

872708

12



Universidad Don Vasco, A.C.

----- INCORPORACIÓN No. 8727-08 -----

a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*El desempeño del
Licenciado en Contaduría
en áreas de Dirección en
la Empresas*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

presenta:

Maribel Equihua Rodríguez



Uruapan, Michoacán, Junio del 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A MI HIJO Moisés por darme la dicha de ser madre y por regalarme grandes momentos de felicidad.

A DIOS por darme fuerzas para seguir adelante.

A MIS PADRES Miguel y Graciela por el apoyo y comprensión que me brindaron desde el inicio de mis estudios hasta la culminación de mi carrera.

A MIS HERMANOS Juan Paulo y Alma Luz por todo su amor y apoyo que me han dado.

A MI PAREJA Moisés por estar conmigo todo este tiempo. Gracias

A MI FAMILIA por el cariño que me han brindado toda mi vida.

A MI ASESOR L.C. Manuel López Reyes por dedicarme su tiempo y tenerme paciencia para poder culminar éste trabajo.

A MIS PROFESORES por su dedicación y esfuerzo para enseñarme los conocimientos necesarios de mi carrera.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS por su ayuda y amistad.

A todos GRACIAS

MARIBEL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2

2.5.3.1. Antecedentes de los Principios de Dirección con Frederick W. Taylor.	27
2.5.3.2. Antecedentes de los Principios de Dirección con Henri Fayol.	29
2.5.3.3. Los Principios de Dirección	33
2.5.4. El proceso de Dirección	37
2.5.4.1. Delegar Autoridad	37
2.5.4.2. Ejercer Autoridad	42
2.5.4.3. Comunicación	46
2.5.4.4. Supervisión	53
2.5.4.5. Toma de decisiones	57
2.5.5. Características del Director	64
2.5.5.1. Cualidades o aptitudes directivas	65
2.5.5.2. Liderazgo	67
2.5.5.3. Motivación	74
2.5.6. Importancia de la función directiva	78
2.6. Control	79

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LAS LICENCIATURAS

3.1. Campos de actuación del Licenciado en Contaduría	80
3.2. Campos de actuación del Licenciado en Administración	85

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN PRÁCTICA

4.1. Descripción de la investigación	89
4.1.1. Objetivo de la investigación	91
4.1.2. Encuesta	95
4.2. Respuestas de la investigación y análisis de la investigación	100

Conclusiones

Bibliografía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer que el Licenciado en Contaduría de acuerdo con sus características y conocimientos puede desempeñarse en áreas de Dirección. Recordemos que el Licenciado en Contaduría es un experto financiero y puede ser una autoridad profesional en aspectos de aplicar recursos económicos; complementa su conocimiento con las áreas de Administración, Informática, Matemáticas, entre otras. Es importante destacar que un Licenciado en Contaduría al igual que un Licenciado en Administración persiguen algunos objetivos similares que como egresados podrán cumplir; por ejemplo desarrollar una visión integral de los objetivos de las organizaciones y sus estrategias financieras, conducirán grupos y participarán en equipos multidisciplinarios, manejarán adecuadamente la metodología de la investigación para realizar indagaciones y así poder fundamentar sus decisiones, además de tener un espíritu de superación constante lo cual los conllevará a mejorar día con día su desempeño profesional.

A lo largo de sus estudios profesionales un Licenciado en Administración cursa diversidad de materias que le ayudan a cumplir los objetivos de su carrera, según el plan de estudios de 1993 podemos mencionar: Administración I la cual tiene como objetivo que el estudiante pueda identificar el desarrollo histórico de la administración, conocer las principales escuelas de la teoría administrativa, sus aportaciones, sus técnicas y su función; Administración II, esta materia esta mas enfocada a conocer a la organización, describir y analizar las etapas del proceso

administrativo; Humanística II en donde el estudiante conoce los principios básicos de las ciencias del comportamiento humano en las organizaciones, la dirección y supervisión de subalternos con la finalidad de conducirlos a la consecución de objetivos organizacionales; Dirección I, en ella se conocen los conceptos básicos de la dirección, sus principios, sus reglas y técnicas para poder aplicarlas a situaciones reales; Personal I, Administración VIII, entre otras.

En toda administración de la empresa, el proceso administrativo se debe desempeñar con demasiado cuidado ya que es el motor de toda empresa por muy pequeña que sea; dentro de éste proceso la dirección es el elemento central de la administración, en ella se logra la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad. Dentro de la dirección tiene que existir una coordinación, esto no es muy sencillo ya que se trabaja con factor humano el cual siempre resulta un poco difícil de coordinar, nos encontramos aquí con las cosas como son realmente, por lo tanto el que desempeñe esta función deberá tener los suficientes conocimientos y la capacidad para poder delegar y ejercer autoridad, saber comunicarse y saber supervisar.

En la preparación académica del Licenciado en Contaduría y del Licenciado en Administración podemos encontrar los conocimientos necesarios y suficientes que se requieren para desempeñar funciones de dirección en una empresa o microempresa. En el caso de las materias que el Licenciado en Administración cursa durante su carrera son compatibles con las del Licenciado en Contaduría, tal es el caso de las que antes se mencionaron, es decir, ambos profesionistas cursan

iguales materias con el mismo objetivo y temas. Por lo general se piensa que el Licenciado en Administración está más enfocado a ser un director, sin embargo de acuerdo al estudio que se va a realizar, el Licenciado en Contaduría también puede desempeñar esa función ya que sí tiene la preparación y habilidad necesaria para realizarla de manera eficiente.

Al respecto se plantea la siguiente problemática: toda empresa requiere de funciones de Dirección, el Licenciado en Administración y el Licenciado en Contaduría son los profesionales que de acuerdo con su preparación académica tienen los conocimientos necesarios para desempeñarse en áreas de Dirección. Por lo tanto para que una organización logre la mejor eficiencia y los mejores resultados es recomendable que sea un profesional de la administración quien la dirija, que puede ser cualquiera de los antes mencionados.

Es importante señalar que de acuerdo a las consideraciones anteriores y según el contexto de las necesidades de las organizaciones en general, en la práctica se orienta hacia la solución de problemas fiscales y financieros, y sobre todo en la pequeña y mediana empresa; tomando en consideración que el Licenciado en Contaduría posee amplia infraestructura en estas disciplinas puede considerarse a éste profesional como el idóneo para ocupar los niveles jerárquicos de Dirección.

El planteamiento de la hipótesis se enfoca a que el Licenciado en Contaduría es el profesional, al igual que el Licenciado en Administración capaz de desempeñarse como director en una empresa, se considera que no es privativo del Administrador asumir este cargo porque de acuerdo a la investigación realizada relacionada con su preparación académica, ambas carreras tienen mucha relación y cursan materias similares a lo largo de su carrera.

Esta claro que el perfil de cada uno de los profesionales tiene diferentes enfoques, el Licenciado en Contaduría esta más orientado a solucionar problemas relacionados con el aspecto financiero, económico, contable, fiscal, etc de la empresa, y el Licenciado en Administración esta más vinculado con el ámbito humano de la organización, sin embargo, aún tomando en cuenta éstas diferencias, ambos profesionales están orientados a la solución de problemas administrativos en general, únicamente que cada uno le dará un enfoque diferente en su toma de decisiones.

En él capitulo uno de este trabajo, se tratan generalidades de la empresa, en el cual se definen algunos conceptos de empresa, su clasificación tomando en cuenta el criterio de tres autores y las características de las empresas. Las Generalidades de Dirección y la labor de dirigir se analizan en él capitulo dos, en donde se ven los antecedentes con la finalidad de conocer sus orígenes y poder comprender dicha teoría, también se define la dirección y se analiza la teoría y sus principios, así como la función que desempeña el director en la empresa y la importancia que tiene aplicar correctamente esta función para el logro de los

objetivos para tener una empresa funcional, en este capítulo también se explica el proceso y características de la dirección. Para empezar con la esencia del trabajo en el capítulo tres se van a describir las licenciaturas, mencionando muy ampliamente en donde se puede desarrollar cada profesionista, y la relación que existe entre ambas carreras.

El capítulo cuatro se destina a la investigación práctica donde se visitan a empresas, que tengan director a Licenciados en Contaduría y Licenciados en Administración y se realizan una serie de cuestionarios, y los resultados obtenidos nos dan como conclusión que los dos profesionistas tienen la oportunidad de desempeñarse en áreas de dirección siendo ambos eficientes en su trabajo.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Como la función de dirección, se desarrolla en toda empresa, es necesario definir los conceptos generales de ésta, los cuales se explican en el presente capítulo; se estudia el concepto de empresa visto desde dos enfoques, para llegar a una definición más amplia. También se incluye la clasificación de la empresa en la cual podemos observar que existen muy variadas clasificaciones atendiendo a diferentes criterios, lo cual nos da un panorama más amplio de la empresa.

1.1. *Concepto de Empresa*

Se mencionan varios conceptos de empresa:

EMPRESA: "Es la cédula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en algunas de las ramas productivas de los sectores económicos". (MÉNDEZ, 1989:272)

EMPRESA: "Es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituidas por combinaciones de recursos humanos, recursos materiales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada". (I.M.C.P. A.C., 1992:12)

Entiéndase por empresa como el ente económico en el que se combinan los recursos materiales, tecnológicos y el factor humano, creadas para satisfacer necesidades sociales, económicas o de servicios, y que persiguen un fin común.

1.2. Clasificación de las empresas.

Hay diversidad de clasificaciones de empresas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

1.2.1. Según Méndez Morales, en su libro Economía y la Empresa, la empresa se clasifica en:

1. *De acuerdo a su tamaño*: para clasificar a las empresas de esta forma toman en cuenta el volumen de ventas anuales y el número de trabajadores, los cuales hasta 1996 la SECOFI y NAFIN han clasificado de la siguiente manera:
 - a) *Microempresa*.- es aquella empresa que ocupa de 1 a 15 personas y realiza ventas anuales hasta de \$1,500,000.00.
 - b) *Pequeña Empresa*.- es la que ocupa de 16 a 100 trabajadores y sus ventas anuales son de hasta \$15,000,000.00.
 - c) *Mediana Empresa*.- empresa que ocupa de 101 a 250 trabajadores cuyas ventas anuales ascienden hasta \$34,000,000.00.
 - d) *Gran Empresa*.- son las que ocupan más de 250 trabajadores y tienen ventas anuales superior a \$34,000,000.00.

(MENDEZ,273:1989)(México,SECOFI:1996)

Al respecto de esta clasificación Nacional Financiera (NAFIN) - hasta el 29 de enero de 1999 hace su clasificación similar a la anterior - solo que toma como elemento para clasificar únicamente el número de trabajadores, y lo divide en estratos:

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN NAFIN

ESTRATO	INDUSTRIAL	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	hasta 30 Trabajadores	hasta 5 Trabajadores	hasta 20 Trabajadores
PEQUEÑA	de 31 a 100 Trabajadores	de 6 a 20 Trabajadores	de 21 a 50 Trabajadores
MEDIANA	de 101 a 500 Trabajadores	de 21 a 100 Trabajadores	de 51 a 100 Trabajadores
GRANDE	mas de 500 Trabajadores	mas de 100 Trabajadores	mas de 100 Trabajadores

(NAFIN, Enero 1999)

Sólo hasta 1996 SECOFI y NAFIN clasificó las empresas tomando en cuenta el número de trabajadores y las ventas anuales ya que después NAFIN sólo hizo la clasificación antes mencionada actualizada hasta 1999 la cual es la mas actualizada.

2. *De acuerdo con su origen:* se entiende por origen el lugar de donde provienen las empresas, de acuerdo con esta clasificación las empresas pueden ser:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- a) *Empresas Nacionales.*- estas empresas se forman con personas residentes en el país, las cuales son aquellas que cuentan con capital y tienen espíritu empresarial por lo cual se asocian y forman empresas de diversas ramas con la finalidad de obtener ganancias.
- b) *Empresas Extranjeras.*- estas empresas son las que operan en el país pero su capital no es aportado por personas residentes en el país, sino por extranjeras, por lo general son empresas que tienen varias sucursales y su matriz se encuentra en un país determinado que generalmente es desarrollado o industrializado. También son llamadas Empresas Transnacionales.
- c) *Empresas Mixtas.*- son una combinación de las empresas nacionales y de las empresas extranjeras, es decir, se forman con capital nacional y capital extranjero.(MENDEZ,1989:276)

3. De acuerdo con su capital:

- a) *Privadas.*- se forman con capital o aportaciones de particulares con la finalidad de obtener ganancias, una de sus principales características es que los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden administrar su empresa como lo crean conveniente contratando fuerza de trabajo y comprando los medios de producción que necesiten.
- b) *Públicas.*- son organizaciones que se forman con capital público o estatal, su propósito no es obtener ganancias sino satisfacer

necesidades sociales. Estas empresas son creadas por el Estado, por lo tanto él aporta el capital y es el que toma las decisiones económicas.

- c) *Mixtas*.- son una combinación de empresas privadas y empresas públicas, es decir, se forman con la unión de capital público y privado. El porcentaje de aportación de cada capital puede ser muy variado, un ejemplo en nuestro país son las instituciones bancarias.

(Ibid:277)

1.2.2. Según el Boletín A-2 de los Principios de Contabilidad Generalmente

Aceptados, la empresa se divide en:

1. *Entidades con Personalidad Jurídica Propia*: se entiende por entidades o empresas que tienen personalidad jurídica propia a las que son sujetas de derechos y obligaciones, las cuales pueden ser Personas Físicas y Personas Morales:
 - a) *Personas Físicas*.- es cualquier persona por el simple echo de existir, es decir, se obtiene la capacidad de persona física con el nacimiento (pero desde el momento en que es concebida la persona) y se termina la capacidad con la muerte.
 - b) *Personas Morales*.- son aquellas personas que se constituyen con un fin común, las cuales tienen personalidad y patrimonio propios, distintos de los que desean las personas que las constituyen y

administran; presentan información financiera la cual incluye únicamente los derechos, obligaciones y resultados de operación de la entidad a la que pertenecen. Para tal efecto entiéndase por Personas Morales a:

- La Nación, Estados y Municipios
- Corporaciones de carácter público
- Sociedades civiles o Mercantiles
- Sindicatos, Asociaciones profesionales
- Sociedades Cooperativas y Mutualistas
- Asociaciones Religiosas, entre otras.

2. *Entidades que no tienen personalidad jurídica propia:* son aquellas entidades que no son sujetas de derechos y obligaciones por sí mismas, existen dos tipos de éstas sociedades:

a) *Entidades Consolidadas.-* son las que se integran por dos o más entidades jurídicas, sin embargo, cada una desarrolla actividades económicas y pueden ejercer sus derechos, respondiendo de sus obligaciones de manera individual; pero como Consolidadas no tienen personalidad jurídica propia, pero si capacidad para tomar decisiones de manera conjunta.

- b) *Fideicomisos*.- es un acto jurídico en el que interviene la declaración unilateral de voluntad, constituyéndose un negocio jurídico en el cual intervienen tres elementos: el fideicomitente, el fiduciario y el fideicomisario (ocasionalmente). Cada una de estas tres personas o elementos tienen personalidad jurídica propia pero en conjunto se constituyen los fideicomisos que no pueden considerarse como una entidad jurídica. (I.M.C.P.A.C., 1992:43)

1.2.3. De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas" las empresas se dividen en:

1. *De Servicios*: son empresas que producen un servicio para una parte determinada de la sociedad, en este caso el producto del servicio no es necesario que este materializado. Las empresas de servicios se subclasifican en:
 - a) *Sin concesión*.- son las que en ocasiones sólo necesitan una licencia emitida por parte de las autoridades para poder operar, como: escuelas e instituciones, hoteles, restaurantes, etc.
 - b) *Concesionadas por el Estado*.- son empresas a las que el estado proporciona capital, sus servicios son de carácter financiero; dentro de estas empresas encontramos a: instituciones bancarias, compañías de seguros, compañías afianzadoras, la bolsa de valores, etc.

- c) *Concesionadas no Financieras*.- al igual que las anteriores son autorizadas por el estado pero sus servicios no son de carácter financiero, como ejemplo de éstas empresas tenemos: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etc.
2. *Comerciales*: estas empresas se dedican a comprar determinados bienes o productos para posteriormente venderlos a terceras personas, es decir, a la compraventa de productos o bienes, y en este acto generan una ganancia o utilidad para su bienestar. Se dice que estas empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor.
3. *Industriales*: se dividen en:
- a) *Industrias Extractivas*.- se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, pero no modifican su estado natural, a la vez se subdividen en:
1. *De recursos renovables*.- sus actividades tienen la finalidad de hacer producir a la naturaleza; el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la naturaleza y genera un servicio o un producto, como la actividad agrícola, ganadera, pesquera, etc.
 2. *De recursos no renovables*.- estas empresas se dedican a la extracción de recursos naturales no renovables, es decir, que se agotan y no es posible reintegrarlos a la naturaleza.

Dentro de este tipo de industrias se encuentra la minería, los fondos petroleros, etc.

- b) *Industria de la Transformación.*- son las que obtienen materias primas y las transforman en un producto elaborado o terminado. En esta transformación interviene el trabajo del hombre y la utilización de maquinaria. El costo de los productos en estas empresas se calcula incluyendo la materia prima directa, mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación. (RODRÍGUEZ, 1999:82)

Con la finalidad de resumir, a continuación se presentan las clasificaciones de las empresas, a manera de cuadro sinóptico:

Según Méndez Morales en su libro "Economía y la Empresa"

1. De acuerdo a su tamaño
 - a. Microempresa
 - b. Pequeñas Empresas
 - c. Medianas Empresas
 - d. Grandes Empresas
2. De acuerdo con su origen
 - a. Nacionales
 - b. Extranjeras
 - c. Mixtas
3. De acuerdo con su capital
 - a. Privadas

b. Públicas

c. Mixtas

Según el Boletín A-2 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

1. Entidades con Personalidad Jurídica Propia
 - a. Personas Físicas
 - b. Personas Morales
2. Entidades que no tienen Personalidad Jurídica Propia
 - a. Entidades Consolidadas
 - b. Fideicomisos

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia en su libro "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresa":

1. De Servicios
 - a. Sin concesión
 - b. Concesionadas por el Estado
 - c. Concesionadas no Financieras
2. Comerciales
3. Industriales
 - a. Industrias extractivas
 1. De recursos renovable
 2. De recursos no renovables
 - b. Industria de la Transformación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este capítulo hemos revisado las generalidades de las empresas, analizando conceptos y las clasificaciones más comunes, con la finalidad de conocer que es la empresa y como se puede dividir, ya que es el ente donde se va a desarrollar nuestra investigación y es indispensable conocerla.

