esta forma el que comunica debe informar y el que dirige debe convencer.

Por lo tanto la información es fundamental para los miembros de una organización, por que necesitan conocer su institución, saber sus objetivos, con que elementos se

-----  
(31) LLANO CARLOS., "El empresario y su mundo"., pág. 43

cuenta para desarrollar con eficiencia la responsabilidad encomendada, o bien a quién recurrir para solucionar sus dudas o problemas, y como participar mediante ideas o sugerencias. El personal no puede cumplir ni reflejar lo que no conoce de la empresa. De esta forma, sin la información necesaria, las personas y los departamentos funcionarán mal, conduciendo a la organización a la ineffectividad total, derivada de la incomunicación.

Retomando lo anterior es importante aclarar que no siempre que hay una mejor comunicación crece la satisfacción y productividad de las personas que se comunican, ya que suele ocurrir que hay individuos que estando contentos son improductivos, o dicho de otra forma, no siempre que una persona esté satisfecha y contenta, rendirá más por esa sola causa. Por lo tanto, los principales problemas que se presentan en la empresa, se refieren a actitudes internas de los individuos. Es por ello que los recursos humanos deben ser el foco de atención dentro de una organización, así como necesario que el directivo esté prevenido; debiendo actuar en base a la información que posee para mover a su gente hacia el logro de los objetivos al tiempo que comunica su contribución hacia ese logro.

# CAPITULO 5

CAPITULO V

CASO PRACTICO

Con la finalidad de aterrizar todos los conceptos y elementos tratados durante el transcurso del trabajo. Se presentará el caso de la empresa Proveedor de Materiales S.A. de C.V., buscando analizar las características de la actividad directiva. (\*)

5.1) ANTECEDENTES

La empresa Proveedor de Materiales S.A. de C.V. fué fundada el día 11 de Noviembre de 1966 en México D.F. bajo el régimen de Sociedad Anónima (S.A.), con escritura constitutiva N. 21704 inscrita ante el registro público de la propiedad.

En el primer ejercicio la empresa obtuvo ingresos acumulables por la cantidad de \$ 337,784.00 y solamente contaba con seis empleados.

Actualmente se cuenta con 52 trabajadores y un director general que a su vez forma parte de la asamblea de

-----  
(\*) NOTA: Los datos que se presentan fueron proporcionados por el Director General (ver figura # 5-1).

accionistas.

En el último ejercicio la empresa obtuvo ingresos acumulables por la cantidad de \$ 19,920,000,000.00.

La empresa se dedica a la compra-venta de materiales para la construcción, aunque también obtiene ingresos por comisiones, representaciones y artículos de ferretería.

- Los principales productos que vende son:

- a) Varilla de 7.9 mm. 5/16 A.R. (\*)
- b) Varilla de 9.5 mm. 3/8 A.R.
- c) Varilla de 12.7 mm. 1/2 A.R.
- d) Varilla de 15.9 mm. 5/8 A.R.
- e) Varilla de 19.1 mm. 3/4 A.R.
- f) Varilla de 25.4 mm. 1 A.R.
- g) Varilla de 31.8 mm. 1 1/4 A.R.
- h) Varilla de 38.1 mm. 1 1/2 A.R.
- i) Cemento Cruz Azul.
- j) Cemento Apasco.
- k) Mortero.
- l) Yeso.
- m) Pegazulejo.

-----  
(\* ) NOTA: Las iniciales "A.R." significan Alta Resistencia para construir.

- n) Asbesto.
- ñ) Alambre (puas y recocido).
- o) Alambrón.
- p) Lámina de cartón.
- q) Impermiabilizantes.
- r) Clavo.
- s) Polvo de mármol.
- t) Cal y otros.

- Cuenta con una cartera de clientes a crédito de 200 los principales son:

- 1) Distribuidora de Materiales Avenida S.A.
- 2) Materiales de las Lomas S.A.
- 3) Constructora Lotus S.A. de C.V.
- 4) Casa Jacinto e Hijos S.A.
- 5) Constructora EPSA S.C.
- 6) Materiales Atenco S.A. de C.V.
- 7) Materiales y Tlapalería Olivar S.A.
- 8) Brisan Construcciones S.A.
- 9) Construcmatsa S.A.
- 10) Materiales Meneses S.A.

