



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 3267

“LIDERAZGO PARA EL CAMBIO DE UNA ORGANIZACIÓN
GUBERNAMENTAL”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

FÉLIX DE JESÚS CASTRO HERNÁNDEZ

ASESOR: L.A. FRANCISCO JAVIER BALDERAS ESCUTIA



MÉXICO, D.F.

AGOSTO, 2009



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.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL



**UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL**

**“LIDERAZGO PARA EL CAMBIO DE UNA ORGANIZACIÓN
GUBERNAMENTAL”**

TESIS

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

FÉLIX DE JESÚS CASTRO HERNÁNDEZ

ASESOR DE TESIS: L.A. FRANCISCO JAVIER BALDERAS ESCUTIA

DEDICATORIAS

A DIOS:

Que me concedió la vida, hermanos maravillosos y una madre extraordinaria, por permanecer siempre en mi corazón e iluminarme en los momentos difíciles, por permitirme ser un instrumento para cumplir su voluntad.

A MI MADRE:

Porque con su vida y su forma de ser me ha inspirado a tener sueños y me ha enseñado con hechos que todo es posible, por haberme inculcado el amor a Dios, por su amor incondicional, por ser la persona más importante en mi vida, mi razón de ser. Por todo lo que significas para mí, ¡A ti y a Dios ofrezco todos mis logros mamita linda!

A MIS HERMANOS:

Armando, Adrián, Chava, Paco, Arturo, mis mejores maestros, de cada uno he aprendido mucho, gracias por estar siempre a mi lado, los cinco son parte importante de mi vida.

A LOS CENTROS EDUCATIVOS DE MI FORMACIÓN:

A mi Universidad Internacional que me permitió madurar y desarrollarme íntegramente durante los cinco años que tuve la fortuna de ser cobijado por su sombra de conocimiento.

Al Centro de Formación y Estudios Técnicos e Industriales (CEFETI) que me inculcó valores que hicieron de mi una mejor persona.

A MIS PROFESORES:

A todos los profesores que me compartieron su experiencia, sus conocimientos y una parte de su vida.

Agradezco especialmente al Licenciado Artemio Castañeda Camacho (Q.P.D.) un verdadero oasis de conocimientos, comprometido hasta los últimos momentos de su vida entregándose completamente a su profesión, estoy seguro que donde se encuentre comparte conmigo la felicidad por este logro.

A LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

Bióloga Ileana Barocio Velasco, autoridad máxima de la Universidad Internacional, por su confianza y ejemplo.

A la Licenciada Rosa Inés López López y al Maestro Jesús Antonio Roldan Rangel, por su confianza y apoyo.

A MI ASESOR DE TESIS:

Al Licenciado Francisco Javier Balderas Escutia un profesor como pocos, accesible, incansable, dispuesto a compartir sus conocimientos sin medida.

A TODOS AQUELLOS QUE HAN OCUPADO UN TIEMPO Y LUGAR EN MI VIDA:

A mis compañeros de trabajo, amigos de la preparatoria y universidad, a quienes han influido decisivamente en el curso de mi vida, en especial a Ti que me brindaste siempre tú apoyo en los momentos más difíciles y me enseñaste que todo es posible.

ÍNDICE GENERAL

I INTRODUCCIÓN

I ORGANIZACIÓN

1.1.	Concepto etimológico de la palabra Organización.	7
1.2.	La Organización como un sistema.	7
1.3.	Subsistema.	15
1.4.	Objetivo de la Organización.	16
1.5.	Importancia de la Organización.	17
1.6.	Principios de la Organización.	17
1.7.	Etapas de la Organización.	19
1.8.	Tipología de la Organización.	22
1.9.	Técnicas.	23

II DIRECCIÓN

2.1.	Definición Etimológica de Dirección	31
2.2.	Definiciones de Dirección	31
2.3.	Características Diferenciales entre Dirección Administrativa y Operativa	33
2.4.	Número de Niveles y Número de Personas	34
2.5.	Ventajas e Inconvenientes de una Organización con Reducido número de Niveles	36
2.6.	Información Requerida por la Dirección	37
2.7.	Autoridad	38
2.8.	Mando	40

2.9.	Pensar	45
2.10.	La Toma Inteligente de Decisiones	47
2.11.	Características del Directivo del Siglo que Comienza	57

III LIDERAZGO

3.1.	Definición Etimológica	64
3.2.	Definiciones de Liderazgo	65
3.3.	¿Qué es Liderazgo?	67
3.4.	¿Los Líderes Nacen?	68
3.5.	Perfil del Líder Productivo	71
3.6.	Habilidades y Talentos del Liderazgo Productivo	74
3.7.	Habilidades y Talentos Personales	74
3.8.	Habilidades y Talentos de Relación	77
3.9.	Habilidades para la Relación de Grupos	82
3.10.	El Poder	87
3.11.	Como Llegar a ser Líder	89
3.12.	Como Elegir al Líder del Futuro	94

IV PROPUESTA DE ADECUACIÓN SOBRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN UN ORGANISMO PÚBLICO

4.1	Institución	97
4.2	Estructura de la Administración Pública Federal	98
4.3	Organograma Funcional de la SAGARPA	100

4.3.1	Atribuciones de la SAGARPA	101
4.4	Estructura Funcional de la Dirección General de Proveduría	105
4.4.1	Atribuciones de la Dirección General de Proveduría	106
4.5	Estructura Funcional del Departamento de Control de Inventarios	108
4.5.1	Actividades del Departamento de Control de Inventarios	109
4.6	Debilidades	111
4.7	Análisis de Puestos	114
4.8	Perfil de Alto Desempeño	125
4.9	Proceso de Benchmarking	129
4.10	Perfil del Líder de Alto Desempeño Propuesto	132
	Conclusiones	134
	Glosario de Términos	139
	Bibliografía	145