CAPÍTULO 2

LA DIRECCIÓN Y LA LABOR DE DIRIGIR

En el presente capítulo se van a analizar aspectos necesarios para desarrollar la labor de dirección. Es importante que los altos ejecutivos desarrollen una adecuada dirección, los temas que se estudian enseguida ayudan a que la función del director, y en especial la de dirección se realicen eficientemente y poder solucionar las dificultades que surjan como consecuencia de las actividades administrativas.

También se mencionan todas las funciones que desempeña un director, las cuales son el proceso administrativo como básicas. En la función de dirección se profundiza y se estudia primeramente el concepto de dirección según varios autores, con la finalidad de entender más ampliamente su alcance, posteriormente se estudian aspectos generales de dirección para ir comprendiendo en que consiste esta función, básicamente se analiza los antecedentes, las aportaciones de Taylor y Fayol para la formación de los principios; luego se explican según el criterio de Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas: Teoría y Práctica" sus principios, que lo único que hace son adaptarlos de las contribuciones de Taylor y Fayol ya que son una combinación de ambas teorías.

Dentro de la función de dirección se incluye su proceso, las características del director y la importancia de la función directiva.

1. La función del director

En cualquier nivel en que se desarrolle la dirección, todo director desempeña funciones o actividades comunes sólo difieren en cuanto a su contenido y alcance; ya que como jefes todos tienen la finalidad de guiar el comportamiento de sus subordinados, por medio de los cuales se consigue el logro de los objetivos organizacionales.

Las funciones directivas tienen la característica de que son universales, entendiéndose este concepto desde dos puntos de vista 1. Es aplicable desde el ejecutivo hasta el supervisor, siempre y cuando desempeñen actividades directivas (lo que el jefe hace de manera característica) y no técnicas (forma en que se llevan a cabo las funciones), y 2. los conocimientos y la experiencia de los directivos se transmite de departamento a departamento.

En este estudio la función del director se agrupa en seis etapas: la previsión, la planeación, la organización, la dirección, la integración y el control.

2.1. Previsión

La previsión es la primera etapa de las funciones que desempeña un director, y consiste en determinar de manera técnica lo que se desea lograr ayudándose de organismos sociales, investigación y hacer una valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que los organismos habrán de encontrarse, esta etapa termina con determinar los diversos cursos de acción posible.

Para poder prever se necesita plantear objetivos, realizar investigaciones y ver los cursos alternativos de acción.

2.2. Planeación

En esta etapa de planeación el dirigente deberá determinar lo que se va a hacer, para lo cual se deben fijar principios que orientan la acción a desempeñar, así como fijar una secuencia de operaciones que se necesitan para alcanzar los planes.

2.3. Organización

La organización consiste en definir y asignar las actividades y tareas que se van a desarrollar en la empresa, así como determinar quien las va a ejecutar y como se van a agrupar las actividades. Implica también especificar bajo quién estará la autoridad de realizar dichas actividades y con qué recursos se realizarán; y algo muy importante definir quien va a tomar las decisiones. Lo esencial de organizar es saber coordinar las funciones y actividades en todos los aspectos antes mencionados.

2.4. Integración

La integración es un proceso a través del cual se obtienen los elementos materiales y humanos, determinando con qué se van a hacer las actividades; una vez que se obtienen esos elementos se integran al proceso productivo-operativo de la organización.

2.5. Dirección

En esta función es donde se va a profundizar, ya que es la parte fundamental de este trabajo, para lo cual se realiza un estudio muy a fondo de todas las partes que componen esta función.

2.5.1. Definición de Dirección.

A continuación se presentan varias definiciones de dirección, de acuerdo a diferentes autores:

DIRECCIÓN. "La función ejecutiva de dirección abarca aquellas actividades que se relacionan con la guía y supervisión de los subordinados". (KOONT, 1961:38)

Idalberto Chiavenato define a la **DIRECCIÓN** como: "la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados". (CHIAVENATO, 1998:258)

Según Agustín Reyes Ponce, dice que la **DIRECCIÓN** es el elemento central de la administración en el cual se obtienen los resultados planeados a través de la autoridad del administrador, la cual la ejerce a base de la toma de decisiones por él, o a través de la delegación. (REYES, 1990:305)

Por lo general en una microempresa el director o administrador, muchas veces no se da cuenta que dentro de sus actividades diarias lleva implícita la función de

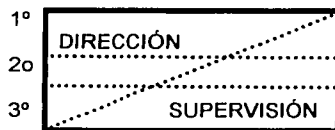
dirección, lo cual quiere decir que no siempre la dirección es un acto planeado, sin embargo sea cual sea su naturaleza siempre tiene un fin y un objetivo.

La dirección se da en cualquier nivel de la organización, para lo cual es necesario que exista la comunicación, saber liderar y saber motivar; realizar el papel de la dirección constituye una función muy compleja por tener que trabajar en la orientación de personas y lograr que se cumplan los objetivos de la organización. Por lo tanto dirigir incluye el guiar al personal, con la finalidad de obtener los resultados planeados en dos puntos de la organización:

1. *En el nivel operativo:* el cual incluye a obreros, empleados o en algunas empresas, a técnicos; en este nivel se trata de realizar acciones de coordinar las actividades para que sean productivas.
2. *A nivel administrativo:* en este nivel ya no es tan indispensable ejecutar y vigilar, ya que se trata con jefes, aquí lo importante es dirigir no ejecutar.

Por lo tanto la dirección se da en todos los niveles de la empresa, sólo que a mayor nivel jerárquico mayor área de dirección y menor supervisión, y a menor nivel jerárquico mayor área de supervisión y menor de dirección. Este planteamiento se ilustra en el siguiente diagrama:

GRADO DE APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUENTE: Aportación propia

2.5.2. Antecedentes de la Teoría de Dirección

El hombre como ser sociable por naturaleza ha comprendido que es necesario cooperar con los demás para la consecución de sus fines, por tal motivo la dirección es un elemento fundamental para lograr tal propósito, de ahí la importancia de mejorar su calidad en todas las empresas.

El desarrollo de una teoría de dirección se debió a que anteriormente había escasez de elementos directivos preparados para desarrollar esa función en las empresas, ya que los antiguos administradores no consideraban importante que los trabajos directivos necesitaran capacidades que no fueran adquiridas únicamente con el conocimiento empírico. Sin embargo el sistema actual de dirección de empresas requiere la formación de una teoría de dirección.

Como consecuencia de la Revolución Industrial surge el problema de saber coordinar las actividades –ahora separadas- del trabajador y sus medios de trabajo y se hace difícil guiar los objetivos del grupo con los objetivos de los propietarios de las empresas; es entonces donde surge la necesidad de formar principios que utilizara una persona para saber dirigir a sus empleados.

Otro antecedente lo encontramos después de la Segunda Guerra Mundial, por la escasez en la producción y la necesidad de utilizar el mínimo de costos en materias primas y en mano de obra, problema que tubo que solucionar el directivo de

ese entonces elaborando estrategias que le permitieran superar los tiempos de posguerra, labor que no era fácil porque en ese tiempo el factor humano capaz de ocupar cargos directivos era escaso. Un aspecto también importante que contribuyó al desarrollo de la Teoría de dirección fue el crecimiento de la actividad productiva provocada por la preparación militar, lo cual aceleró el movimiento de empresas económicas más grandes y complejas lo que hacía indispensable el desarrollo de una dirección efectiva; considerando que "conforme se van haciendo más complejos los métodos y la producción, y llegan a ser cada vez más intrincadas las relaciones entre las empresas con los consumidores y con el gobierno, crece materialmente la necesidad de una dirección especializada, incluso en las pequeñas empresas".

(KOONT, 1961:17)

2.5.3. Principios de Dirección.

Una vez que se tubo la necesidad de desarrollar una teoría de dirección, debido a que las organizaciones crecían y sus procedimientos serían más complejos, surgió entonces algunos principios de dirección, es decir ideas fundamentales que guiaran la función o el desarrollo de esta función en las empresas.

2.5.3.1. Antecedentes de Principios de Dirección con Frederick W.

Taylor

Uno de los principales precursores de los principios de dirección fue Taylor, con su contribución de Dirección Científica, aunque él se enfoca a aplicar la dirección a nivel de taller, sus contribuciones son hasta la fecha muy importantes ya que su enfoque es directamente a las tareas del operario.

Como Taylor dedicó gran parte de su tiempo al análisis del trabajo en el taller con la finalidad de medir los resultados que se obtenían en el trabajo, se formó una concepción del trabajador como un ser flojo, por lo que buscó el "mejor modo de hacer las cosas" aplicando métodos científicos a los métodos utilizados en el taller, para lograr que los trabajadores aprovecharan al máximo el tiempo y evitar desperdicios en el trabajo y pérdidas de materiales.

Con la finalidad de incentivar y eficientizar la producción, Taylor formuló principios aplicables a la dirección, empezando por el estudio de tiempos y movimientos; para realizar éste estudio se basa primero en observar el trabajo de los operarios y descomponer cada una de las actividades hasta la parte más simple, ya que analizó las actividades empieza a poner cronómetro para ver cuanto tiempo se empleaba en cada tarea o movimiento, posteriormente determinó un tiempo patrón en cada tarea adicionando tiempos inherentes o básicos y quitando el tiempo muerto, y con esto determinan ventajas que se reflejan en la productividad. A este estudio Taylor lo llamó Organización Racional del Trabajo, lo cual reduce la fatiga humana

con la finalidad de que el trabajador se canse menos y tenga una mayor producción y como consecuencia realice más trabajo. La Organización Racional del Trabajo es la primera aportación a la Dirección, ya que contribuye a facilitar los trabajos de supervisión.

El gran mérito de Taylor para la Dirección es su insistencia en la aplicación de métodos científicos a los problemas de la dirección, lo cual asumiría una mayor responsabilidad en la planificación y en la supervisión, por lo que según Taylor ahora los "Directivos tenían nuevas funciones a desempeñar " :

1. Sustituir métodos empíricos por científicos en cada elemento del trabajo del hombre
2. Adiestramiento científico y selección de trabajadores
3. Lograr que los trabajadores cooperaran con la dirección para conseguir una realización del trabajo acordé con métodos científicos.
4. Una división más equitativa de la responsabilidad entre directores y trabajadores, dejando a los primeros como parte de la planeación y a los trabajadores como parte de la ejecución. (Ibid:24)

Estas funciones se agrupan en los siguientes "principios" :

1. *Principio de planeamiento*: sustituir los criterios de improvisación (actuación empírico-práctica) por la planeación basada en métodos científicos.
2. *Principio de la preparación*: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado. Además preparar también las máquinas y equipos de producción, como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
3. *Principio de Control*: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. Incluye que los directivos deben cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.
4. *Principio de la ejecución*: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (CHIAVENATO, 1998:57)

2.5.3.2. Antecedentes de Principios de Dirección con Henri Fayol.

Fayol con su Teoría Clásica es otro precursor de los principios de dirección, muchos lo consideran como el verdadero padre de la Teoría Moderna de la Dirección; a diferencia de Taylor, Fayol empieza como directivo y da una visión diferente a la dirección, se caracteriza por el énfasis que le da a la estructura de la organización como un todo; sin embargo, el objetivo de ambas teorías es el mismo: buscar la eficiencia en las organizaciones por medio de métodos científicos, aunque con enfoques diferentes.

Durante su carrera como dirigente, Fayol se dedicó a buscar unos principios prácticos y sencillos que pudieran ser utilizados para explicar adecuadamente la función de dirección y se enfoca a demostrar que con previsión científica y métodos adecuados de gerencia se obtenían resultados satisfactorios.

Dentro de los estudios de Fayol, descubrió que "toda empresa se puede dividir en seis funciones básicas: "

1. *Funciones Técnicas*: se refiere a la producción de bienes o de servicios en la empresa.
2. *Funciones Comerciales*: referidas a la compra-venta e intercambio de bienes
3. *Funciones Financieras*: se refiere a la búsqueda de capital y saber usarlo de la mejor manera.
4. *Funciones de Seguridad*: consiste en tener protección y preservación de los bienes y de las personas.
5. *Funciones Contables*: son las funciones relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. *Funciones Administrativas*: éstas funciones van a integrar las anteriores, incluye por lo tanto planificación, organización, mando, coordinación y control. (Ibid:79)

La última función fue a la que prestó mayor atención, porque según su apreciación, los primeros cinco grupos de actividades eran muy conocidas por las empresas, por lo tanto en su libro dedicó gran parte para estudiar la función administrativa, lo que sería el proceso administrativo.

Las funciones administrativas se van a desarrollar con el apoyo de la función de dirección, aunque Fayol aclara que en éstas funciones debe de existir una proporcionalidad, es decir, que se encuentra dividida en todos los niveles jerárquicos de la empresa, aclara que la función administrativa no es privativa de los directores, por lo tanto entre mas se descienda en el nivel jerárquico hay mayor proporción de otras funciones administrativas y cuando se va ascendiendo en el nivel jerárquico las funciones administrativas son mayores.

Fayol se dio a la tarea de desarrollar principios generales de administración, los cuales en su mayoría tienen aplicación a la función de dirección en una empresa, elaboró catorce principios que se describen a continuación:

"Principios Universales de Fayol":

1. División del Trabajo: consiste en la especialización de tareas y personas con la finalidad de aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y Responsabilidad: autoridad es el derecho que se tiene para dar órdenes y el poder para que te obedezcan; la responsabilidad se da como consecuencia de la autoridad; tiene que existir una relación entre ambas.

3. Disciplina: es la aplicación y respeto de las normas y acuerdos establecidos, si no se aplican surgen las sanciones.
4. Unidad de Mando: también lo llama principio de autoridad única, se refiere a que un trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. Unidad de Dirección: un responsable y un solo plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses personales de los trabajadores deben estar por debajo de los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal: la remuneración del personal debe ser equitativa y justa, así como garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados.
8. Centralización: dentro de la organización debe existir una concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la estructura.
9. Jerarquía o cadena escalar: también llamado principio de mando, se refiere a la línea de autoridad que va de los niveles más altos a los niveles más bajos en forma gradual.
10. Orden: dice que debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, es el aspecto material y personal.
11. Equidad: debe existir un trato igual para todos los trabajadores de la organización; ser amables y justos para lograr que el personal sea leal con la empresa.
12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: que los trabajadores tengan permanencia en la empresa para evitar repercusiones en el

proceso administrativo, así como impedir en su mayoría la rotación de personal.

13. *Iniciativa*: tener la capacidad de tomar decisiones en el momento adecuado, así los empleados pueden contribuir a lograr el objetivo de la empresa.

14. *Espíritu de equipo*: el trabajo en equipo y en armonía es más fructífero, y se logra un mejor rendimiento(Ibid:84).

Los principios que están subrayados son los que tienen relación con la dirección, ya que los principios de Fayol son en general para la Administración, por eso es indispensable identificar los que corresponden a la función es estudio.

Las aportaciones de Taylor y de Fayol son muy importantes para la teoría y los principios de dirección; aunque existe confusión en cuanto a quien es el verdadero creador de la Teoría de Dirección, la verdad es que ambas teorías se complementan y cada uno aporta aspectos importantes para formarse un criterio de dicha teoría; y como ya se había mencionado, los dos hacen hincapié en buscar la eficiencia aplicando métodos científicos.

2.5.3.3. *Principios de Dirección.*

Después de analizar las aportaciones de Taylor y de Fayol, es conveniente explicar los principios que van a normar la función de dirección; para este fin es importante señalar que existen diversos autores que se han dedicado a elaborar

éstos principios, pero en este caso se estudia la concepción que tiene Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas: Teoría y Práctica", para explicar los principios, los cuales son:

1. Principio de la Coordinación: *"El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél".*

Este principio se refiere a que los intereses del grupo al cual sé esta dirigiendo, deben de ser congruentes con los intereses personales de cada integrante, con la finalidad de que todos estén a gusto y persigan el interés común; de esta manera obtienen mejor sus fines particulares. Dirige todo el que tiene a su cargo factor humano, por lo tanto se tiene autoridad la cual no se puede utilizar para beneficio propio y dejar a un lado los intereses individuales, al contrario hay que procurar que todos persigan el mismo fin.

2. Principio de la impersonalidad del mando: *"La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".*

La autoridad es por el puesto, no por la persona, un buen dirigente al ejercer su autoridad explica él porque de alguna decisión u orden para que sea obedecida; ya que no siempre se van a tener subordinados que sean del mismo carácter. Por lo

tanto es conveniente dar una orden explicando su motivo, sin que se caiga en querer justificar lo que se haga, por el contrario hacer que la gente entienda la finalidad de la orden, instrucción o sugerencia y así no lo toman como una exigencia.

3. Principio de la vía jerárquica: *"Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante"*.

Este principio tiene como finalidad evitar la duplicidad de mando; ya que los niveles de autoridad que un jefe establezca deben de ser respetados, de lo contrario indica que esos niveles son innecesarios. El problema surge cuando hay jefes intermedios, por eso el jefe debe de analizar cuidadosamente los niveles de jerarquía que tiene y los que necesita.

Sin embargo, existen circunstancias especiales en las que se podrá "brincar" la vía jerárquica porque la situación lo amerite, por ejemplo cuando un jefe intermedio no se encuentra y sea necesario que el jefe inmediato tome la decisión, en este caso es necesario que se explique la razón de haber tomado esa medida e informarla inmediatamente al jefe intermedio para su consideración, y así se evita la duplicidad de mando.

4. Principio de la resolución de los conflictos: *"Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del*

modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes".