- Principales proveedores y productos:

- a) Cementos Cruz Azul (Cemento)

- b) Cementos Apasco (Cemento)
- c) Hojalata y Lámina S.A. (Varilla)
- d) Siderúrgica Lázaro Cardenas (Varilla)
- e) Pirámide S.A. (Cal)
- f) D'Acero S.A. (Malla)
- g) Alambres y Derivados S.A. de C.V. (Alambre de puas, recocado y clavo)
- h) Yeso de Morelos S.A. (Yeso)
- i) Eureka S.A. (Asbesto)
- j) Sika Mexicana S.A. (Aditivos para concreto e impermeabilizantes)
- k) Mercantil de Alambres S.A. de C.V. (Alambre de puas y recocado)
- l) Aceros Nacionales S.A. (Grapa, Malla, Clavo, Alambrón)
- m) Altos Hornos de México (Alambrón, Viga, Placa, Lámina)

- Sus competidores más agresivos son:

- 1) Resistencia Unida S.A. de C.V.
- 2) Mariem S.A.
- 3) Aceros Cima S.A. de C.V.
- 4) Madisa S.A.
- 5) Aceros Macsa S.A.
- 6) Distribuidora Anqo S.A. de C.V.

- 7) Proveedor de la Vivienda S.A. de C.V.
- 8) Aceros Garpe S.A.
- 9) Casa Palacios S.A.
- 10) Casa Góngora S.A.

Además se obtuvo el dato de la rotación de personal equivalente al 5% anual y se nos explicó que las compensaciones se otorgan en base al desempeño en el trabajo.

#### 5.2) EL PROCESO DE DIRECCION EN LA EMPRESA

Para analizar las características de la actividad directiva de Proveedor de Materiales S.A. de C.V., de la que se han dado los pormenores en la parte anterior correspondiente a los antecedentes. Se desarrolló una batería de sesenta preguntas con la intención de juzgar los elementos de la dirección. Así mediante la aplicación en cuatro grupos: se establecieron preguntas que nos llevan a identificar como se manifiesta el proceso de motivación en la empresa, aquellas que nos permiten conocer el proceso de comunicación dentro de la organización (de los niveles superiores hacia abajo y su respuesta hacia arriba), cuestiones relacionadas

con la observación del liderazgo, sus principales orientaciones en el ejercicio de su labor como directivo-líder, y por último se manifestará lo referente al proceso de decisión y sus relaciones con la subordinación en el desempeño la toma de decisiones.

A continuación se presentan las preguntas; en las cuales se relacionan los elementos de la dirección con cada uno de los cuatro grupos:

PROVEEDORA DE MATERIALES S.A. DE C.V.

RELACION EXISTENTE ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA DIRECCION vs.

MOTIVACION, COMUNICACION, LIDERAZGO Y DECISION

(Figura #5-2)

PREGUNTAS APLICADAS U OBSERVADAS	MOTIVACION	A O	COMUNICACION	A O	LIDERAZGO	A O	DECISION	A O
1. Flexibilidad en el carácter	X	O	X	O	X	A O		
2. Hombre duro (rígido en el mando u orden)	X	O	X	O	X	O	X	O
3. Acepta sus debilidades					X	A		
4. Acepta debilidades de los demás					X	A O		
5. Flexible hacia su grupo de trabajo					X	A O		

- A. Preguntas que se hicieron al directivo de la empresa.  
 O. Preguntas que sirvieron de guión para observar la conducta del directivo/ empleados dentro de la organización

	MOTIVACION	A O	COMUNICACION	A O	LIDERAZGO	A O	DECISION	A O
6. Planea sus objetivos					X	A		
7. Establece objetivos					X	A		
8. Da seguimiento a los objetivos			X	A	X	A		
9. Comunica a su grupo de trabajo los objetivos			X	A				
10. Considera las opiniones de sus subordinados en la definición de objetivos	X	A O			X	A O		
11. Como es el clima organizacional que se respira	X	O	X	O	X	O	X	O
12. Se preocupa por el desarrollo de su personal	X	A O						
13. Establece controles efectivos					X	A O		
14. Considera a sus empleados para el establecimiento de controles	X	A O			X	A O		
15. Que reacción tienen los subordinados con respecto a los controles					X	A		
16. Como se manifiesta la obediencia	X	A			X	A		

	MOTIVACION	A O	COMUNICACION	A O	LIDERAZGO	A O	DECISION	A O
17. Es trascendente la obediencia	X	A						
18. Como se percibe el rendimiento de los subordinados	X	A			X	A O		
19. Como se percibe la satisfacción de los subordinados	X	O			X	O		
20. Se percibe preocupación por la tarea	X	A O			X	A O		
21. Los empleados se involucran en la revisión de los objetivos			X	A				
22. Se percibe preocupación por la relación	X	A O			X	A O		
23. Como se da la comunicación			X	A O				
24. Como se da el sistema de coordinación			X	O	X	O		
25. Existe adaptación al proceso de coordinación			X	O				
26. Es necesaria la supervisión directa	X	A			X	A		