Es conveniente que cuando se presente un conflicto de cualquier tipo, se solucione lo más pronto posible para que los empleados sigan trabajando normalmente, ya que así se evita la incertidumbre y permanencia del conflicto. No es conveniente dejar que los problemas se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo, ya que los conflictos son un obstáculo a la coordinación.

5. Principio del aprovechamiento del conflicto: *"Debe procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones".*

Además de resolver el conflicto se recomienda aprovecharlo, es la finalidad de que cada parte logre lo que deseaba y avanzar en las relaciones laborales, es decir, sacarle ventaja a los conflictos, hay tres formas de resolverlos:

- a. *Por dominación*. Cuando una de las partes obtiene resultados satisfactorios como consecuencia de que la otra parte perdió.
- b. *Por compromiso o conciliación*. Es cuando se llega a un acuerdo y ambas partes quedan satisfechas con la solución del conflicto, pero una parte cedió para que se solucionara.
- c. *Por integración o coordinación*. Cuando ambas partes solucionan satisfactoriamente sus peticiones, a base de hacer un replanteamiento del problema.

Si un directivo aplica y utiliza los cinco principios puede lograr un avance en sus actividades y objetivos. Además puede lograr una excelente respuesta del factor humano. (REYES, 1990:308)

2.5.4. El Proceso de Dirección.

Se entiende como proceso de dirección al conjunto de fases o etapas que se requieren para desarrollar la función de dirección, éste proceso incluye cinco fases, que son: 1. Delegar Autoridad, 2. Ejercer autoridad, 3. Comunicación, 4. Supervisión y 5. Toma de decisiones.

2.5.4.1. Delegar autoridad.

La delegación de autoridad es el proceso por medio del cual el dirigente hace las cosas a través de otros.

La finalidad de que la autoridad se delegue es para que se cumplan los objetivos organizacionales de la mejor manera posible, pero para que esto se dé, la autoridad debe estar delegada adecuadamente, lo cual implica un problema para los directivos ya que muchas veces no están capacitados para realizar este proceso.

Para que un superior delegue autoridad es obvio que debe primeramente tenerla; implícita a la delegación está la responsabilidad la cual se le exige al

subordinado que se le a asignado la tarea, de ahí que se dice que la responsabilidad no se delega. En sentido estricto se dice que la autoridad es impersonal; es decir, no se delega en las personas, sino en cargos de la organización, pero éstos cargos los ocupan personas, por eso se delega autoridad en personas subordinadas y no en cargos subordinados.

Formas de delegación de autoridad.

Las formas de delegar autoridad tienen que ver con el grado de claridad que se le dé a la asignación de funciones y en este sentido, pueden ser: específicas o generales; escritas y no escritas.

Las escritas y específicas son las más claras, ya que el dirigente dice exactamente lo que desea que se haga, sin embargo, no se pueden aplicar a todos los subordinados, porque se le da un poder amplio para que él dirija esa función como mejor le parezca, le dices lo que quieres, pero no como lo haga; además esta forma de delegar no se puede aplicar a personas nuevas en la organización porque todavía no se encuentran familiarizadas con ella y les sería muy complicado desempeñar la tarea asignada.

En la delegación general o poco específica, se tiene mayor problema, porque el subordinado se podría encontrar perdido sin saber que camino tomar, y le toca definir e interpretar que es lo que su superior desea, lo cual se presta a confusiones y como consecuencia el subordinado puede no hacer lo que dirigente deseaba.

Para que la delegación sea efectiva es necesario que la organización esté correctamente estructurada y cumpla con ciertos principios como:

1. *Principio de la definición funcional:* se refiere a que en la organización deben existir actividades agrupadas y claramente especificadas con la finalidad de que se cumplan los objetivos con mayor facilidad, este principio facilita la delegación porque al estar bien definidas las áreas funcionales el dirigente puede asignar las actividades con mayor facilidad y sin peligro de confusión por parte de los subordinados.
2. *Principio Escalar:* se refiere a la línea de autoridad que existe en la organización, es decir, definir quien depende de quien desde el nivel mas alto hasta el inferior; ayuda a que todo subordinado se entere de quien es su superior y a quien debe obedecer.
3. *Principio de nivel de autoridad:* se da como consecuencia de los principios anteriores; dice que en cada nivel jerárquico hay autoridad que le corresponde al jefe de ese nivel, el cual no esta facultado para ejercer su autoridad en otro nivel; solamente las decisiones que un jefe no pueda tomar o se le dificulte, se transmitirán al nivel inmediato superior

Aspectos que se deben tomar en cuenta para que la delegación de autoridad funcione.

1. *Capacidad para aceptar ideas de los subordinados:* este aspecto debe ser un atributo del directivo que delega autoridad, ya que es necesario que

tenga la capacidad para recibir con buen modo las ideas de los demás, y si son buenas felicitarlos, así se sienten motivados y tomados en cuenta.

2. *Dar la oportunidad de que los demás hagan:* al momento de que un dirigente delegue autoridad debe estar dispuesto a aceptar que los subordinados tomen decisiones, hay que recordar que al momento de delegar autoridad implícitamente delegas poder, este punto es difícil de que un dirigente lo lleve a la práctica porque se piensa que el subordinado no tiene la misma capacidad que el, pero ésta es una característica del dirigente que sabe delegar autoridad.
3. *Tolerar que los subordinados se equivoquen:* aunque para un dirigente es difícil aceptar que un subordinado cometa errores, en ocasiones es conveniente permitir que se equivoquen, ya que no existen personas perfectas en la organización, y el hecho de que alguien se equivoque implica que en el futuro cometa menos tropiezos, o al menos esa es la idea.
4. *Tener confianza en los subordinados:* éste es un aspecto esencial para el que delega autoridad, sino se tiene confianza en los subordinados la delegación no es efectiva; si el subordinado no está lo suficientemente preparado para desarrollar las actividades encomendadas, es tarea del jefe prepararlo para que le pueda confiar cualquier actividad.
5. *Crear y realizar amplios controles:* es necesario que los dirigentes se aseguren que la autoridad delegada se está utilizando para los fines que deben ser, para lo cual es recomendable establecer controles para corroborar esta situación.

Principios de la Delegación de autoridad.

Para que el proceso de dirección se desarrolle existen cuatro principios básicos de delegación de autoridad, los cuales guían el desarrollo de este proceso. Según O'Donnell Koont Harold, en su libro "Principios de dirección de empresas: un análisis de las funciones directivas", señala los siguientes principios de la delegación.

1. *Principio de la delegación según los resultados que se esperan conseguir.*
Dice que el grado de delegación es de acuerdo a los resultados que el dirigente quiere obtener, para lo cual se deben especificar objetivos y elaborar planes, pero estos tienen que estar comunicados y entendidos por los subordinados.
2. *Principio del carácter absoluto de la responsabilidad.* Afirma que el subordinado tiene una responsabilidad absoluta ante su superior, y que éste a la vez tienen una responsabilidad inevitable ante las actividades realizadas por los subordinados; es decir, hay una responsabilidad mutua entre el superior y subordinado, el primero por la delegación de autoridad, y el segundo por la responsabilidad de cumplir con las actividades delegadas.
3. *Principio de paridad de autoridad y de responsabilidad.* Este principio dice que de la misma manera en que se da autoridad, igualmente se debe asignar responsabilidad, tiene que existir a la par, del mismo grado y mismo nivel cada una, así sé esta seguro que el dirigente delega la autoridad necesaria para que el subordinado realice sus actividades, y que

igualmente éste tiene el mismo grado de responsabilidad para cumplir con su obligación. Muchas veces no se da esta paridad, pero este principio dice que para que exista una buena delegación de autoridad, la paridad siempre debe presentarse en igual grado.

4. *Principio de la unidad de mando.* Se considera como uno de los principios básicos de la dirección, indica que todo subordinado debe depender únicamente de un superior, esto evita confusiones hacia los subordinados, además de evitar conflictos; aunque en ocasiones se puede que un subordinado pueda recibir ordenes de dos o más superiores, no siempre se da sin dificultades, porque se requiere de una excelente comunicación. Por eso éste principio recomienda dar autoridad total a un solo subordinado (KOONT,1961:97).

2.5.4.2. Ejercer autoridad.

El ejercer autoridad indica que se tiene el poder o derecho de mandar a otras personas, gracias a la autoridad que ha sido delegada.

Literalmente Autoridad significa poder o derecho a mandar sobre otros o bien, "en el ámbito de dirección de empresas, poder de mandar a otros para que realicen o no actividades que el poseedor de ese poder considera apropiadas para alcanzar el objetivo empresarial o departamental" (Ibid:49).

Normalmente se dice que la autoridad nace de la delegación desde cualquier posición directiva, sin embargo, la Teoría de la Autoridad formal aclara es un poder que es transmitido de las instituciones sociales y delegada por los propietarios o dueños a los directivos de la empresa y éstos a su vez a los subordinados, hasta el último nivel. El que tiene autoridad también debe tener ciertas cualidades personales que hagan que sea aceptado como el que tiene el poder.

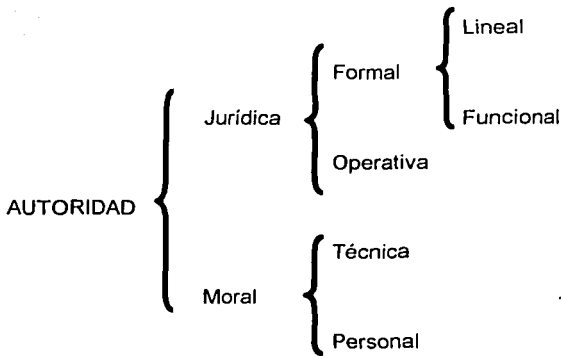
La autoridad no debe utilizarse absolutamente, es decir no se les puede pedir a los subordinados que realicen actividades que estén fuera de sus funciones, simplemente por el hecho de tener autoridad, es importante que se respeten los límites de la autoridad y así los subordinados cumplirán y respetarán las órdenes emitidas por los dirigentes.

Tipos de autoridad

- **AUTORIDAD JURÍDICA:** Es la autoridad que se impone de manera obligatoria y puede ser:
 1. *Autoridad Formal* es la que sigue la cadena escalar dentro de la empresa, la recibe un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas subordinadas. Se divide a la vez en:
 - a) *Autoridad Lineal:* se transmite íntegramente en una línea recta a un grupo o a una sola persona.

- b) *Autoridad Funcional*: es la que se da a la especialización, se otorga a cada persona o puesto, y cada uno tiene autoridad en su ámbito o área sobre todo el personal a su cargo.
2. *Autoridad operativa*, no se da precisamente sobre las personas, mas bien se faculta a las personas para decidir sobre ciertas acciones que tengan relación con la operación de la empresa.
- *AUTORIDAD MORAL*: éste tipo de autoridad se otorga por convencimiento, según el tipo de persona y puede ser:
 1. *Autoridad Técnica* es la que se obtiene de acuerdo a los conocimientos de las personas, se adquiere con el reconocimiento de los individuos por ser experto en un área.
 2. *Autoridad Personal* es la que tienen las personas de acuerdo a cualidades, de tal manera que las hacen diferentes o sobresalen de las demás personas; la autoridad personal se tiene sin necesidad de haber recibido autoridad formal, simplemente por el reconocimiento de los demás.

TIPOS DE AUTORIDAD



(REYES, 1990:317)

Como se mencionó, la autoridad implica necesariamente el poder de mandar, el mando se da por medio de las órdenes y las instrucciones, las primeras son concretas y directas, e indica que el subordinado debe cambiar una situación particular y seguirla al pie de la letra, pueden ser verbales o escritas; las instrucciones en cambio son normas o procedimientos ya establecidos para aplicarlos a situaciones repetitivas que son iguales o similares, suelen ser más importante que la orden y es indispensable que se dé por escrito a través de circulares o instructivos de trabajo.

La clave de ejercer autoridad consiste en que el dirigente tenga la habilidad para mandar, dar órdenes o instrucciones con respeto y no imponerlas porque no serán cumplidas por los subordinados, o al menos no las obedecerán con gusto. Un dirigente puede ordenar a sus subordinados o hacer lo mismo pidiéndolo, haciendo

sugerencias o simplemente persuadirlos, lo cual evita que los subordinados tomen la orden tajantemente y obligarlos a obedecer, por el contrario cumplen con ella con gusto y puede ser que con una mayor satisfacción, logrando el dirigente conseguir los objetivos de la empresa y llegar a tener éxito en sus actividades.

2.5.4.3. Comunicación.

La comunicación es el tercer elemento dentro del proceso de la dirección; anteriormente se ha mencionado varias veces el término comunicación la cual tiene una gran importancia para que las relaciones laborales se desarrollen eficientemente.

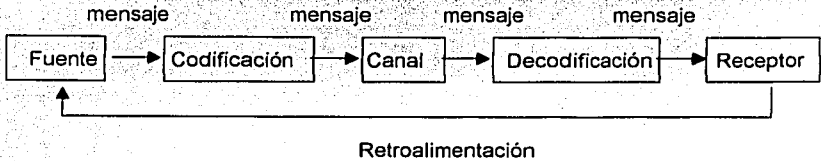
Se entiende por comunicación al proceso por medio del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. Es indispensable que las ideas transmitidas sean aceptadas para que se cumpla con la finalidad de la comunicación, comprobamos que cumplió su fin cuando el receptor nos recibe, nos acepta y podemos entendernos.

El proceso de la comunicación.

La comunicación requiere de una serie de elementos que se relacionan entre sí para transmitir la información, este proceso se torna cíclico con la retroalimentación. Los elementos de la comunicación son:

1. *Fuente de la comunicación:* es de donde emana o nace la información que se va a comunicar, es responsable una persona o un grupo llamado emisor, el cual esta a cargo de todo el proceso. La fuente tiene que comunicar los conocimientos que conozca perfectamente y con un lenguaje claro que sea comprendido y que este al nivel del receptor, para que lo pueda entender.
2. *Canal de la comunicación:* es el medio por el cual el emisor transmite la información, puede utilizar palabras, con acciones, imágenes o con símbolos numéricos. El problema de los canales es que por lo general distorsionan la comunicación original; por eso es importante seleccionar adecuadamente el medio a utilizar.
3. *Mensaje:* es el contenido de la comunicación, el cual se transmite a través del canal, como se mencionó anteriormente éste en muchas ocasiones distorsionan el mensaje.
4. *Receptor:* es la persona o personas que reciben el mensaje el cual debe tener la capacidad para escuchar, observar o leer el mensaje para posteriormente razonarlo y enviar una respuesta, lo que da lugar a la
5. *Retroalimentación:* es el ciclo donde indica que el receptor entendió el mensaje, y da una respuesta con la finalidad de que éste quede suficientemente claro y comprendido de acuerdo a como lo envió el emisor.

A manera de ilustración se presenta un esquema del proceso de comunicación.



(ROBBINS, 1998:480)

Formas de Comunicación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- **Comunicación Descendente:** es la comunicación que va de los niveles mas altos hasta el último nivel, puede ser oral o escrita y está formada por las políticas, las reglas, las instrucciones, las ordenes o por medio de informaciones.
- **Comunicación Ascendente:** este tipo de comunicación fluye de los niveles más bajos hacia los niveles superiores. Generalmente se utiliza como forma de retroalimentación para los superiores de la empresa sobre los problemas y sugerencias del personal o para que se den cuenta de cómo se siente el personal en su trabajo. En esta comunicación se pueden utilizar buzones de sugerencias y / o quejas, encuestas de actitud, las entrevistas, etc.
- **Comunicación horizontal:** la comunicación horizontal es la que se da entre miembros de un mismo grupo de trabajo del mismo nivel jerárquico; se da a través de juntas, comités, consejos, mesas redondas o las asambleas. La

comunicación horizontal tiene la finalidad de facilitar la coordinación entre los ejecutivos y para ponerse de acuerdo en algunos problemas que enfrenta la empresa, así como evitar la duplicidad de funciones.

- **Comunicación de acuerdo a los canales:** esta forma de comunicar se divide en formal e informal: La primera es la que sigue la línea vertical de mando y se limita a comunicar información relacionada con tareas ordenadas por la empresa. La informal puede moverse en cualquier sentido, inclusive brinca los niveles de autoridad, por lo tanto es más rápida que la formal, como ejemplo de esta comunicación están los rumores, los comentarios, los chismes, etc.

En la comunicación resultan muchos problemas que evitan que la información sé eficaz y cumpla con su objetivo, a éstos problemas se les denomina Barrera a la Comunicación, éstas son:

- **El Filtrado.** Es una barrera muy común que se presenta en las organizaciones, la cual consiste en que el emisor maneja la información a su conveniencia con la finalidad de que el receptor la vea de una manera más favorable. El filtrado es manejado de acuerdo al criterio, los intereses y la importancia que tenga la información para el emisor. Mientras más niveles se tengan en la jerarquía de la organización existe mayor oportunidad de filtrado porque en la medida que va subiendo cada nivel, la información puede ser manipulada, y cuando llega al receptor, la información suele ser poco objetiva.

Esto es un grave problema en la actualidad, ya que por lo general están los intereses personales primero que los demás, esto provoca que si se tiene la oportunidad se maneje la información a la conveniencia de los jefes, lo cual no debería de suceder, por eso el director tiene la tarea muy compleja de saber determinar los problemas que se presentan en la comunicación .

- **Percepción Selectiva.** Así como en el filtrado el emisor manipula la información, en la percepción selectiva es lo contrario, aquí el receptor es quien interpreta la información con base a sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes o cualquier otro sentimiento que proyecten; es decir, se percibe selectivamente una realidad, que tal vez no sea la correcta.
- **Emociones.** Las emociones presentan una barrera muy común a la comunicación, debido a que el estado de ánimo influye considerablemente en como interpretamos la información, sucede sobre todo en emociones extremas. Lo ideal es este tipo de barrera es que todos tengan una inteligencia emocional desarrollada lo cual implica saber manejar bien las emociones en todo tipo de situaciones, no implica cohibirse, sino actuar racional y objetivamente.
- **Lenguaje.** Esta barrera se refiere a la diversidad de significados de las palabras para cada persona. En una empresa u organización cada persona tiene una educación, una cultura e incluso edades diferentes lo que provoca

que cada uno tenga un significado diferente de las palabras de acuerdo al medio en el que se desarrolla, esto impide la comunicación; claro esta que al agruparse las personas en departamentos o en grupos, en cada uno se habla el mismo lenguaje, el problema esta entre departamento y departamento, que aunque pareciera que como forman una empresa tienen el mismo patrón de lenguaje, en realidad no es así. Por eso para que se logre una comunicación efectiva el mensaje debe estar al nivel del receptor para que lo pueda entender y comprender; los emisores no deben suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor, y esto se da por echo frecuentemente.