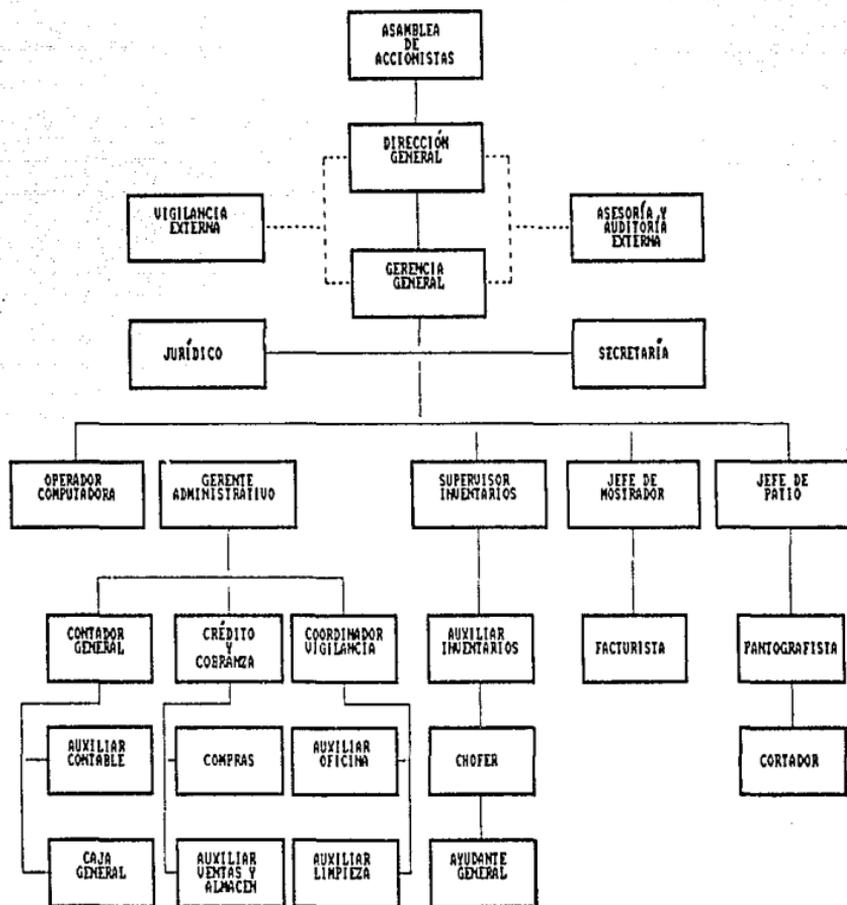
	MOTIVACION	A O	COMUNICACION	A O	LIDERAZGO	A O	DECISION	A O
27. Existe estandarización en los procesos de trabajo	X	A			X	A		
28. Existe estandarización de las habilidades y conocimientos	X	A			X	A		
29. Existe armonía - entre objetivos - empresariales\ individuales					X	O		
30. Como se considera la contribución de los subordinados a los objetivos corporativos			X	O	X	O		
31. Como se manifiesta el contacto dirección-subordinados	X	O	X	A				
32. Conoce el director los estímulos de los subordinados	X	A O						
33. Pone en práctica los estímulos tendientes a motivar los	X	O						
34. Existe retroalimentación sobre las acciones de los individuos			X	A				

	MOTIVACION	A O	COMUNICACION	A O	LIDERAZGO	A O	DECISION	A O
35. Considera el director los recursos para planear objetivos					X	A		
36. Considera el directivo Fuerzas, - Oportunidades, - Amenazas y Debilidades para planear					X	A		
37. En que consisten sus procedimientos de avance					X	A		
38. En que tipo de liderazgo se ubica como directivo					X	A		
39. El director ha generado una ideología frente a sus subordinados					X	O		
40. Los subordinados perciben al directivo como el aglutinante del sistema de valores en la organización					X	O		
41. El trabajo se hace cuando está el directivo	X	A O					X	O
42. Que sucede cuando no está el directivo	X	A O	X	O	X	O		

	MOTIVACION	A O	COMUNICACION	A O	LIDERAZGO	A O	DECISION	A O
43. De que manera soluciona problemas							X	A O
44. Como concilia alteraciones entre los subordinados					X	A	X	A
45. Las actitudes de los subordinados se perciben como: de sumisión, enojo, lealtad	X	A O			X	A O		
46. El director es querido por su gente					X	O		
47. El director sabe desprenderse de las cosas que empañan su imagen					X	O		
48. Establece prioridades en sus asuntos			X	A O	X	A O	X	A O
49. El líder defiende la identidad de su grupo					X	A		
50. Consulta excesivamente a los subordinados					X	A		
51. Se percibe un clima de confianza en la organización	X	A O			X	A O		