Como se podrá observar es difícil que sé de una buena comunicación, por eso es importante que los canales de comunicación estén perfectamente definidos y evitar en lo mayor posible un mal manejo de la información porque implica muchos problemas y barreras para el dirigente; una de las formas en que se pueden eliminar un poco las barreras es hacer efectiva la etapa de la retroalimentación la cual puede ser verbal o no verbal, al preguntar el receptor si quedo comprendido el mensaje emplea la retroalimentación y supera las barreras que pudieran existir entre el emisor y el receptor.

Otra manera de que se superen las barreras de la comunicación es empleando un lenguaje claro y apropiado de acuerdo al tipo de receptor, como se había mencionados se entiende que la comunicación cumplió su objetivo cuando el mensaje es recibido y comprendido por el receptor. Una forma eficiente que evita

problemas para la comunicación es que el receptor desarrolle la capacidad de escuchar activamente, aprender a escuchar sin permitir que el significado del mensaje se distorsione con ideas erróneas o malas interpretaciones del emisor, influenciado en muchas ocasiones por sus emociones.

Principios de la Comunicación

Con la finalidad de que el dirigente logre que en su empresa exista una comunicación efectiva es importante tomar en cuenta los siguientes principios de la comunicación que van a guiar el proceso de comunicarnos. Según Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas: Teoría y Práctica, segunda parte, la comunicación tiene los siguientes tres principios:

1. **La comunicación es bilateral.** Esta claro que para que la comunicación se dé necesita de una persona que comunique o transmita el mensaje (emisor) y otra que lo reciba (receptor), de ahí que este principio dice que es bilateral. Puede suceder que toda comunicación cambie de sentido al convertirse el emisor en receptor y viceversa.
2. **La comunicación debe revisarse constantemente.** Este principio se refiere básicamente a que en una empresa se debe mejorar la comunicación, si anteriormente se presentó un problema al comunicar tratar de superarlo cuando se vuelva a presentar.

3. **La comunicación siempre es un medio.** Señala que la comunicación siempre dependerá de la finalidad que tenga, y de eso depende la forma, los medios o los canales que se empleen en el proceso (REYES, 1990:315).

2.5.4.4. Supervisión.

Se entiende por supervisión, a la función o actividad de revisar, vigilar o dirigir las actividades de los subordinados, viendo que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

La supervisión se presenta en todos los niveles de la organización, sin embargo se usa comúnmente en los niveles operativos, por lo tanto, los supervisores no dirigen las actividades de otros administradores sino son directamente responsables de las actividades operativas diarias.

Funciones de un supervisor

Un supervisor tiene que tener conocimientos generales de toda la empresa y aplicar reglas sobre dirección y coordinación; sus conocimientos deben ser muy amplios, aunque normalmente se piense que sólo es necesario que sea experto en su área; dentro de las principales "funciones que el supervisor desempeña se encuentran":

- Distribuir el trabajo
- Saber tratar a su personal (indispensable conocimientos sobre relaciones humanas)
- Calificar a su personal
- Instruir a su personal
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados
- Realizar entrevistas con éstos
- Hacer informes, reportes, etc.
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas
- Mejorar los sistemas a su cargo
- Coordinarse con los demás jefes
- Mantener la disciplina (REYES,1990:343)

Así como ejercer éstas funciones básicas, el supervisor debe tener las siguientes características:

- a. Tener seguridad y experiencia técnica. Se requiere que conozcan perfectamente el trabajo que están supervisando para poder solucionar los problemas y quejas de su área.
- b. Saber comunicarse con las personas que supervisa y con los administradores o jefes. Los supervisores requieren comunicar los resultados obtenidos a sus superiores, y comunicarse con los empleados, ésta comunicación no es la misma con las dos personas,

así es que debe tener la capacidad para saber entenderse en dos formas distintas.

- c. Ser líderes dentro de su área
- d. Ser buenos representantes de la administración. Esta característica se refiere a que para los operativos o trabajadores, los supervisores son la administración, porque los vinculan con las reglas, políticas y los procedimientos; por lo tanto, tienen una gran responsabilidad de desarrollar bien su papel y dar la imagen que la empresa tiene, ya que ellos van a reflejar las actitudes y la filosofía de la administración.

Reglas de la Supervisión

Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas: Teoría y Práctica, señalan tres reglas que se aplican a la supervisión:

- 1) *"Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes".*

Básicamente ésta regla se refiere a que en la empresa se les debe dar el lugar de jefes a los supervisores, y no tomarlos como cualquier obrero, porque eso implicaría restarles la autoridad que la misma administración les da.

- 2) *"Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe".*

Indica que se les debe dar capacitación a los supervisores, de tal manera que les permita desarrollar las funciones antes mencionadas. Sucede muy a menudo que se promueve a un obrero como supervisor de determinada área, simplemente por su buen desempeño laboral, esto es conveniente, pero los conocimientos técnicos no son suficientes para desarrollar su papel, así es que se le debe capacitar en técnicas administrativas.

- 3) *"La autoridad supervisora debe ser fortalecida".*

Tiene relación con la primer regla, indica que no se le debe quitar importancia al papel del supervisor, no limitarse a verlos únicamente como capataces, sino respetar la autoridad que se les asignó y procurar que todas las quejas y las sugerencias pasen primero por él.

El supervisor se puede apoyar de algunas técnicas para desempeñar su función, tales como elaborar planes de trabajo, hacer reuniones con la finalidad de obtener información sobre los resultados de las tareas asignadas, efectuar visitas periódicas o en su defecto solicitar informes (Ibid:340).

2.5.4.5. Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es la última etapa del proceso de dirección, indica que las acciones tomadas tendrán efecto y serán cumplidas las ordenes. Lo difícil en esta etapa es saber elegir la mejor opción de muchas alternativas que se tienen; el llegar a una decisión dependerá del tipo de problema, de las personas que toman la decisión y de las circunstancias.

Para tomar decisiones se siguen una serie de pasos que van a ayudar para que se seleccione la mejor alternativa; éstos pasos son:

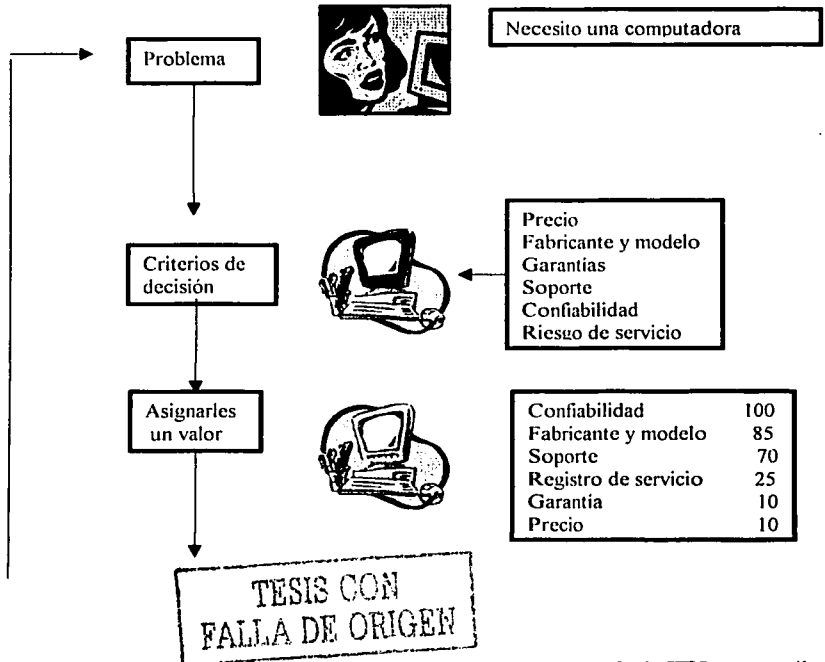
- Primeramente para decir que debemos tomar decisión tiene que existir un problema, por lo tanto el primer paso es precisamente la identificación del problema, esto no es tan fácil porque el encargado de tomar la decisión debe tener la capacidad de percibir en donde existe el problema, ya que muchas veces no se presenta notablemente si no como resultado de situaciones que ya se venían presentando, por lo tanto para que el proceso de toma de decisiones comience el problema debe de ser de tal magnitud de manera que ejerza presión en la persona y lo obligue a actuar.
- Una vez identificado el problema se debe conocer los criterios de decisión que van a ayudar a solucionar el problema y reflejan lo que el responsable considera importante para su decisión, por ejemplo: las características, antecedentes, los modelos, el lugar, la conveniencia, etc. , dependiendo del tipo de problema.

- Ya que se identificaron los criterios para tomar la decisión hay que asignarles un valor, porque aunque todos son importantes para solucionar el problema, no todos se consideran en el mismo nivel, por lo tanto se debe asignar prioridad a cada criterio, que valla del criterio más importante al menos importante, por lo general se recomienda asignar una calificación a cada criterio, este paso nos ayuda a eliminar criterios que ya al asignarles un valor no resulten tan importante.
- El cuarto paso consiste en desarrollar varias alternativas que, a criterio de la persona encargada de tomar la decisión, sean las más viables o pertinentes.
- Teniendo todas las alternativas se deben analizar críticamente cada una de ellas, lo que comúnmente se hace es compararlas con los criterios identificados. Para poder hacer este análisis necesariamente se debió realizar una investigación de cada alternativa y así se puede asignar un valor a cada una.
- Este paso se da como consecuencia de los anteriores, consiste en seleccionar de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones una o la mejor alternativa, es decir, elegir la alternativa que generó la mayor calificación.
- Aunque pareciera que con el paso anterior la decisión ya fue tomada, no es así, ya que requiere de la implementación, por decirlo de otra manera, es poner en acción la alternativa elegida y comprometer a las personas involucradas a aceptar esa decisión, y obtener de ellos su compromiso.

- Como último paso se hace una evaluación de los resultados de la decisión, ver si generó buenos o malos resultados lo cual nos lleva a conocer si el problema ha sido resuelto, es como una retroalimentación o un control, lo cual podría traer como consecuencia corregir algunas situaciones que no resultaron como se deseaba.

Enseguida se presenta un diagrama que muestra un ejemplo del proceso de toma de decisiones:

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



ALTERNATIVAS

ACER

ALR

AST

DEC

GATEWAY

IBM

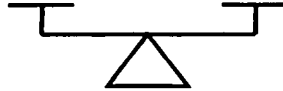
MICRON

ZEOS

Análisis de Alternativa

ACER
ALR
AST
DEC

GATEWAY
IBM
MICRON
ZEOS



Selección de alternativa



AST

Implementación de la alternativa



AST

Evaluación de la efectividad de la decisión

(ROBBINS, 1996:187)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este diagrama nos muestra mediante un problema práctico el proceso de toma de decisiones, primeramente tenemos un problema que es la necesidad de tener una computadora para lo cual se deben de analizar las características principales de una computadora luego se les asigna un valor de acuerdo a su importancia, posteriormente se ven las alternativas, es decir, las marcas que existen para comprar dicha computadora, y se analizan; se recomienda revisar las características anteriormente mencionadas, en cada marca y de acuerdo al resultado se elige la mejor opción para implementarla o llevarla a la práctica; después de un tiempo se evalúa si la decisión tomada fue la correcta, con la finalidad de ver su efectividad.

Cuando se lleva a cabo como debe de ser el proceso de toma de decisiones, lo más probable es que el problema se solucione positivamente.

La toma de decisiones debe ser racional, lo cual incluye ser objetivo, lógico, tener intuición, ser experto en el área, y sobre todo el que toma decisiones debe tener conocimientos sobre el problema que va a solucionar.

Como se toman las decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para tomar decisiones hay dos puntos de vista, uno es en forma individual, y la segunda en forma grupal.

Individual. Es el más común en las empresas, ésta función es la de cualquier jefe de área, hasta llegar al director de la empresa, el tomar la decisión de manera

individual implica que se debe "comunicar" para que todos los involucrados estén enterados y acepten dicha decisión.

Grupal. La toma de decisiones en grupo no es fácil debido a que se tienen que coordinar entre los integrantes y ponerse de acuerdo siempre implica problemas, sin embargo trae ventajas como:

- En grupo se genera un mayor número de ideas, opiniones, experiencias y perspectivas diferentes que ayudan a tener más alternativas de donde elegir, y se puede facilitar tomar una decisión.
- La toma de decisiones es democrática, por lo tanto puede ser que las decisiones tomadas sean más aceptadas por los miembros de la organización.

Sin embargo, sea individual o grupal la toma de decisiones, siempre se debe seguir todo el proceso que implica para que la decisión sea correcta.

Tipos de problemas

Por lo general se tienen dos tipos de problemas, los bien estructurados, los cuales son directos, se conocen perfectamente, la información acerca del mismo es fácil de identificar y completa; éste tipo de problemas es un poco más fácil de solucionarlos porque se tienen todas las condiciones al alcance para poder dar la solución. Otro tipo de problema son los mal estructurados, en éstos no se tiene la información tan clara, hay que definirla, además es incompleta y son problemas

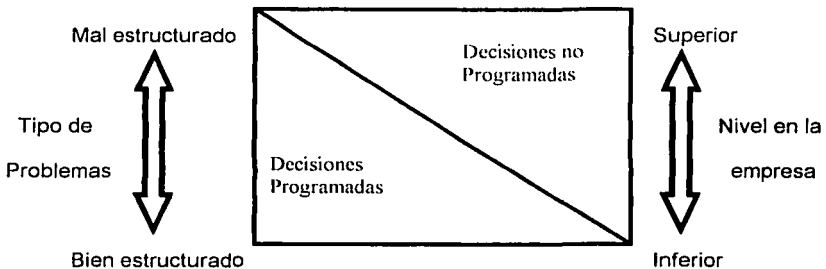
nuevos que nunca se habían presentado, por lo que el encargado de tomar la decisión tendrá que aplicar todas sus aptitudes y capacidades para solucionar este tipo de problemas.

De acuerdo al tipo de problemas que se presenten, así será el tipo de decisión que se tomará, y hay dos tipos de decisiones:

- Las decisiones programadas: se emplean cuando se nos presentan problemas estructurados, que son repetitivos, y por lo tanto ya se tiene la decisión correcta y adecuada para cada situación, éste tipo de decisiones es relativamente sencilla y tiende a depender de soluciones previas, aunque en muchas ocasiones ya se toma esa decisión por costumbre, lo cual probablemente se suele convertir en una regla, una política o procedimiento, así se facilita llevar a cabo este tipo de decisiones.
- Decisiones no programadas: es el tipo de decisiones que se emplean cuando se nos presenta un problema mal estructurado; son decisiones únicas y poco comunes, en donde no existe una solución ya señalada o que se había presentado, si no que requiere una estructuración de la solución para cada caso específico, son mas complicadas de desarrollar.

En el siguiente diagrama se muestran los tipos de problemas y tipos de decisiones que se presenta en la empresa.

PROBLEMAS Y DECISIONES



(Ibid:201)

Este esquema explica los tipos de problemas y las decisiones que se toman en la empresa, según el nivel en que se encuentre; se tiene que en el nivel inferior de la empresa por lo general se tienen problemas bien estructurados para lo cual se deben tomar decisiones programadas, y en la medida que se sube de nivel los problemas se turnan mal estructurados, hasta llegar al nivel superior y se toman decisiones no programadas.

2.5.5. Características del Director

Una vez que analizamos todo lo que incluye la función de dirección, es obvio pensar que no cualquier persona puede desarrollar esa función, ya que es indispensable que se tengan ciertas características, cualidades o aptitudes ya sean innatas o natas para que desempeñe un buen papel; las cuales se van a explicar en los siguientes temas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.5.1. Cualidades o aptitudes directivas.

Para poder desempeñarse en funciones directivas es indispensable que las personas posean determinadas cualidades, características y habilidades que sean determinantes de su actividad, éstas son muy variadas y en la mayoría de los casos dependen de la situación en que se encuentran, pero sobre todo, los dirigentes deben tener un gran sentido de responsabilidad para poder guiar a su grupo y lograr cumplir los objetivos.

El que una persona tenga determinadas características relacionadas con los dirigentes, no quiere decir que ya sea uno, ya que éstas cualidades o características deben estar acordes con las de las personas que dirigen.

Aunque lo ideal es que un director posea cualidades específicas que lo hagan sobresalir de los demás es muy común que los puestos directivos sean ocupados por personas sin muchos conocimientos sobre el área, ésta situación se da en el caso de la tradición, por lo tanto no se puede decir que un dirigente siempre tiene las mismas características, pero sí se puede indicar cuales son las ideales para poder desarrollar esa función.

Existen muchos estudios que indican cuales son las aptitudes o características que un dirigente debe tener, no es intención anotar una lista enorme de todas ellas porque tal vez no acabaríamos, lo importante aquí es que sea cual sea la forma en

que llega una persona a desempeñarse en este puesto (por tradición, por accidente o casualidad o por prestigio) debe ser capaz de desarrollar todo su potencial para llevar a cabo de la mejor manera todas sus funciones y actividades mencionadas en este capítulo.

Algunos estudiosos afirman que la dirección es una cualidad innata que algunos poseen y otros no, tal vez esta afirmación tenga algo de cierto, sin embargo, al estar una persona involucrada en aspectos directivos, sino tiene esa cualidad innata la tendrá que desarrollar. Para que este punto quede más claro se considera necesario indicar algunas de las cualidades, características o aptitudes que son particulares de los dirigentes:

- Ser sabios, lo cual implica ser prudentes en sus acciones y actuar con cordura.
- Ser bondadosos con sus dirigidos.
- Poseer valores
- Inteligencia, algo primordial que le permite comprender cualquier situación que se le presente.
- Temple es indispensable para poder autocontrolarse en situaciones difíciles.
- Tener destreza al desarrollar sus actividades.
- Rapidez y firmeza en la toma de decisiones
- Habilidad verbal pero con cierto grado de calidad
- Experiencia

- Ser responsable, que es la capacidad que se tiene para poner cuidado y atención en lo que hace o dice.
- Son personas razonables
- Seres humanos maduros.(HAIMAN,1993:23)

2.5.5.2. Liderazgo.

Una de las cualidades indispensables del director es saber ser un líder, aunque se pueden encontrar funciones diferentes entre un líder y un director, lo que sé esta buscando actualmente es tener directores que sepan ser líderes, que trabajen a favor de un buen ambiente de trabajo (que es la finalidad de un líder), y Que también cumplan los objetivos organizacionales (finalidad básica de los dirigentes). Si se lograra esta combinación, los trabajadores aceptarían más a los dirigentes que a los líderes y se eliminarían esas barreras que en ocasiones existen entre el jefe y el trabajador.

El liderazgo se define como: "la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y /o el grupo". (TERRY,1992:408)

Para poder explicar éste apartado es indispensable hablar de las teorías de liderazgo, las cuales nos van a ayudar a entender éste fenómeno. Se mencionan cinco teorías que se consideran como las más importantes.

1. TEORIA DE LOS RASGOS.

Es la primer teoría que explica al liderazgo, se basa en la idea de que los líderes se distinguen por determinadas características de personalidad que los distinguen de los demás individuos. Afirma que los líderes nacen, no se hace.

Describe al liderazgo en función de la personalidad del individuo, dice que si una persona quiere ser líder debe tener entre otras, las siguientes características: ambición y energía, deseo de ser líder, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia y conocimientos; lo cual permite distinguir a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

2. TEORIA CONDUCTISTA DEL LIDERAZGO.

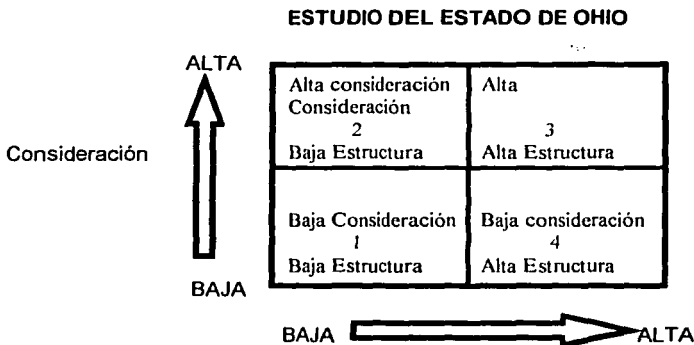
Incluye varias teorías que proponen que determinados comportamientos pueden diferenciar a los verdaderos líderes de los que no los son, por lo tanto, afirma lo contrario de la teoría de los rasgos, que los líderes se pueden hacer de acuerdo a su comportamiento, el cual se adquiere según las condiciones en que se encuentre la persona; según esta teoría el liderazgo se puede enseñar diseñando programas que tengan ciertos patrones de conducta en las personas que desean ser líderes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para explicar esta teoría se realizaron los siguientes estudios:

a) "Estudio del Estado de Ohio"

Los investigadores de la Universidad de Ohio se dieron a la tarea de indagar sobre el efecto de los varios estudios de liderazgo sobre el desempeño del grupo y la satisfacción en el puesto, por lo que identifican dos dimensiones, la primera dimensión la llaman la estructura de iniciación, es el grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y el de los subordinados dentro de la organización, con la finalidad de buscar el logro de los objetivos y van de un grado alto a bajo grado. La segunda dimensión es la consideración, es la forma en que el líder se va a relacionar o va a interactuar con sus compañeros del grupo, grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua y respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados, puede ser alto o bajo grado; y en la combinación de éstos dos factores están cuatro diferentes estilos de liderazgo.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(Ibid:414,415)

Este cuadro nos muestra los cuatro estilos de liderazgo que surgen de este estudio, tenemos que en el eje de las x se mide el interés por la iniciación y en el eje de las y mide el interés por la consideración, los cuales van de bajo a alto y de acuerdo al interés de cada uno esta cada estilo.

"La hipótesis de éste estudio fue que el estilo de liderazgo efectivo sería el que tuviera un alto interés, tanto por la consideración como por la estructura"(Ibid :415).

b) "Cuadrícula Administrativa"

Establecida por los psicólogos industriales Blake y Mouton, donde redefinen el estudio del estado de Ohio estableciendo dos dimensiones:

1. *El líder orientado a las personas.*- Son los líderes que se preocupan por las relaciones que se manejan en el grupo, por lograr los objetivos pero tomando en cuenta el beneficio de las personas. Tiene relación con la estructura de consideración
2. *Líder orientado a la producción.*- Le interesa que los objetivos se cumplan sin importarle cual es la situación en que están los empleados. Relación con la estructura de inicio.

Éstos psicólogos diseñan la cuadrícula administrativa en donde se identifican cinco estilos de liderazgo, a saber:

1.9. Administración de Club Campestre. Atención cuidadosa a las necesidades de la gente para tener relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente organizacional y a un ritmo de trabajo cómodo y amigable.

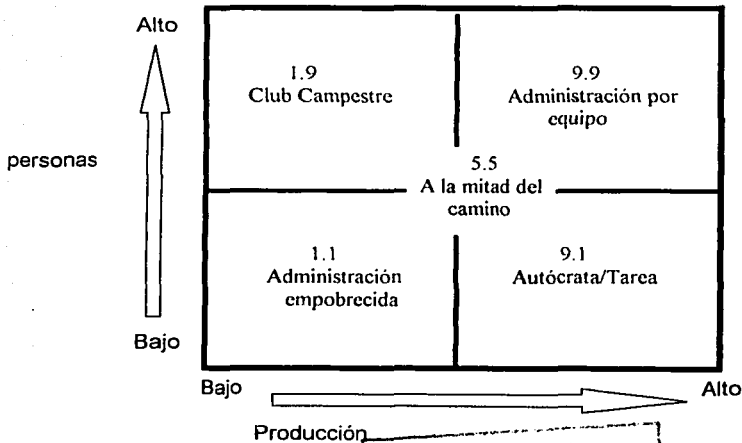
1.1. Administración empobrecida. Relación de un esfuerzo mínimo para lograr que el trabajo concluido sea apropiado para mantener la membresía en la organización.

5.5. A la mitad del camino. El desempeño adecuado de la organización es posible mediante el equilibrio de las necesidades de sacar adelante el trabajo, con el mantenimiento de la moral.

9.9. Administración por equipo. Los logros en el trabajo provienen de gente comprometida; hay una relación de confianza y respeto.

9.1. Autócrata / Tarea. La eficiencia en las operaciones resulta del arreglo de las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

CUADRÍCULA ADMINISTRATIVA



(Ibid :416)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ésta cuadrícula nos muestra en forma gráfica los cuatro estilos de liderazgo que surgen al combinar el interés por las personas y el interés por la producción.

3. TEORÍA DE CONTINGENCIA

La Teoría de Contingencia se explica con el "Modelo de Fiedler", el cual dice que los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre la interacción de un líder con los subordinados y el grado en que la situación le da el control al líder, se explica con tres variables que se presentan en la organización y que van a definir la situación.

1. Las relaciones líder miembro.- Cómo se establece la confianza y el respeto, además de la forma en que se están dando o como se espera que se den las relaciones interpersonales, así como la aceptación del líder por los miembros del grupo.
2. La estructura de la tarea.- Es el grado en que las tareas están sometidas a procedimientos y que tiendan a volverse rutinarias.
3. La posición de puestos.- Se relaciona con las bases de poder para que un líder pueda operar, abarca la facultad de controlar, despedir, promover, otorgar aumentos salariales o suspender las recompensas, se considera como una relación entre las dos situaciones anteriores.(Ibid :424)

4. LIDERAZGO SITUACIONAL

Esta teoría se considera la mejor para entender al liderazgo, es formulada por "Paul Hersey y Keneth Blanchard, identifican dos principales dimensiones que son de interés para el líder, el comportamiento a la relación (implica la comunicación del líder con las personas de manera bidireccional), y el comportamiento de tarea (se refiere a una comunicación unidireccional, explicando lo que cada seguidor debe hacer)" (Ibid :420).

Ésta teoría se puede explicar desde tres puntos de vista:

- a. El líder posee cuatro componentes básicos.
 - DECIR, en donde existe una relación de alta tarea y baja relación, indica a la gente que, como y cuando realizar determinada tarea, sin tomar en cuenta el comportamiento de relación.
 - VENTA. Existe una alta tarea con alta relación, el líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo, utilizando la persuasión
 - PARTICIPACIÓN, se maneja la relación de baja tarea y alta relación, la gente puede integrarse con sus opiniones o sugerencias y el líder tiene relaciones cordiales.
 - DELEGACIÓN, hay una baja tarea y baja relación, se deja al grupo que realice sus actividades y el líder asume que tiene buenas relaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b. Se enfoca hacia las tareas y las relaciones, calificándolas como altas y bajas, dependiendo de la participación y la situación en que se encuentre.
- c. Un aspecto que otras teorías no considera, que toma en cuenta a los seguidores indica su grado de madurez y su participación, los agrupa diciendo que son incapaces o capaces sin o con voluntad, y capaces con o sin voluntad, que va de inmaduros a maduros.

2.5.5.3. *Motivación*

La motivación es otra cualidad que los líderes deben tener, y se define como una fuerza interna que mueve al individuo a lograr determinados objetivos; muchas personas se pueden motivar por sí solas, en cambio otras requieren estímulos que le ayuden a motivarse,

La motivación tiene su origen en los motivos o necesidades que cada persona tiene los cuales se originan de condiciones fisiológicas como el hambre, la sed, dolor, condiciones económicas y otras condiciones secundarias; éstos motivos tienen que ser satisfechos los cuales se adquieren por un proceso de condicionamiento.

Dentro de la empresa los trabajadores tienen muchas necesidades que se requieren satisfacer para tener empleados motivados, las más comunes son:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1. *Seguridad de empleo.* Es una necesidad que a todo trabajador preocupa ya que le proporciona seguridad en todos los aspectos y los mantiene motivados a seguir trabajando.
2. *La remuneración.* Es el resultado que proporciona la seguridad de empleo, y que como principal prioridad le permite satisfacer las necesidades fisiológicas, y de ahí otras necesidades, también proporciona a los trabajadores un estatus y un prestigio.
3. *Reconocimiento en el trabajo.* Este aspecto proporciona demasiada motivación a los trabajadores, es una necesidad para el trabajador que se le reconozcan los méritos o logros que tenga en el desempeño de su trabajo, lo cual proporciona gran satisfacción a los trabajadores.

Existe diversidad de teorías que indican como se da la motivación humana, la más común es la "jerarquía de las necesidades de Maslow , según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, según una jerarquía de importancia, visualizada como una pirámide que va de las necesidades más bajas o fisiológicas, a las más elevadas o necesidades de autorrealización ubicadas en la cima ". (CHIAVENATO,1998:409)

La jerarquía de las necesidades de Maslow es:

- **Necesidades Fisiológicas**, como el alimento, reposo, abrigo, sexo, en donde según Maslow éstas se tienen que satisfacer primero, y así poder satisfacer las siguientes; están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la empresa.

- **Necesidades de Seguridad**, se refieren a la seguridad en cuanto al lugar donde vivir; dentro de la empresa todo empleado está siempre en relación de dependencia con ella, en la medida en que son cubiertas las necesidades fisiológicas podrán cubrirse éstas necesidades.
- **Necesidades Sociales**, la aceptación, la integración al grupo de trabajo; para un individuo que acaba de ingresar a la empresa le da un ambiente mejor y está satisfecho; el apoyo a los empleados es la manera como se cubre esta necesidad.
- **Necesidades de Estima**, necesidad para que el individuo se sienta seguro y con confianza, en éste punto se debe tener cierto grado de madurez y así se logra el éxito dentro de su trabajo.
- **Necesidades de Autorrealización**, la realización de los objetivos con el esfuerzo de cada individuo , se refieren a proponerse metas, a la autoestima, autodesarrollo y la autosatisfacción.

En la medida que se tengan trabajadores mas altamente satisfechos ofrecen un trabajo eficiente y eficaz dentro de la empresa.

Otra teoría es la de los "dos Factores de Herzberg" trata de explicar el comportamiento de las personas en su situación de trabajo para obtener una mejor calidad dentro de la empresa, tomando en cuenta dos factores:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Dentro del ambiente de trabajo del individuo se va a motivar sobre la base de los **factores higiénicos**, los cuales se relacionan o se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo, son factores extrínsecos o de contexto, como el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas, reglamentos, el clima, etc.
2. **Factores Motivacionales** o Intrínsecos, son factores que motivan al trabajador para que éste realice bien su trabajo, se debe analizar si las actividades que realice realmente son motivantes para desempeñarlas, se relaciona con el contenido del cargo para impulsar al trabajador y ver si los puestos que tienen en la empresa no son rutinarios para que el trabajador tenga el sentimiento de crecimiento individual y de reconocimiento profesional; incluye las necesidades de autorrealización, las cuales dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo, sin embargo están bajo el control de él. (Ibid:413).

Es indispensable que todo director tenga la capacidad para mantener motivados a sus subordinados, puede apoyarse de planes de compensación (ya que se ha comprobado que el dinero es un principal motivador), recompensas no necesariamente económicas, apoyarse en las teorías motivacionales, entre otros; en la medida que el dirigente tenga trabajadores motivados le será más fácil que le ayuden a lograr los objetivos organizacionales y desarrollarán mejor su trabajo

2.5.6. Importancia de la función directiva.

Como consecuencia de analizar toda la función directiva, se concluye éste apartado indicando la importancia de ésta función. Lo más difícil de dirigir es saber coordinar el recurso humano, se tiene la tarea de tratar con gente la cual no piensa igual, no tiene los mismos intereses y resulta complejo encausarlos hacia el logro de los objetivos organizacionales, por eso es importante saber comunicarse, tener la capacidad de motivarlos y ser un buen líder para que lo puedan seguir, una tarea nada sencilla pero importante para el buen funcionamiento de la empresa.

Un problema que comúnmente se enfrentan los dirigentes es al momento de emitir órdenes, no todos los dirigidos las aceptan satisfactoriamente, entonces es donde el director debe emplear su inteligencia y todas sus actitudes para hacer que las personas colaboren, es recomendable que las líneas de comunicación siempre estén abiertas y que tome en cuenta los consejos e ideas de sus subordinados ya que esto los hace sentirse importantes y parte de la empresa.

Tan importante es la dirección que el autor Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas: Teoría y Práctica", dice que "es la esencia y el corazón de lo administrativo", sino se desarrolla eficientemente todas las demás funciones del director por muy bien estructuradas que estén, no serían satisfactorias.

Imaginemos entonces la gran responsabilidad que tiene la persona encargada de ésta función, por lo tanto debe estar muy bien preparada y con todos los

conocimientos claros para que se desempeñe eficaz y eficientemente, ya que un pequeño error podría ocasionar graves daños en la estructura de la empresa.

2.6. Control

El control es la última función que desempeña un dirigente, consiste en establecer sistemas, procedimientos o actividades que nos permitan medir los resultados obtenidos en relación con los que se esperaban –los que se planearon– con el fin de establecer si se ha obtenido lo que se esperaba o de lo contrario corregir o mejorar lo planeado formulando o definiendo los planes.

Hay controles automáticos o controles sobre los resultados, los cuales se requieren aplicar a cada ciclo de la empresa. Esta etapa es muy importante porque cierra el ciclo de las funciones directivas, una vez que se verificaron los resultados se empieza a prever, pero siempre y cuando el control haya concluido.

Recordando en éste capítulo se ha estudiado todo lo que incluye la labor o función del director, haciendo énfasis en la función de dirección donde se incluyeron los antecedentes, los principios, el proceso y las características que debe tener un director para desarrollar esta función de manera eficiente.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CAPÍTULO 3**DESCRIPCIÓN DE LAS LICENCIATURAS**

En este capítulo se explicarán los campos de actuación del Licenciado en Contaduría y del Licenciado en Administración, con la finalidad de conocer todas las áreas en las que se puede desarrollar cada profesionista y así explicar la relación que existe entre cada profesión.

Este capítulo nos va a servir para enterarnos de todas las especialidades a las que se pueden dedicar el Licenciado en Administración y el Licenciado en Contaduría y sobre todo para que nos dé una idea del enfoque que tienen cada Licenciado.

3.1. Campos de Actuación del Licenciado en Contaduría

Es importante recordar que el Licenciado en Contaduría es un experto para obtener y aplicar recursos financieros en las áreas de: Contabilidad, contraloría, Tesorería, Auditoría, Finanzas y Fiscal y como resultado de su preparación académica el Licenciado en Contaduría se puede desempeñar en cuatro sectores de servicios, tales como: sector empresarial, sector externo, sector gobierno y sector educativo.

El SECTOR EMPRESARIAL esta encaminado al desarrollo en las empresas, desempeñándose básicamente en tres puntos:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1. En la administración del proceso de información financiera.
2. Administración del proceso de planeación y control.
3. Administración Financiera - Inversión en activos.

1. Administración del proceso de Información Financiera:

Gracias a la contabilidad se satisface la necesidad que toda entidad tiene, de conocer cuáles son sus obligaciones, su patrimonio, sus ingresos, sus egresos, sus modificaciones en la empresa, etc. Con esta información el Licenciado en Contaduría es capaz de tener las bases necesarias para desarrollar y formular los estados financieros y de ahí surge la información financiera útil para la administración en la toma de decisiones siempre y cuando la información financiera se presente en forma oportuna, que sea eficiente, verificable y que se haya desarrollado con base en principios, normas y reglas consistentes.

2. Administración del proceso de Planeación y Control:

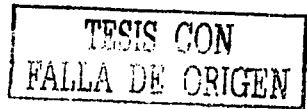
Es éste punto el Licenciado en Contaduría se desarrolla implantando en las empresas un sistema de planeación y control aplicando en cierta forma el proceso administrativo, por lo que los resultados que se obtienen son "reducir la incertidumbre y proporcionar rumbo y jerarquía con los resultados reales y evaluar el logro de las metas con la finalidad de acrecentar la experiencia de la empresa", (I.M.C.P.A.C., 1992:364).