	MOTIVACION	A O	COMUNICACION	A O	LIDERAZGO	A O	DECISION	A O
52. El director establece controles - y verifica que se cumplan las acciones			X	A				
53. Como fluye la información - ( existe retroalimentación ?)			X	A				
54. Existe organización formal					X	A O		
55. Los empleados son obligados a trabajar	X	O			X	O		
56. El director otorga recompensas	X	A O						
57. Se da el trabajo en equipo en la empresa	X	A			X	O		
58. Como se califica el progreso del personal	X	A	X	O				
59. Como se percibe la motivación hacia el trabajo	X	O	X	O				
60. Existe disposición por parte de los subordinados para colaborar en el trabajo con su experiencia y conocimientos	X	O			X	O		

# ORGANIGRAMA PROVEEDORA DE MATERIALES S.A. DE C.U. (Figura # 5-1)



FUENTE: Proveedora de Materiales S.A. de C.U.

### 5.2.1) El proceso de motivación:

La motivación influye para que el nivel de rendimiento de los empleados, sea bajo o alto. Es decir que juega un papel preponderante en el desempeño organizacional, ya que determina la efectividad en el logro de las metas propuestas.

Como un elemento de la dirección la motivación en la práctica se manifiesta, en el manejo del comportamiento que los trabajadores demuestran al hacer sus funciones.

Lo que más se observó en la empresa con respecto al estilo de motivación adoptado por el director hacia su gente, tiene que ver con el análisis de la flexibilidad en el carácter, es decir, su estilo hacia las órdenes y estímulos; el cual era muy variado ya que había circunstancias de "apapacho" y otras de mucha tensión.

Por otra parte, al estudiar su estilo de mando nos dimos cuenta que se caracteriza por ser rígido, lo cual permite al director hacer que los subordinados garanticen cabalmente el cumplimiento de las órdenes dadas; aunque había cierto descontento en su acatamiento, nunca se manifestó mediante agresiones, más que nada se percibía en las formas de expresión de la cara. Por lo tanto se

encontró flexibilidad en el carácter y rigidez en las órdenes, como se ha explicado anteriormente.

Algo que consideramos permite que el trabajador impacte más en los objetivos de la empresa, es que se involucre en las decisiones que lo afectan, y sobre esta cuestión se discutió con la dirección; por que está comprobado que en la medida en que el trabajador participe en estas decisiones, en la misma proporción habrá más responsabilidad y compromiso hacia el trabajo encomendado.

Nos percatamos que lamentablemente las opiniones de los empleados no se toman en cuenta, siendo las decisiones unilaterales. Esto ocasiona que en áreas muy cercanas a la dirección, como son las gerenciales exista un sentimiento por parte de los subordinados de falta de desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades.

Hasta hace algunos años la empresa no creía en la capacitación, solamente se daba en forma muy precaria haciendo énfasis en el cumplimiento de las disposiciones legales. Hoy en día la empresa cuenta con un programa de capacitaciónn a nivel gerencial, ocupandose de que éste cuando menos cuente con un curso anual que permita al personal el mejoramiento de su tabajo, (tal es el caso de

los cursos de programación y manejo de paquetes en computación). Es así como la dirección ya no se preocupa legalmente, sino que verdaderamente cree en los programas de desarrollo de habilidades y potencialidades de su personal; sin embargo todavía se percibe en la dirección temores en la inversión, debido a la rotación de personal dado el bajo nivel académico en niveles operativos.

La experiencia en el negocio y el aprendizaje ha llevado a establecer controles en algunos casos muy rígidos y en otros con flexibilidad laboral, esto también se manifiesta de acuerdo a los niveles jerárquicos. Se observó que la utilización de controles gusta a los trabajadores; pensamos que esto es debido a que su trabajo es muy estandarizado, sobretodo el operativo.

El rendimiento de los subordinados, es evaluado anualmente y se lleva a cabo directamente con los responsables de grupos. Al saber los trabajadores que sobre sus resultados y comportamiento son evaluados, estos de forma libre tratan de conseguir la mejor evaluación; sobre todo están altamente preocupados por la tarea.

La dirección ha tenido en su historia avances y retrocesos respecto a la forma de conducir la organización, ya que en ocasiones la tarea es la preocupación primordial

y en otros casos la relación es lo importante. Lo que se llegó a determinar es que en los años de vida de la empresa la tarea ha sido la preocupación principal del dirigente, esto ha provocado que el estilo de supervisión sea directo, sin considerar otros estilos de dirección, como puede ser la administración por objetivos.

Por otro lado también se determinó que el directivo conoce a su personal así como los estímulos que lo mueven a la acción, pero existen aún deficiencias que dan interrogantes sobre algunas desviaciones, en las acciones de los individuos.

#### 5.2.2) El proceso de comunicación:

Para empezar el análisis del proceso de comunicación de la empresa, recordemos que ésta es el medio que unifica la actividad organizada.

Somos de la idea de que el directivo debe tomar la iniciativa para hacer que los empleados, acudan a él con sus problemas, éste a su vez debe estar dispuesto a escuchar y resolver la problemática que se presente, ya que potencialmente puede ser causa de un caos organizacional.

En la empresa se comenzó a observar una comunicación en

alto grado unilateral, esto no permite mantener un clima de confianza dentro de la organización. La fama de directivo duro es un obstáculo que impide que la comunicación se realice de manera bilateral, intergrupala o que se de la retroalimentación. Con características de rigidez en la comunicación es difícil que se manifieste la apertura tanto del directivo, como de los subordinados hacia la ponderación de los objetivos. Por otra parte la fluidez de la comunicación de arriba hacia abajo y la negación hacia la retroalimentación provoca en muchos casos falta de entendimiento, respecto de la acción a ejecutar. En este punto la dirección está incurriendo en el error de considerar a la comunicación como un fin en si mismo; es decir pensar que basta comunicarse con el subordinado, para que actúe de acuerdo con lo que uno quiere; además de reducirla a expresiones imperativas que anulan la participación.

- Algunas de las barreras que se encontraron en los esfuerzos por comunicarse fueron:

1. Que el receptor pasa por alto la información transmitida, en algunos casos se detectó que en parte esto sucedía por algunas alteraciones emocionales con

que los empleados llegaban a su trabajo; en otros el emisor no tenía bien claro en su mente lo que deseaba comunicar, y por lo mismo el receptor no le prestaba la atención.

2. Muchas variaciones en el proceso se debían a que el significado de las palabras era distinto en la relación emisor / receptor. En la mayoría de los casos esto fue debido a que no se utiliza un lenguaje sencillo, o bien se transmite la información sin que haya comunicación, ya que no es posible comunicar sin verificar que el mensaje haya sido entendido por el receptor.
3. El receptor pasa por alto algunas señales no verbales o interpreta erróneamente las señales. Esto principalmente se identifica en los niveles operativos.

- Respecto al directivo encontramos algunos síntomas como son:

1. La falta de sensibilidad al percibir al receptor, es decir, el directivo asume que el subordinado entenderá lo que le transmite, sin embargo la respuesta es contraria ya que se trata de diferentes contextos culturales.

2. El director normalmente no consulta a los demás; la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice, y la forma en que se dice, no influye positivamente en el receptor.

### 5.2.3) El proceso de liderazgo:

A nuestra consideración uno de los elementos más importantes dentro de la dirección y aún dentro de la Administración es el liderazgo. Sobre todo cuando se define como una fuente de influencia dirigida hacia el cumplimiento de la meta. En el liderazgo se conjugan varios factores, por un lado tenemos los rasgos personales y por el otro, los seguidores con una multiplicidad de complejidades y necesidades, aunado a la situación que propicia al dirigente moverlos a su fin.

En este panorama que se presenta, nos ha sido difícil establecer los diversos tipos de conducta mostrados tanto por líderes como seguidores. La dirección básicamente no utiliza un estilo puro, más que nada se adapta a cada situación ejerciendo un tipo específico de liderazgo; dentro de la multiplicidad de actividades del directivo y con situaciones muy cambiantes, éste se orienta hacia la

tarea encomendada, considerando siempre al ejecutor de la misma, y pocas veces se preocupa por la relación. Esto nos desconcierta para situar al directivo con precisión en un enfoque de liderazgo. Lo que es evidente es que la empresa ha ido creciendo a través del tiempo, en la cual han existido en diferentes momentos: incertidumbre económica, devaluaciones e inflación, aunado al descontento de la gente que muchas veces ha provocado verdaderas rebeliones o amotinamientos, y la empresa ha permanecido.

#### 5.2.4) El proceso de decisión:

Todos tenemos que tomar decisiones constantemente, desde las más elementales hasta aquellas muy complejas, y alguna vez nos hemos encontrado con grandes oportunidades que se tornan nebulosas en forma de problemas, aparentemente sin solución; y sin embargo tomamos alguna acción específica.