3. Administración Financiera-Inversión en activos:

Aquí el Licenciado en Contaduría se desarrolla en el área de Finanzas, en donde su principal objetivo es tratar de minimizar el costo de capital, algo un poco difícil en nuestro país debido a la situación económica, otra opción es encontrar la inversión en activos más optima para la empresa la cual se considera como una fuente de financiamiento.

El SECTOR EXTERNO: Este sector su ámbito se encuentra básicamente como un área de consultoría o de asesoría y tal vez el más amplio para el Licenciado en Contaduría, se desarrollan básicamente las siguientes actividades:

- Auditor independiente
 - Consultor
 - Asesor Fiscal
 - En el área de Informática
 - En el mercado de valores
- *Auditor independiente*: como auditor independiente el licenciado en Contaduría deberá estar preparado para los constantes cambios de las empresas, lo cual requiere que esté en constante actualización, en ésta área deberá tener conocimientos en: legislación fiscal, diseño de estrategias, sistemas y aplicaciones de cómputo, etc. Se considera que el auditor es el profesional que



más preparado debe de estar ya que es una especie de médico general el cual debe conocer todas las áreas y problemas de las empresas.

- *Consultor:* "El licenciado en Contaduría como consultor debe prever y adaptar sus habilidades y conocimientos a las condiciones del entorno"(bid:368) en lo relativo al ambiente económico y de negocios; así como los cambios estructurales de las organizaciones donde se requiere que los contadores estén especializados en finanzas, planeación, informática, manufactura, mercadotecnia, etc. Como consultor el Licenciado en Contaduría se puede especializar en las siguientes áreas:
 - Sistemas de Información Financiera
 - Administración de los recursos humanos
 - Estudios Financieros de Factibilidad
 - Sistemas de Costos
- *Asesor Fiscal:* El experto en materia fiscal presta servicios de planeación fiscal financiera y para ésta área el Licenciado en Contaduría deberá tener conocimientos de: legislación civil, mercantil y fiscal, debe conocer técnicas de investigación fiscal nacionales e internacionales; deberá saber interpretar, manejar y aplicar los tratados internacionales y amplios conocimientos en materia económica.
- *En el área de informática:* El Licenciado en Contaduría también puede especializarse en el campo informático en donde maneja básicamente la composición del concepto técnico, análisis de costo-beneficio, ya sea para implantación o adaptación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta área presenta un gran reto para el contador debido a la alta tecnología a la que enfrenta el país, para lo cual se requiere que el Licenciado en Contaduría afirme sus conocimientos en contabilidad, costos, impuestos, finanzas y auditoría, así como ampliarlos en el ámbito de control interno, teoría de sistemas, en el manejo de la tecnología, en el proceso educativo y sobre todo renovar su capacidad de innovación.

- *En el mercado de valores:* El Licenciado en Contaduría en el mercado de valores tiene la responsabilidad de proporcionar sistemas de información que propicien una información financiera entendible para todos los usuarios, así como contribuir en la aplicación de sistemas de control para el correcto manejo de los recursos de la entidad (propios y ajenos). En el mercado de valores el Licenciado en Contaduría podrá ser Auditor de Casas de Bolsa, Controlar el tiempo real y corresponsalía.

SECTOR GOBIERNO: En el Sector Gobierno el Licenciado en Contaduría podrá aplicarse en algún órgano de fiscalización del poder legislativo (Contaduría Mayor de Hacienda), "en donde su función será propiciar inducir y/o exigir que los fondos públicos se manejen de la manera más adecuada, esto se lleva a cabo a través de una auditoría integral" (Ibid:380).

También puede ser un servidor público del Gobierno Federal.

SECTOR EDUCATIVO: En éste sector básicamente se refiere a que el Licenciado en Contaduría se desempeñe como docente de alguna institución superior, es decir, que se dedique a la enseñanza.

Como se podrá observar el Licenciado en Contaduría se puede aplicar en muy variadas áreas, por lo que se puede considerar que su campo de actuación es extenso pero en cualquier área siempre se requiere que sé este en constante actualización.

3.2. Campos de Actuación del Licenciado en Administración.

Recordemos que el Licenciado en Administración es el profesional experto en integrar y dirigir grupos humanos hacia el logro de los objetivos organizacionales, con la finalidad de aprovechar de la mejor manera los recursos disponibles en la empresa utilizando la planeación y el control.

El Licenciado en Administración básicamente se puede desarrollar en las áreas de:

1. **Administración General.** Es este campo el Licenciado en Administración se encargara de dirigir a las empresas y lograr que cumplan con sus objetivos organizacionales, guiando a su personal. Por lo que generalmente en este ámbito se desarrollan como Gerentes Generales o Directores de empresas, lo cual es lo más común que se emplee un Licenciado en Administración.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2. **Mercadotecnia.** La mercadotecnia consiste en la creación y distribución de un estándar de vida, por lo que el Licenciado en Administración deberá descubrir las necesidades, deseos, gustos, preferencias y temores de los consumidores. Planear y desarrollar un producto o servicio para satisfacer esas necesidades, así como determinar la mejor manera de fijar el precio, promover y distribuir ese producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

3. **Recursos Humanos.** En ésta área tiene como objetivo establecer estrategias para reclutar de manera eficiente y eficaz al personal que la empresa necesita, además de solucionar todos los problemas relativos con los trabajadores de la organización.

4. **Organización.** En donde podrá asesorar en el diseño e implantación de sistemas, de modelos administrativos, los cuales ayudan para la toma de decisiones. En éste ámbito se van a estructurar las organizaciones o empresas, por lo tanto el licenciado en Administración en ésta área podrá emplearse en organizar toda la estructura de las empresas, desde su organigrama hasta llegar a asignar las funciones de cada puesto. Además definirá el origen de las organizaciones y solucionará problemas referentes a: complejidad de organizaciones, comportamiento del hombre y cultura organizacional.

- 5. Sistemas y Procedimientos.** Un Licenciado en Administración que se dedique a los Sistemas y Procedimientos debe ayudar a la dirección superior a planear y obtener las metas de la organización a que haga del conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos. Se busca mejorar los métodos utilizados, disminuir los costos del procesamiento de trabajo, de ineficiencias, de desperdicios, así como desechar procedimientos anticuados.
- 6. Finanzas.** Una factible opción de especialización para el Licenciado en Administración es en el área de Finanzas, donde deberá de analizar la manera más adecuada de obtener y aplicar recursos financieros para obtener mayores rendimientos; la información que generen las finanzas será de mucha utilidad para los directivos para la toma de decisiones. Se pueden obtener recursos por medio de fuentes de financiamiento; la manera de aplicar los recursos puede ser a través de inversiones.
- 7. Producción.** El Licenciado en administración que se emplee en Producción tiene a su cargo el control del proceso de producción de una empresa, es decir, debe verificar todos los estándares de calidad de los productos que se están procesando, corroborar que la producción sé esta realizando conforme a las políticas establecidas por la administración; todo esto con la finalidad de ofrecer un producto de calidad al consumidor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Abastecimientos. La función de abastecimientos se refiere básicamente a: conocer las necesidades de las empresas, expedir la requisición, hacer y esperar el pedido, recibir los artículos o servicios, controlar el inventario y llevar a cabo la rotación del inventario a los departamentos, en ésta área básicamente se debe de controlar a la perfección todo el seguimiento que se le da a los insumos. Quién desee dedicarse a esta área debe de estas consiente que en su mayoría de los casos se emplea sólo en empresas grandes donde manejen grandes cantidades de compras y de inventarios.

En general el Licenciado en Administración tiene a su cargo la solución de los problemas que surjan en las empresas, relacionados con el elemento humano, y propondrá alternativas o cursos de acción para la toma de decisiones de tal manera que mejore el desempeño de las actividades de la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 4

INVESTIGACIÓN PRÁCTICA

En este capítulo se muestra la investigación de campo realizada; la cual consiste en elaborar un cuestionario para el director de la empresa, esto con la finalidad de conocer cuál profesionista se desarrolla con mayor eficiencia, es decir, que de mejores resultados en áreas de dirección, el cuestionario fue elaborado de acuerdo al marco teórico.

Se analizan los resultados obtenidos de cada una de las respuestas de la encuesta realizada y se ilustran con gráficas para hacer más entendibles las respuestas realizadas por los gerentes

4.1. Descripción de la investigación.

Para realizar la investigación de campo, primeramente se determinó la muestra, para lo cual se indago en la Presidencia Municipal de Uruapan, Mich. el número de licencias emitidas hasta la fecha, el resultado fue que son 10,677 licencias municipales a Abril del 2001, sin embargo debido a que esas licencias municipales son otorgadas para empresas que van desde pequeños a grandes negocios de diversos giros y dado que no es objeto de estudio un universo tan amplio, se opto por tomar como universo las empresas registradas en la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) para lo cual se solicitó dicha información ante esa

institución; obteniendo como resultado que consta de 1252 empresas, de este universo se consideró a una población muy vaga puesto que ahí se encuentran incluidos todo tipo de negocios, desde tiendas pequeñas como talleres, boutiques, peleterías, en general negocios familiares que van de cero a tres empleados, y mi investigación necesitaba empresas que realmente tenga movimientos tanto de ventas como de personal y que requieran de personal directivo, de éstas empresas equivale un porcentaje reducido por lo que se seleccionaron 30 empresas al azar que es una cantidad considerable para obtener un resultado confiable, sin embargo al repartir dichos cuestionarios solo se recabaron 20 de ellos, ya que en las demás empresas restantes no se contó con el apoyo para contestar los cuestionarios, nunca se negó la ayuda pero se visitó de dos a tres veces a dichas empresas sin obtener una respuesta satisfactoria, y debido al tiempo se optó por sólo considerar como muestra los 20 cuestionarios antes mencionados.

A continuación presentamos los nombres de las empresas encuestadas:

1. Comercial Mexicana
2. Consorcio Aga
3. Sabritas
4. Michelin BF Goodrich
5. Hotel Villa de Flores
6. Hotel Plaza
7. Gasolinera Mafer
8. Adi "Telcel"
9. Ilusión

10. Famsa
11. Singer
12. Hotel Victoria
13. Melody
14. Clínica hospital ISSSTE Uruapan
15. Centro Fester Uruapan
16. Heccali
17. Dominos Pizza
18. Photo 30
19. La Nacional
20. Súper Merza

4.1.1. Objetivo de la investigación

La investigación práctica consiste en elaborar un cuestionario el cual esta diseñado con la finalidad de conocer cuantos Licenciados en Administración y Licenciados en Contaduría se desarrollan como Directores de empresas y como es su desempeño en ese ámbito, para ampliar un poco el universo de estudio se toma en cuenta que pueden ser directores otro profesionista, no necesariamente los antes mencionados y que son tema de estudio; el cuestionario consta de 29 preguntas que están relacionadas con la teoría y con las cuales se podrá dar cuenta del buen o mal desempeño de los directores de empresas según la muestra tomada.

Para saber que profesión tienen los directores de las empresas encuestadas se realizó la pregunta número 1, para este fin se considero varias opciones de profesiones, no sólo el Licenciado en Administración y el Licenciado en Contaduría.

El resultado de la pregunta 2 es para darnos cuenta si en Director considera que esta laborando en un área que tiene relación con su preparación y conocimientos.

La pregunta 3 ,4 y 5 tienen relación, se refieren a quién lleva a cabo el reclutamiento de personal, quien asigna los puestos y funciones y quién supervisa el trabajo en la empresa, esto con la finalidad de conocer si el director tiene adecuadamente distribuidas las funciones en su empresa, lo cual dará una idea de si éste sabe lo que esta haciendo.

Para darnos cuenta si aplican el proceso administrativo se elaboro la pregunta 6 y 7, la primera indica cual de los pasos del proceso aplica, y la segunda pregunta nos indicará cuál considera más importante para desarrollar su función; la respuesta adecuada para este fin sería todos los pasos del proceso administrativo, ya que esto indicaría que el director los conoce y los aplica.

La pregunta 8 se aplicó para darnos cuenta a que nivel se aplica la dirección en las empresas, si no saben, quiere decir que no tienen la mínima idea de cómo aplicar la dirección.

De la pregunta 9 a la pregunta 13 se hicieron con la finalidad de darnos cuenta si el director o gerente conoce de los antecedentes de la teoría de dirección, lo cual nos dará una idea de si sabe de dirección o es únicamente empírico.

El objetivo de la pregunta 14 es saber que tipo de autoridad existe en la empresa, si el director sabe quiere decir que conoce su organización.

La respuesta a la pregunta 15 y 16 nos darán una idea de si el director conoce al personal a su cargo, ya que un buen director debe de conocer con que personal cuenta.

En la pregunta 17, 18 y 19 tratamos el tema relacionado con las órdenes e instrucciones que son emitidas por el director, con la finalidad de conocer si se dan de manera correcta en la organización.

Para saber si los directores de las empresas encuestadas saben delegar la autoridad se planteó la pregunta número 20, ya que ésta es una de las principales características que debe de poseer el director de una empresa.

La respuesta a la pregunta 21 nos servirá para enterarnos si los directores encuestados son personas abiertas al cambio.

La buena aceptación que el director tiene en su empresa es importante para que esta cumpla con los objetivos planteados; con la pregunta 22 conoceremos que nivel de aceptación tienen los directores de las empresas en estudio.

La pregunta 23 y 24 se refieren al tipo de comunicación existente en las empresas; este aspecto es de importancia porque conoceremos de que estructura es la empresa en estudio, recordemos que la comunicación es el éxito de toda negociación.

Con la respuesta a la pregunta 25 conoceremos si el directivo conoce y aplica el proceso de la toma de decisiones.

La pregunta 26, 27 y 28 tratan del liderazgo, una cualidad indispensable que todo director debe de tener, con los resultados que se obtengan de estas preguntas sabremos que tanto conocen los directores de liderazgo y si lo consideran importante para desarrollar su función.

Un buen director, y que conoce de dirección motiva a su personal, para que éste se desempeñe más eficientemente, y con finalidad de conocer si los directores saben motivar a su personal, se planteo la pregunta 29.

4.1.2. Encuesta

UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
INVESTIGACIÓN PRÁCTICA DE TESIS DE LA ALUMNA MARIBEL EQUIHUA
RODRÍGUEZ
CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA
TEMA: "El desempeño del Licenciado en Contaduría en áreas de Dirección en
la Empresa"

1. Su profesión es:
 - a) Lic. en Administración
 - b) Lic. en Contaduría
 - c) Lic. en Informática
 - d) Lic. en Relaciones Industriales
 - e) Ingeniero
 - f) Otra
2. ¿Considera que las funciones que desempeña están acordes con su profesión?
 - a) Sí
 - b) no
3. A cargo de quién esta el reclutamiento del personal
 - a) Jefe de Recursos Humanos
 - b) Jefe de cada área

- c) Director
 - d) Todos
4. La asignación de puestos y funciones es labor de:
- a) Cada jefe de área
 - b) Director
 - c) Dueño de la empresa
 - d) Jefe de Recursos Humanos
5. ¿Quién supervisa el trabajo del personal de su empresa?
- a) Director
 - b) Departamento de Recursos Humanos
 - c) Jefe de cada área
 - d) Dueño de la empresa
6. Los pasos del proceso administrativo son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; ¿Cuál de ellos aplica con mas frecuencia?
7. Cual de los pasos del proceso administrativo es para usted más importante para desarrollar su función
- a) Previsión
 - b) Planeación
 - c) Organización
 - d) Integración
 - e) Dirección
 - f) Control
 - g) Todos
 - h) Ninguno

8. La dirección en la empresa se da básicamente en el ámbito operativo (obreros, empleados técnicos) y en el ámbito administrativo (jefes); ¿A que nivel la aplica usted?

- a) Operativo c) Ninguno
b) Administrativo d) Ambos

9. ¿Tiene nociones del origen de la teoría de dirección?

- a) sí b) no

10. Frederick W. Taylor enfoca su estudio a las tareas del operario Henri Fayol da énfasis a la estructura de la organización; ¿con cuál de las dos teorías está usted de acuerdo?

- a) Frederick W. Taylor c) Ninguno
b) Henri Fayol d) Ambos

11. ¿Conoce los catorce principios universales de la administración según Fayol?

- a) sí b) no

12. ¿Sus subordinados y los de otras áreas reciben ordenes sólo de una persona?(Principio de Unidad de Mando, Fayol)

- a) sí b) no

13. ¿Considera que los principios universales de la Administración según Fayol tienen aplicación practica?

- a) sí b) no c) no sabe

14. La autoridad que existe en su empresa es:

- a) Lineal e) Personal
b) Funcional f) ninguna

- c) Operativa g) Todas
d) Técnica h) Otra

15. ¿Conoce las funciones de todos los jefes de área de su empresa?

- a) sí b) no

16. ¿Sabe que tipo de preparación tiene cada jefe de área de su empresa?

- a) sí b) no

17. Cuando da una orden, ¿Explica el motivo u origen de la misma?

- a) sí b) no

18. Es importante que cuando se da una orden se transmita de departamento a departamento sin saltar la autoridad de alguno, es decir, se debe respetar la vía jerárquica; ¿La estructura de su empresa, respeta esta vía?

- a) sí b) no

19. ¿Las órdenes e instrucciones que se emiten de su parte son claras?

- a) sí b) no

20. Considera usted que hace las cosas a través de otros, es decir, ¿Delega adecuadamente la autoridad?

- a) sí b) no

21. ¿Se considera usted abierto al cambio?

- a) sí b) no

22. Que nivel de aceptación considera que tiene usted en su empresa

- a) buena b) mala c) regular d) no sabe

23. ¿Es adecuada la comunicación que existe en su organización?

- a) sí b) no

24. ¿Qué forma de comunicación maneja en su empresa?