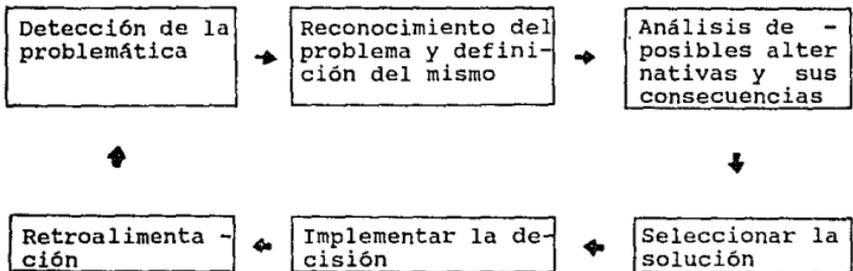
Dentro de la empresa hemos identificado un circuito de decisión que conduce al directivo para alcanzar sus objetivos así como determina sus políticas y estrategias.

Para mayor claridad se presentará la figura #5-3, la cual nos permite visualizar el proceso identificado en la empresa. Es pertinente aclarar que no fue lo único

observado ya que en algunos casos las decisiones eran tomadas por simple corazonada (intuición), o bien existía gran apoyo de la experiencia para tomar la decisión.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN PROVEEDORA DE  
MATERIALES S.A. DE C.V.

(Figura # 5- 3)



Lo que queremos recalcar es que en la empresa no hay un proceso único, que permita garantizar plenamente la certeza en los resultados esperados de la decisión, sin embargo la aplicación sistemática de procesos nos lleva a solucionar problemas con un menor índice de fracaso. Por último cabe decir, que existía una premisa orientadora: "tomar la mejor decisión, pero a un costo mínimo".

**CONCLUSIONES**

## C O N C L U S I O N

Al término del estudio que lleva como título "La Importancia de la Dirección en la Conducción de las Organizaciones" se han analizado cuidadosamente todos los aspectos que lo conforman. De este modo se obtuvieron resultados que a nuestra consideración, son los de más trascendencia y relevancia para el tratado de la dirección en el contexto organizacional. Por otra parte también se han revisado las conclusiones analíticas a las que se llegó en la parte anterior correspondiente al caso práctico. El cual se avocó al estudio de la motivación, comunicación, liderazgo y el proceso de decisión en la empresa (\*).

Así con el propósito de establecer una conclusión que nos permita presentar un resultado general, se han citado estos antecedentes. No obstante es importante aclarar que no por el hecho de tratar de abarcar lo más importante en nuestra conclusión, ésta adquiera un valor puramente utilitario, o bien se llegue a pensar que dejamos de ser objetivos al inferir de un modo genérico y no específico.

-----  
(\* ) NOTA: Recordando que se elaboró una batería de sesenta preguntas, con el objeto de dar respuesta a diversas interrogantes y poder concluir, sobre estos cuatro aspectos.

Dado que es inevitable el prescindir de nuestra aseveración personal y con miras a evitar caer en la subjetividad, hemos tomado como base los resultados arrojados por la investigación de campo, además se cuenta con el soporte técnico de nuestra investigación documental contenida de los capítulos I al IV.

A la luz de los resultados observados, se hallaron dos vertientes que contemplan todos los apartados de este estudio y sobre los cuales se concluye:

**I. Atendiendo a la naturaleza de la dirección como punto de arranque se determinó:**

- A) Que se puede administrar sin dirigir, pero no lo contrario, ya que para dirigir se requiere de capacidad directiva; la cual tiene que ver con el carácter, experiencia y preparación del gerente, aunado a su habilidad para incorporar objetivos empresariales y humanos.
  
- B) Que el trabajo directivo no es puro, ni rutinario, no se entiende con claridad, ni es fácil de tratar y evaluar. De esta forma los directivos desempeñan sus funciones de manera turbulenta discontinua y

complicada; más que ordenada, sistemática e intelectual. Por lo mismo, están capacitados para resolver imprevistos y tomar decisiones, orientándolos más a la acción que a la reflexión.

- C) La dirección en la actualidad reviste una preocupación mucho mayor, por el factor humano que por la técnica . Es por ello que la dirección debe centrarse en el hombre que ha de ejecutar la tarea, buscando la aceptación personal y motivación del mismo en servicio a los objetivos.

**II. En cuanto al desempeño de las funciones directivas se concluye:**

**D) Liderazgo:**

- D.1) El liderazgo facilita la tarea de dirección, por que el manejo eficaz del mismo es capaz de lograr, que la gente se mueva hacia los objetivos sin procedimientos de avance.
- D.2) Los modelos de "contingencia" o "situacionales" manifiestan que el líder está fuertemente afectado por la situación de la que emerge, y en la que opera. Además asumen que el liderazgo se puede mejorar diagnosticando las características del

estilo que uno utiliza, y las características de la tarea que uno y los subordinados tienen que realizar.

- D.3) El estilo del dirigente se determina de acuerdo a su orientación hacia el trabajo; es decir, si se preocupa por la tarea (resultados), o por establecer un ambiente de confianza y amistad entre los subordinados (relaciones personales).

**C) Motivación:**

- C.1) Las teorías sobre motivación toman como base las necesidades de la gente. Estas se encuentran organizadas jerárquicamente para su análisis, sin embargo puede variar de una persona a otra: dado el nivel de generalidad al que fueron formuladas, dificultando su utilización práctica.
- C.2) La motivación facilita la tarea de dirección, ya que busca "el convencimiento" del subordinado, por medio de los motivos humanos y el grado de desarrollo de sus necesidades.
- C.3) Las distintas fuerzas motivacionales que se dan en el seno de las organizaciones, se orientan de modo diferente hacia los objetivos de la misma.

**D) PODER:**

- D.1) El poder se encuentra presente en la organización, a todos los niveles. Es el resultado de querer controlar las acciones y decisiones que toma la empresa, en un momento dado por diferentes medios de influencia.
- D.2) El director es el agente más poderoso en la organización; dado sus medios de influencia (habilidades, conocimientos, acceso privilegiado).
- D.3) Si el directivo pretende dirigir sin convencer manipulando para que las cosas se hagan; está siendo más político que director, ya que el político persigue siempre la buena impresión de sus acciones con independencia de los logros que consiga; es decir, el prestigio personal es más importante que la productividad y los resultados.
- D.4) Cuando una ideología es fuerte los intereses particulares se supeditan a los de la organización, implicando una determinada cultura empresarial.

**E) TOMA DE DECISIONES:**

- E.1) La información que se posee a nivel dirección es fundamental, ya que presenta el marco de acción

para tomar una decisión, es decir, nos da la pauta para identificar externamente oportunidades y amenazas, e internamente fuerzas y debilidades.

E.2) No existe ningún procedimiento sistemático que nos lleve a tomar una decisión en lugar de otra. Considerando que siempre interviene la subjetividad propia del que elije.

E.3) Cada unidad, puesto o departamento en la empresa debe poseer, la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones necesarias a esos niveles. Las cuales influirán en los demás, en la medida en que éstos participen en las razones que las fundamentan.

#### **F) COMUNICACION:**

F.1) El que comunica debe informar buscando la retroalimentación, entendimiento y participación; en contraste, el que dirige debe mandar buscando convencer y motivar.

F.2) La comunicación no es un fin en si mismo, tiene que haber entendimiento.

#### **G) CASO PRACTICO:**

G.1) El estilo de mando al igual que la toma de decisiones presentan rasgos variados, que nos

impiden llegar a una determinación común. Refiriéndonos al estilo de mando, se puede decir que ninguna teoría nos puede garantizar un estilo de mando eficaz para cualquier clase de empresa, entonces el director deberá adaptar su estilo de acuerdo a los requerimientos de la empresa, y de sus subordinados ajustándose a cada situación.

Por lo que respecta a la toma de decisiones, se puede decir que la mayor parte de las veces el directivo prescinde de la técnica, es decir, se basa en su experiencia personal o "intuición".

G.2) La estructura observada en la empresa (Proveedora de Materiales S.A. de C.V.), contempla dos dimensiones; la primera en la cual el director general se ocupa ante todo de los roles externos (Cabeza Visible, Enlace, Portavoz y Negociador), dejando gran parte de la responsabilidad de los roles internos (Líder, Difusor, Asignador de Recursos y Gestor de Anomalías) en manos del Gerente.

G.3) Existe cierta concertación general de que en la mayoría de las empresas de materiales para la construcción, no está definida claramente la estructura organizacional, propiciando problemas como

la duplicidad de funciones, falta de autoridad, falta de coordinación; los empleados y los trabajadores no saben cual es el trabajo exactamente; se carece de organigramas y de descripciones de puestos; una persona interpreta a varios jefes; varios supervisores examinan la labor de un empleado; todo lo cual influye negativamente para la dirección, pues no se obtienen los resultados deseados.