- a) Descendente
- b) Ascendente
- c) Horizontal
- d) Formal
- e) Informal
- f) ninguna
- g) no sabe
- h) todas

25. El proceso de toma de decisiones indica que primeramente se debe tener un problema, analizar los criterios de decisión, asignarles un valor, ver alternativas y analizarlas, seleccionar la alternativa para posteriormente implementarla.

¿Aplica usted éste proceso al tomar alguna decisión?

- a) sí
- b) no

26. ¿Se considera un director con características de líder?

- a) sí
- b) no
- c) no sabe

27. ¿Cree usted que los demás miembros de la organización lo consideran un buen líder?

- a) sí
- b) no
- c) no sabe

28. ¿Está de acuerdo en que el enfoque es que los directores sepan ser líderes?

- a) sí
- b) no

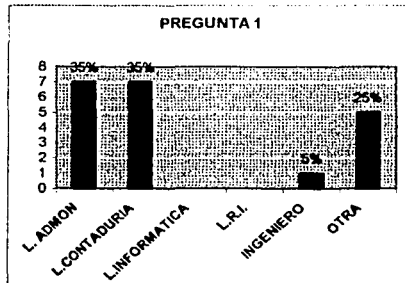
29. De qué forma motiva a su personal

- a) Cursos
- b) Conferencia
- c) Premios económicos
- d) Reconocimientos
- e) Premios por puntualidad y asistencia
- f) Felicitaciones
- g) Ninguna
- h) Todas
- i) No sabe

4.2. Respuestas y análisis de la investigación

1. Su profesión es:

De los 20 cuestionarios realizados a las empresas encuestadas, resultó que siete directores son Licenciados en Contaduría, y siete Licenciados en Administración, lo cual representa el 35% de la muestra, en cada opción, sólo uno fue Ingeniero representando únicamente el 5% y la categoría de otra profesión fueron cinco que indican el 25%, dentro de esta opción son directores que no tienen una formación académica de nivel licenciatura, únicamente terminaron la preparatoria o una carrera técnica, lo cual indica que no tienen una infraestructura académica de nivel superior de conocimientos relacionados con la dirección, ya que sólo se basan en la experiencia que cada uno tiene, sin embargo todos han asistido a cursos de dirección pero que de ninguna forma pueden compararse con una carrera profesional.

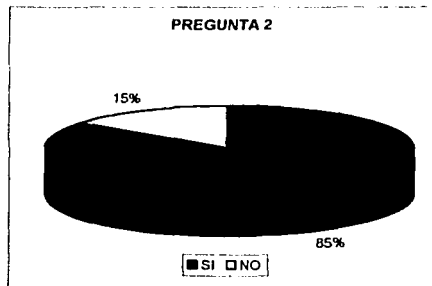


FUENTE: Investigación propia 2001

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2. ¿Considera que las funciones que desempeña están acordes con su profesión?

Las respuestas a esta pregunta fueron que un 85% de los encuestados consideran que su profesión si tiene relación con el puesto que desempeñan, y un 15% que equivale a los directores que no tienen profesión considera que no están preparados para desempeñarse como directores. Con el resultado de esta pregunta se concluye que una gran parte de la población profesional esta preparada para ocupar puestos de dirección en las empresas.



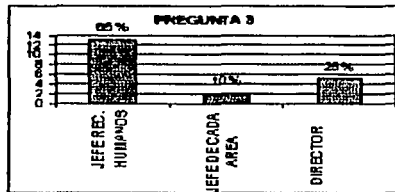
FUENTE: Investigación propia 2001

Todas las siguientes preguntas son de las funciones propias de un director y se hicieron con a finalidad de conocer lo eficiente del desempeño de éstos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. ¿A cargo de quién esta el reclutamiento del personal?

Cabe mencionar que el reclutar el personal es una función muy importante para toda empresa, ya que de esto depende que las operaciones sean realizadas con el personal adecuado. Dicha función en empresas que tienen bien definida su estructura debe de estar a cargo del Jefe de Recursos Humanos, porque no es propio que el director, gerente o el jefe de área se ocupen de esto, ya que les quita atención de sus importantes funciones. El resultado de esta pregunta fue que 13 de las empresas encuestadas, el reclutamiento del personal está a cargo del Jefe de Recursos Humanos, el 25% de la muestra que equivale a 5 empresas directores se ocupan de desempeñar esta función.



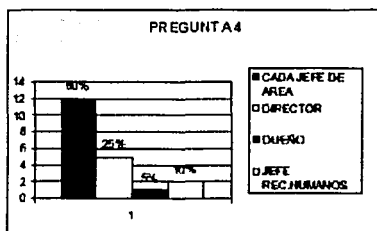
FUENTE: Investigación propia 2001

Con esta pregunta se concluye que el 65% de las empresas en estudio tienen bien definidas sus funciones por lo que cuentan con departamentos para cada función de la empresa, por lo tanto tienen un Jefe de Recursos Humanos que asume a su cargo reclutar el personal. Dentro de la opción de que cada Jefe de área realice el reclutamiento del personal, contesto un 10% e indica que es una empresa donde cada departamento se provee de su propio personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. La asignación de puestos y funciones es labor de:

El asignar puestos y funciones implica que se induzca al trabajador para que desarrolle sus actividades y se le indique lo que debe hacer cuando es nuevo en un puesto, ésta función la debe de desempeñar regularmente el jefe de cada área, porque él es el que conoce lo que se hace en su departamento, y es el indicado para enseñar a sus subordinados las actividades que van a realizar. El resultado de la investigación fue que 12 de las 20 empresas encuestadas, esta función esta a cargo de cada jefe de área, lo cual indica que la mayor parte de los encuestados llevan a cabo eficientemente esta función, sólo el 5% que representa una empresa, el dueño de la empresa asigna los puestos y funciones del personal.



FUENTE: Investigación propia 2001

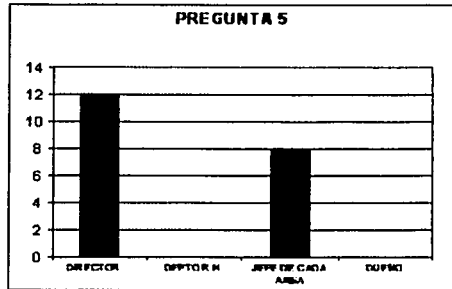
En este aspecto se concluye que un 60% del total de las empresas, el jefe de cada área es el responsable de asignar los puestos y las funciones del personal, lo cual indica que son empresas con su definición de estructura adecuada en donde el director no desempeña actividades de otros departamentos; también encontramos que un 25% de éstas empresas que corresponden a 5 de ellas, el director tiene a su cargo ésta función.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. ¿Quién supervisa el trabajo del personal de su empresa?

La supervisión es una función importante que debe realizar el director de toda empresa, ya que no es recomendable dejar que los empleados trabajen sin una coordinación o guía.

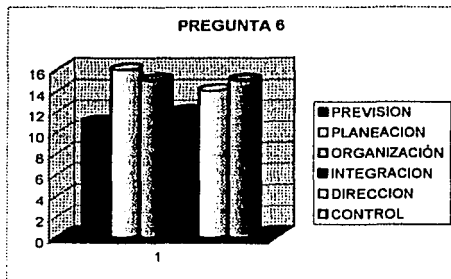
El resultado obtenido al realizar esta pregunta fue que un 60% de las empresas encuestadas, director de ellas realiza la vigilancia de sus empleados y el jefe de cada área de 8 empresas desarrolla dicha función, éste número de empresas equivale a un 40%. Al respecto es bueno que tanto el jefe de área como el director supervisen al personal porque cada uno vigila desde diferente punto de vista y así se tiene un mejor control en el personal y se pueden obtener mejores resultados.



FUENTE: Investigación propia 2001

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6. Los pasos del proceso administrativo son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; ¿Cuál de ellos aplica con más frecuencia?



FUENTE: Investigación propia 2001

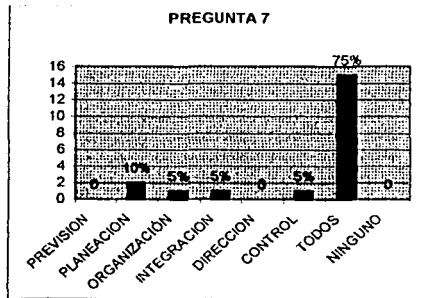
Esta pregunta se graficó tomando en cuenta el número de veces que anotaban cada paso del proceso administrativo, por lo general se puede decir que en un 80% consideraban que en la administración de la empresa usaban con mayor frecuencia todos los pasos, sin embargo lo que más hacen es planear.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

7. ¿Cuál de los pasos del proceso administrativo es para usted más importante para desarrollar su función?

Esta pregunta tiene mucha relación con la anterior y el resultado fue prácticamente el mismo, en este sentido un 75%(15) de las empresas en estudio contestaron que todos los pasos del proceso administrativo son importantes para desempeñarse en el área de dirección.

Las otras 5 empresas restantes consideran sólo a un paso importante, lo cual no es lógico porque por eso se llama proceso administrativo, porque necesita de todos los elementos para que funciones eficientemente. Analizando los resultados éstas cinco empresas equivalen a los cinco directores que no tienen la preparación adecuada para desempeñarse en áreas de dirección, y que entran en la opción de otra en la pregunta número uno.

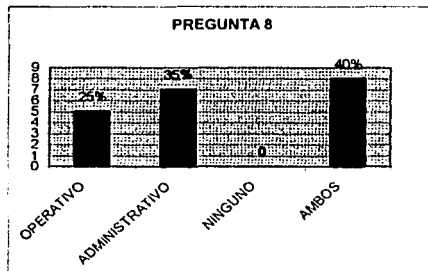


FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. La dirección en la empresa se da básicamente en el ámbito operativo (obreros, empleados técnicos) y en el ámbito administrativo (jefes); ¿A que nivel la aplica usted?

El resultado de esta pregunta fue equilibrado, no hubo mucha diferencia entre las respuestas, 8 empresas contestaron que aplican la dirección en ambos sentidos, 7 de ellas consideran que es mejor la dirección en el ámbito administrativo y sólo 5 empresas contestaron la opción de nivel operativo.



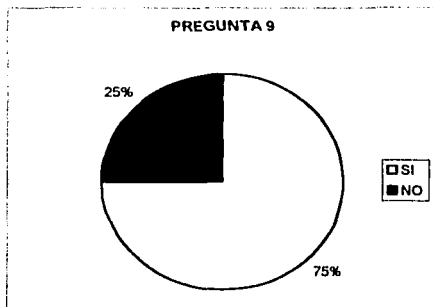
FUENTE: Investigación propia 2001

Dirigir una empresa no es tarea fácil y se puede aplicar básicamente en dos niveles de la empresa nivel operativo el cual incluye a obreros, empleados o técnicos, en su caso; en éste nivel se trata de realizar acciones de coordinar las actividades para que sean productivas y a nivel administrativo, en el cual ya no es tan indispensable ejecutar y vigilar, ya que se trata con jefes, aquí lo que se hace es dirigir. Por lo tanto el resultado en esta pregunta es que el 40% de las empresas encuestadas dirigen en ambos sentidos, es decir, ponen atención a toda la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. ¿Tiene nociones del origen de la teoría de dirección?

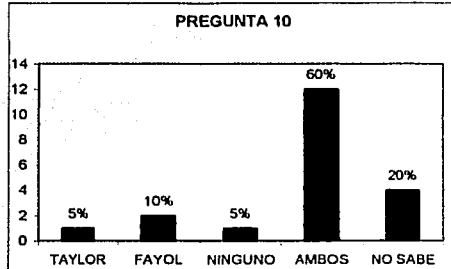
El 75% de las empresas encuestadas que equivalen a 15 empresas y que son prácticamente el equivalente a los directores que tienen una profesión contestaron que si tienen una idea del origen de la teoría de Dirección. Concluyendo consideramos que es la infraestructura académica la que determina y confirma que la gran mayoría de los directores conozcan los antecedentes de la teoría de dirección.



FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. Frederick W. Taylor enfoca su estudio a las tareas del operario Henri Fayol da énfasis a la estructura de la organización; ¿con cuál de las dos teorías está usted de acuerdo?



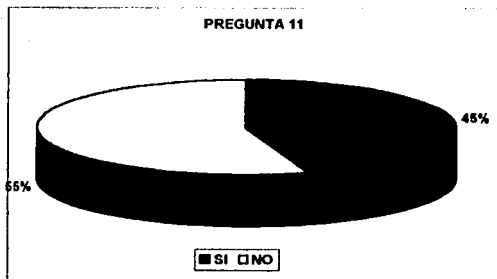
FUENTE: Investigación propia 2001

Con esta pregunta se reafirman resultados anteriores ya que se ha concluido que a los directores les interesa toda la empresa, en este caso el 60% de los encuestados están de acuerdo con la teoría de Taylor y de Fayol; sin embargo el 20% de los directores no tienen la mínima idea de éstas teorías.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. ¿Conoce los catorce principios universales de la administración según Fayol?

Fayol fue uno de los principales precursores de la dirección, de ahí la importancia de que los directores conozcan sus contribuciones, entre las principales podemos encontrar los principios universales de la administración, para este fin se elaboro esta pregunta; el resultado fue que el 55 % (11) empresas contestaron que si conocen dichos principios.



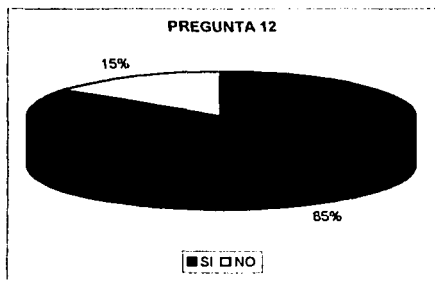
FUENTE: Investigación propia 2001

Algunos comentarios fueron que si conocen los principios aunque ya casi no se acuerdan de todos, pero en lo general recuerdan haberlos visto cuando estudiaron.

TESIS CON
FECHA DE ENTREGA

12. ¿Sus subordinados y los de otras áreas reciben órdenes sólo de una persona? (Principio de Unidad de Mando, Fayol)

Uno de los principios de Fayol que tienen aplicación a la Dirección es el Principio de Unidad de Mando, el cual indica que los subordinados deben de recibir órdenes sólo de una persona para que la autoridad sea respetada adecuadamente. Por lo tanto se realizó esta pregunta en donde el resultado que se obtuvo fue que el 85% de las empresas respetan el Principio de Unidad de Mando, y sólo el 15% de éstas los subordinados reciben órdenes de más de una persona, lo cual puede ocasionar conflictos con el trabajador y el patrón.

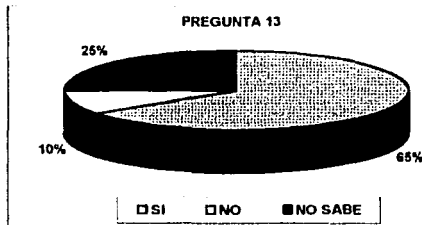


FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE CANCELACIÓN

13. ¿Considera que los principios universales de la Administración según Fayol tienen aplicación práctica?

Fayol tiene catorce principios que los aplicó de manera general a la administración pero nueve de ellos se aplican a la dirección de empresas, el 65% de los directores que tienen conocimiento de dichos principios y consideran que aún a la fecha se aplican éstos a la práctica, algunos comentarios al respecto fueron que si se pueden utilizar los principios de Fayol, pero con alguna actualización de acuerdo a las características del nuevo entorno. De las 20 empresas encuestadas 5 de ellas que corresponde al 25% su opinión fue que no saben si los principios de Fayol tienen aplicación práctica se considera que contestaron de éstas manera porque no conocen los principios y no pueden emitir una opinión sobre ellos (nuevamente se vuelve a hacer hincapié de que los directores que opinan que no saben sobre alguna pregunta equivalen a los que no tienen una profesión).



FUENTE: Investigación propia 2001

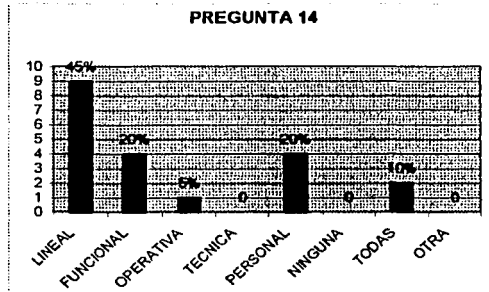
La conclusión de ésta pregunta es que 13 gerentes, 50% Licenciados en Contaduría y 50% Licenciados en Administración consideran que con un pequeño reajuste a los principios de la administración según Fayol, se pueden aplicar en la actualidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14. La autoridad que existe en su empresa es:

Autoridad es el poder o derecho que se tiene sobre otros para que éstos realicen determinadas actividades; por lo tanto existen diferentes tipos de autoridad según las características de las empresas; el resultado de esta pregunta fue que nueve directores de las empresas encuestadas manejan autoridad lineal que es la que se transmite en línea recta a un grupo o a una sola persona.

En este aspecto no se puede decir que la mayoría de las empresas en estudio manejan autoridad lineal ya que sólo representan el 45% del total de la muestra, lo cual no se considera un porcentaje mayoritario.

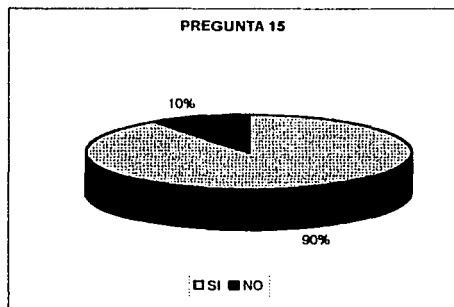


FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

15. ¿Conoce las funciones de todos los jefes de área de su empresa?

Un buen director de empresas debe de conocer a todo su personal, de ahí el motivo de realizar esta pregunta, el resultado fue que 18 empresas casi la mayoría si conoce todas las funciones de los jefes de área de su empresa, y sólo el 10% las ignora; en consecuencia podemos concluir que el 90% de los gerentes conocen a su empresa y sobre todo que función desempeña cada jefe de área o departamento, lo cual contribuye a que la comunicación fluya eficientemente.