Para terminar se quiere recomendar a los directivos, abandonen el uso de panaceas y modifiquen su actitud. En segundo lugar, debe procurarse en las aulas universitarias enseñar las técnicas de gestión, desarrollando una visión incisiva de la naturaleza del "Management". Por último el experto en gestión debe hacer énfasis en aquellos aspectos en los cuales pueda aplicarse la ciencia, permitiendo al directivo, al educador y al investigador, efectuar mejoras de peso en su ejecución.

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

1. COSTAL PEREZ, María del Pilar. Un Enfoque Humanista de la Motivación para la Satisfacción en el Trabajo. Trabajo de Tesis, México, Universidad Panamericana 1989, 175 p.
2. B. CROSBY, Philip. Liderazgo (El Arte de Convertirse en un Ejecutivo). Trad. Roberto A. Haas., 1a. ed., México D.F., Ed. McGraw-Hill, 1990, 196 p.
3. F. MERILL, Harwood. Clásicos en Administración. 1a. ed., México D.F., Ed. Limusa, 1986, 459 p.
4. F. STONER, James. Administración. 2a. ed., México, Ed. Prentice Hall, 1988, 643 p.
5. GARCIA PELAYO Y GROSS, Ramón. Pequeño Larousse (en color). Barcelona, Ed. Noguer, 1974, 1564 p.
6. HERNANDEZ RODRIGUEZ, Sergio y BALLESTEROS, Nicolas. Fundamentos de Administración. 1a ed., México D.F., Ed. Interamericana., 1987, 421 p.
7. H. SCHEIN, Edgar Psicología de la Organización. 3a. ed., México D.F., Ed. Prentice Hall, 1982, 252 p.

8. LOPEZ ROSADO, Felipe. Introducción a la Sociología. 35a. ed., México, Ed. Porrúa, 1986, 314 p.
9. LLANO CIFUENTES, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. 1a. ed., México D.F., Ed. Limusa, 1990, 317 p.
10. LLANO CIFUENTES, Carlos. El Empresario y su Acción. México D.F., Ed. McGraw-Hill, 1990, 170 p.
11. LLANO CIFUENTES, Carlos. El Empresario y su Mundo. México D.F., Ed. McGraw-Hill, 1990, 202 p.
12. MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la Dirección. Trad. Jesús Nicolau Medina y Mercedes Gonzalbes., Madrid, Ed. Díaz-de Santos, 1991, 494 p.
13. MINTZBERG, Henry. La Naturaleza del Trabajo Directivo. Trad. Deborah Bonner y Javier Nieto., 1a. ed., Barcelona, Ed. Ariel, 1983, 278 p.
14. MINTZBERG, Henry. El Poder de la Organización. Trad. Josep M. Comajuncosa., 1a. ed., Barcelona, Ed. Ariel, 1992, 779 p.
15. Mc GREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. 1a. ed., México D.F., Ed. Diana, 1982, 237 p.

16. O' DONELL C., KOONTZ H. y WEIHRICH H. Elementos de Administración. Trad. Alfredo Díaz Mata. 3a. ed., México D.F., Ed. McGraw-Hill, 1986, 614 p.
17. OROZCO TENORIO, José. Metodología Documental para Investigaciones en Ciencias de la Salud. México D.F., Ed. Ciencia y Cultura de México, 1983, 100 p.
18. R. HAMPTON, David. Administración. 3a. ed., México, McGraw-Hill., 1989, 791 p.
19. RAMSEY J.E. y BITTEL L.R. Enciclopedia del Management. Tomo II, México, Ed. Oceano, 1989, 556 p.
20. REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas (Teoría y Práctica). Segunda Parte., México, Ed. Limusa, 1982, 392 p.
21. VILLALOBOS PEREZ CORTES, Marveya y CHAVARRIA OLARTE, Marcela. Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía. México D.F., Escuela de Pedagogía (Depto. de Tesis), 1990, 115 p.
22. V. MANKELUINAS, Mateo. Psicología de la Motivación. 1a. ed., México D.F., Ed. Trillas., 1991, 450 p.

23. WEIRIHCH Heinz y KOONTZ Harold. Administración. Trad. Marco Antonio Malfavón Martínez., México D.F., Ed. McGraw-Hill., 1990, 771 p.
  
24. Apuntes Inéditos. Dirección I. Ing. Alejandro Carriles, Universidad Panamericana.
  
25. Apuntes Inéditos. Introducción a la Administración. Lic. Bernardo Mendez Torres, Universidad Panamericana.
  
26. Apuntes Inéditos. Proceso Administrativo. Lic. Bernardo Mendez Torres, Universidad Panamericana.
  
27. Video Cassette. Motivos y Motivaciones. Juan Antonio Perez Lopez.