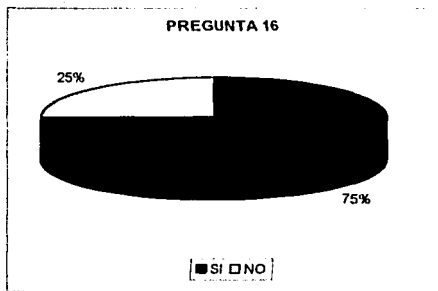
FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

16. ¿Sabe que tipo de preparación tiene cada jefe de área de su empresa?

Sin embargo un poco contradictorio al resultado anterior, sólo el 75% de los gerentes que equivalen a 15, a pesar de conocer que funciones desempeñan los jefes de área, no conocen que tipo de profesión y habilidades tienen, lo cual implicaría poner más atención a las relaciones entre el personal y el director.

El que un director tenga conocimiento del tipo del personal con que cuenta ayuda para el momento en que se tome la decisión de alguna promoción en la empresa, y así ahorramos tiempo en consultar con el departamento de recursos humanos.

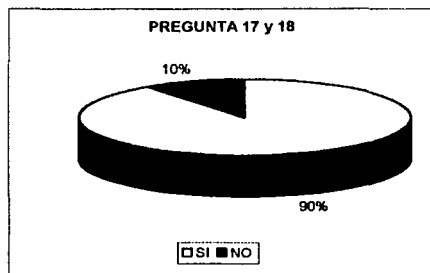


FUENTE: Investigación propia 2001

TEBIB CON
FALLA DE ORIGEN

17. Cuándo da una orden, ¿Explica el motivo u origen de la misma?
18. Es importante que cuando se da una orden se transmita de departamento a departamento sin saltar la autoridad de alguno, es decir, se debe respetar la vía jerárquica; ¿La estructura de su empresa, respeta esta vía?

Las órdenes que se emiten por parte de los directores deben de ser claras para que los subordinados las entiendan y las puedan cumplir, también es importante que se explique el motivo de la orden, y de acuerdo a la investigación realizada se encontró el mismo resultado que la pregunta 15, que el 90% considera que sí explica el motivo de las órdenes que emite; y sólo el 10% dan órdenes, sin dar una razón convincente del porque de la misma.



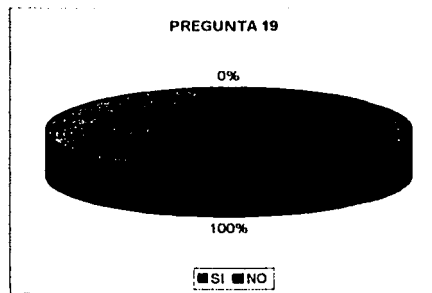
FUENTE: Investigación propia 2001

El mismo resultado se obtuvo de la pregunta número 18, referente a la vía jerárquica, ya que se debe de respetar para evitar mal entendidos y que los subordinados no se confundan. Como resultado se obtuvo que 18 empresas tienen bien definida su estructura y emiten las órdenes lo más claro posible explicando el motivo de la misma y respetando la vía jerárquica.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

19. ¿Las órdenes e instrucciones que se emiten de su parte son claras?

Todos los directores en estudio, consideran que las órdenes e instrucciones que emiten son claras; pero aunque sean entendibles es recomendable que indiquen a sus subordinados porque sé esta pidiendo que se cumpla con determinada orden o instrucción.

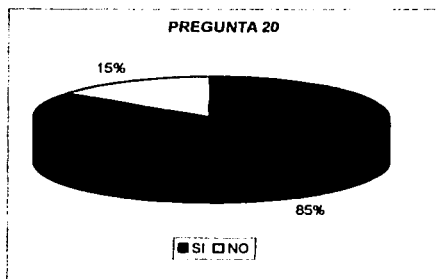


FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. Considera usted que hace las cosas a través de otros, es decir, ¿Delega adecuadamente la autoridad?

Cuando se delega autoridad puede ser de dos tipos, una específica y otro general; en este sentido el 85% de los directores indicaron que ellos si delegan autoridad eficientemente. Por lo tanto 17 de los encuestados consideran que la autoridad se debe de encomendar y ellos lo hacen de manera correcta.

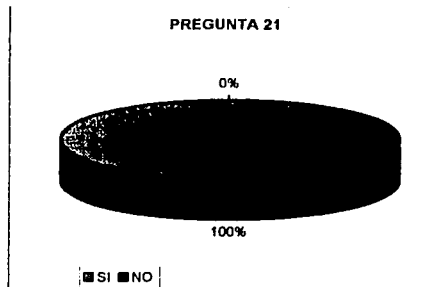


FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

21. ¿Se considera usted abierto al cambio?

El tiempo actual requiere que todos los directores se estén actualizando constantemente, también es necesario que estén preparados para posibles contingencias que puedan suceder en la empresa, resultado del medio ambiente tan cambiante como el nuestro. Todo sistema no puede ser cerrado, ya que requiere interactuar con otros sistemas para poder sobrevivir, de ahí la importancia de que los directores sean abiertos al cambio; al respecto de esta pregunta hubo una respuesta unánime de todos.



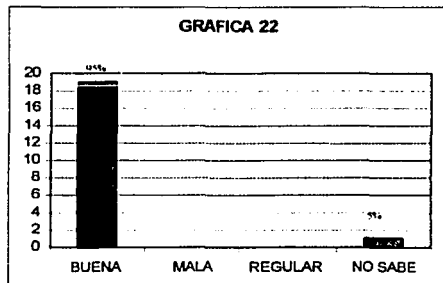
FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

22. ¿Que nivel de aceptación considera que tiene usted en su empresa?

En ocasiones los directores no conviven frecuentemente con su personal y se descuida la convivencia y la relación informal de amistad, esto no es saludable para las organizaciones porque se crea un ambiente tenso. Como consecuencia de esto los directores ni siquiera conocen que opinión tienen los empleados sobre ellos.

El resultado en esta pregunta fue satisfactorio ya que el 95% de las empresas tienen conocimiento de la aceptación que tienen en su empresa siendo ésta buena en dicho porcentaje, y sólo un 5% indicó que no tienen idea al respecto.

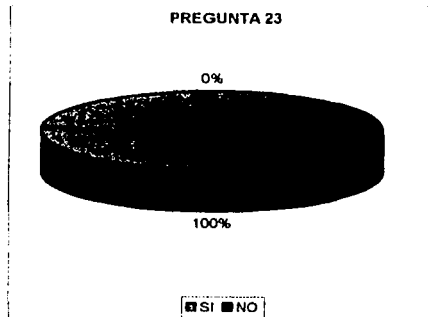


FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

23. ¿Es adecuada la comunicación que existe en su organización?

Los problemas organizacionales son a causa de una mala comunicación; la principal es a causa de los canales, ya que al pasar por ellos, ésta es distorsionada. La conclusión que resulta al hacer ésta pregunta a los directores de las empresas en estudio, fue que el total de éstos considera que tienen una comunicación adecuada en su empresa, lo cual es loable porque implica que no tengan problemas de interpretación.



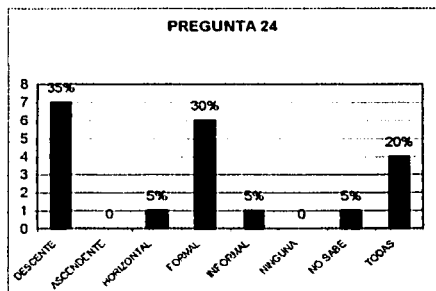
FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

24. ¿Qué forma de comunicación maneja en su empresa?

La comunicación se presenta de diferentes formas en las organizaciones, al respecto hubo diversidad de opiniones, pero el mayor porcentaje (35%) fue en el tipo de comunicación descendente que es la que va de los niveles más altos hasta el último nivel, el porcentaje que sigue es el de la comunicación formal que fue del 30%.

Lo que no es conveniente que se presenten todos los tipos de comunicación porque indica que cada departamento se comunica como mejor le convenga y no siguen una igualdad en su comunicación, lo cual puede generar problemas.

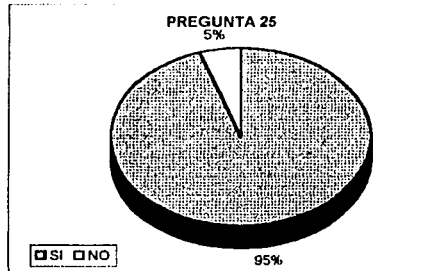


FUENTE: Investigación propia 2001

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

25. El proceso de toma de decisiones indica que primeramente se debe tener un problema, analizar los criterios de decisión, asignarles un valor, ver alternativas y analizarlas, seleccionar la alternativa para posteriormente implementarla. ¿Aplica usted éste proceso al tomar alguna decisión?

La toma de decisiones es una de las tareas principales de los directores, es un trabajo difícil de efectuar porque de esto depende el funcionamiento de la empresa, el tomar decisiones implica todo un proceso, y como resultado satisfactorio el 95% de los encuestados si aplican todos los pasos de la toma de decisiones, y sólo el 5% no lo aplica, el motivo, comentaron por el tiempo.



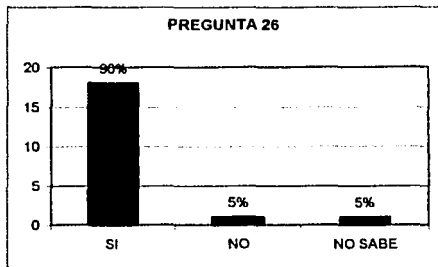
FUENTE: Investigación propia 2001

Cabe señalar que para la toma de decisiones también es importante tomar en cuenta las intuiciones o corazonadas que los directores tengan, y esto se logran con base a la experiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

26. ¿Se considera un director con características de líder?

Todos los directores deben de tener características de líderes, ya que así trabajan a favor de un buen ambiente de trabajo, y hay más confianza entre los trabajadores, pero también buscan lograr los objetivos organizacionales, la combinación líder-director debe de presentarse en todos los directores o gerentes de todas las empresas.



FUENTE: Investigación propia 2001

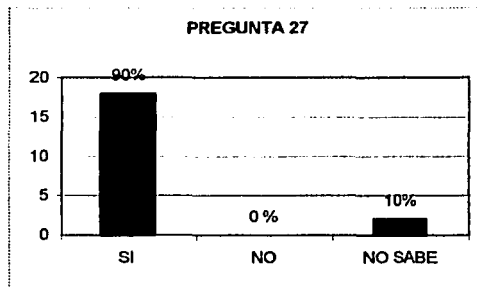
La conclusión de esta pregunta es que el 90% de los encuestados consideran que tiene cualidades de líderes, es decir, que se desempeñan eficientemente como directores. Sólo un 5% indicó que no se considera con características de líder y un porcentaje igual que no sabe si es líder, pero éstos porcentajes no son significativos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

27. ¿Cree usted que los demás miembros de la organización lo consideran un buen líder?

No es lo mismo que los directores se consideren líderes a que los subordinados opinen sobre si son o no líderes, por ese motivo se realizó esta pregunta, en la cual al igual que el cuestionamiento anterior el 90% de los directores consideran que el personal si los tienen en un buen concepto de líderes, al menos es lo que opinan los directores.

La conclusión a la que se llega, es que en términos generales son eficientes directores los encuestados y tienen buena aceptación por parte de los subordinados.

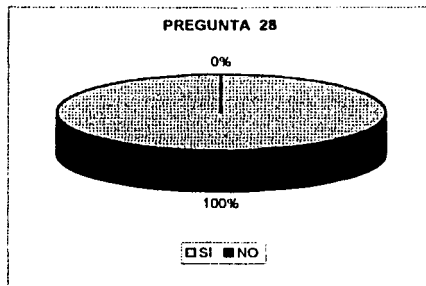


FUENTE: Investigación propia 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

28. ¿Está de acuerdo en que el enfoque es que los directores sepan ser líderes?

Como consecuencia de las dos preguntas anteriores el resultado de ésta es lógica, ya que el total de los encuestados opinan que están de acuerdo en que los directores deben de saber ser líderes, algo totalmente indiscutible y como se mencionó anteriormente indispensable en el desarrollo de los directores.



FUENTE: Investigación propia 2001

29. De que forma motiva a su personal

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Para que todo empleado participe activamente en la empresa es necesario que exista impulsos que logren la motivación en los trabajadores, éstos se dan por medio de diversos medios entre los cuales están: cursos, conferencias, premios por puntualidad y asistencia, premios económicos, felicitaciones, reconocimientos, considerándose los más importantes. El saber motivar a los empleados al igual que todas las anteriores actividades es tarea del director; el resultado de esta pregunta fue que todos los dirigentes otorgan en sus empresas la mayoría de las formas de motivación antes mencionadas, y que en ningún caso otorgan sólo uno.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación hecha, sobre el desempeño del Licenciado en Contaduría en áreas de Dirección en la empresa se llegó a la conclusión, de que ambos profesionistas se desempeñan eficientemente en dicha área, según las respuestas planteadas los dos profesionistas contestaban de manera similar y tenían conocimiento sobre lo que se estaba preguntando.

Es importante señalar que el criterio de cada profesionista es diferente, el Licenciado en Contaduría al ocupar cargos directivos su preocupación es más de tipo financiera; trata al personal, conoce a su empresa, conoce a su gente, pero su perfil no esta orientado hacia lo administrativo es más técnico, sin embargo está preparado para tomar todo tipo de decisiones y se desenvuelve adecuadamente; por el contrario el Licenciado en Administración se preocupa más por el factor humano y hacia la solución de problemas organizacionales y financieros, pero cuando se le presentan problemas económicos y contables él no tiene suficiente conocimiento sobre esto, una ventaja del Licenciado en Contaduría.

Por lo tanto se considera que el Contador complementaría sus conocimientos con cursos de capacitación sobre Administración y se desarrollaría es un aspecto más completo ya que tendría todas las bases sobre dirección de empresas, y abarcaría más aspectos que por su visión diferente el Administrador no conoce. También es cierto que depende mucho el tipo de empresa de que se trate para decidir quién de los dos es bueno en su desempeño; sin embargo el campo de

actuación del Contador es más limitado en aspectos de relaciones industriales y la toma de decisiones la hace considerando un mayor número de condiciones porque maneja otro tipo de aspectos como contable, fiscal, económico, aspectos que el Administrador como ya se había mencionado no tiene una infraestructura académica suficiente.

Cabe señalar que todas las opiniones de los Licenciados en Contaduría y Licenciados en Administración coincidieron en todo, lo que indica que existe preparación y capacidad para desarrollar su función adecuadamente, considerando que de la población encuestada el 35% de los directores son Contadores y el 35% son Administradores, es decir, hay espacio para trabajar en esa área.

El resultado de mi investigación me demuestra que tanto el Licenciado en Administración como el Licenciado en Contaduría tienen en la práctica la misma oportunidad de ocupar puestos directivos en las organizaciones, sólo que es necesario modificar algunos aspectos académicos de uno y otro profesionista, sobre todo en aquellas áreas en donde su preparación académica haya sido carente para desempeñarse en áreas de dirección. Por lo tanto el planteamiento de la hipótesis se comprueba.

Con esta investigación se comprueba que no sólo los Administradores son eficientes como directores, sino que también hay Contadores que ocupan este puesto, y la prueba ésta en los resultados de ésta investigación, los cuales indican igual de circunstancias en ambos profesionistas, en cuanto a desempeño,

conocimientos, habilidades y desarrollo en la empresa, desempeñándose ambos de manera eficiente. Sin embargo no debemos olvidar que hay directores que no tienen ningún tipo de preparación y esta a su cargo la gran responsabilidad dirigir una empresa, y sólo se deja llevar por su experiencia y por la intuición la cual se considera parte principal para el éxito de los negocios y que va mas allá de la preparación académica; y los resultados de éstos directores también son satisfactorios; por lo tanto se considera que el sentido común y la intuición también son parte importante para que los directores tomen decisiones en su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ALBERS, Henry H., "Principios de Organización y Administración -
Teoría Moderna de la Administración", Ed. Limusa, México
1974, 1ª r., 750 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la -
Administración", 4ª ed., Ed. Mc. Graw Hill, Santa Fé de -
Bogota, Colombia 1998, 880pp.

DICCIONARIO de la Lengua Española, Océano Grupo Editorial S. A.,-
España, 792 pp.

DICCIONARIO de sinónimos y antónimos, Océano Grupo Editorial S. A.
España, 790 pp.

FLIPPO Edwin, B, Munsinger Gary, M, coaut "Dirección de Empresas",
Ed. Ateneo México DF. 1982, 592 pp.

HAIMAN Franklyn S. "La dirección de grupos: teoría y práctica", Ed. -
Limusa, México 5ª reimp. 1993, 367 pp.

I.M.C.P. A.C. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", 8ª
ed IMCP, México 1992, 524 pp.

"Nuevos Horizontes para la Contaduría Pública hacia el siglo XXI",

ed IMCP, México 1996, 233 pp.

KOONT, Harold O'Donell Cyril, coaut, "Principios de Dirección de -
Empresas: un análisis de las Funciones directivas", Ed. Mc. -
Graw Hill, España 2ª ed, 1961, 741 pp.

MENDEZ Morales, José Silvestre, "Economía y la Empresa", Ed. Mc. -
Graw Hill. México, 1989, 361 pp.

NACIONAL Financiera SNC, "Programa de Apoyo a la micro, pequeña y mediana
Empresa", 1999, 10 pp.

REYES Ponce, Agustín, "Administración de Empresas, Teoría y -
Práctica, Segunda Parte", Ed. Limusa S.A. de C.V., -
México DF. 1990, 392 pp.

ROBBINS Stephen P., Mary Coulter, "Administración", Ed. Pearson, -
México 5a ed., 1996, 770 pp.

"La Administración en el mundo de Hoy", Ed. -

Pearson, México 1998, 584 pp.

RODRÍGUEZ, Leonardo, "Planificación, Organización y Dirección de la pequeña empresa". Ed. Iberoamericana, México DF. 1980, 252 pp.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, "Como administrar pequeñas y medianas empresa", Ed. ECAFSA, México DF. r. 1999, 368 pp.

TERRY, George R.; Franklin, Stephen G., "Principios de Administración", Ed. CECSA, México 4ª ed., 1992, 774 pp.

UNAM, "Plan de estudios 1993. Fundamentación y Asignaturas Comunes", México 1993