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad por realizar la tesis a través de un trabajo de investigación, y las expectativas de éxito que depositaron las autoridades de la Universidad Internacional, propició hacer conciencia de que tendría que ser una labor de nivel superior, con la que se deje constancia de las potencialidades de investigación y en ella una estructura perfectamente delimitada en información administrativa que sea relevante, oportuna, precisa que indique la situación prevaleciente en un organismo social que como punto de referencia, cuenta con sistemas y procedimientos adecuados a la estructura y funciones de la organización y que su debilidad se detecta en el factor humano tanto en niveles directivos como de supervisión que han orillado a la empresa a tener desequilibrios funcionales y en consecuencia problemas con proveedores, clientes, y personal mismo de la entidad económica, por lo que la imagen del organismo deja mucho que desear, siendo lo insólito que la alta gerencia no ha detectado tal situación a causa de la improvisación del personal que fomenta el influyentismo, favoritismo e irresponsabilidad en el cumplimiento del compromiso de la misión y la visión organizacional, y que oculta la verdad de cómo se encuentra el medio ambiente organizacional, que es un reflejo de inconformidades, agresiones, castigos, amenazas lo que ha suscitado que el personal calificado y ético se cambie de áreas o renuncie por considerar que una autoridad nefasta, solo los llevará al fracaso y los etiquetará como elementos mediocres por estar interactuando en un sistema.

Para eliminar las deficiencias, errores y desviaciones se manejan dos escenarios, el primero; que especifica la forma en que actualmente se está manejando el organismo y el segundo; que detalla las propuestas de adecuación que suscitarán eficiencia, competitividad y continuidad en las operaciones.

Por lo anterior se pone a consideración del sínodo la estructura de la investigación.

a) Objetivo del tema de tesis

Es hacer respetar los principios y procesos administrativos enfocados al liderazgo, para que la empresa sea eficiente y competitiva en cumplimiento al objeto social de la organización, dirigiéndola hacia resultados claros y definidos, evitando los pretextos como parte de ineficiencia.

b) Utilidad

Para todo el organismo social, y para el lector ya que será un documento que señala y detecta las causas y efectos de cada función que se lleve a cabo de manera incorrecta, otorgando de manera simultánea herramientas de acción, para innovar, adecuar o implementar sistemas de operación técnica – administrativa, en su división de trabajo.

c) Definir el problema

La falta de coherencia institucional con los objetivos, la misión, visión y valores organizacionales, lo que ha motivado una brecha en relación a lo que se dice y lo que se hace, motivando descontrol administrativo ya que cada quien vela por sus intereses descuidando los propósitos de la organización, suscitando un clima hostil y de irresponsabilidades, alejándose por tal actitud de la competitividad y la eficiencia.

d) Hipótesis

En las instituciones de gobierno las personas que tienen puestos de nivel jerárquico alto, no cuentan con conocimientos y técnicas para guiar a las personas a trabajar mediante resultados, por lo anterior, si las personas se capacitan para ser auténticos líderes se logrará un cambio en las instituciones de gobierno.

El improvisar individuos que no cuentan con la preparación profesional que exige el puesto, da como resultado errores y deficiencias continuas en el nivel directivo y ejecutivo de la empresa.

e) Metodología

1. El método científico, por las técnicas de observación, razonamiento y predicción permitiendo que el resultado de dicha investigación sea reproducible y aplicable en otras organizaciones.
2. El método inductivo, porque parte de supuestos que tendrán que ser demostrados a través del primer método.
3. El método descriptivo, porque se detallarán las características y naturaleza de los hechos o fenómenos que nos han llevado a tal crisis.

Capítulo Primero, Organización:

En este se indican definiciones, sistemas, principios y técnicas que permiten al lector conocer con exactitud la división de trabajo y su coordinación.

Capítulo Segundo, Dirección:

Señalar conceptos, características, relaciones entre autoridad-mando, dirección y subordinación y las características que fortalecen el perfil de un líder.

Capítulo Tercero, Liderazgo:

Identificar al líder, su perfil, potencialidades y características.

Capitulo Cuarto, La influencia del liderazgo para el cambio en una institución gubernamental:

Se manejan dos escenarios, el real que presenta la empresa en cuanto a su desorganización y obsolescencia y el propuesto, siguiendo como base los preceptos administrativos en materia de liderazgo y los puntos de vista adquiridos en el desarrollo de la presente investigación.

Glosario de términos:

Definiciones de las palabras más importantes y usuales en este documento, extraídas de libros, manuales y apuntes de manera alfabética.

Bibliografía:

Son las fuentes de información tangible y fehaciente que sustentan esta investigación.

CAPITULO I

ORGANIZACIÓN

1.10.	Concepto etimológico de la palabra Organización.	7
1.11.	La Organización como un sistema.	7
1.12.	La Organización y los Subsistemas.	15
1.13.	Objetivo de la Organización.	16
1.14.	Importancia de la Organización.	17
1.15.	Principios de la Organización.	17
1.16.	Etapas de la Organización.	19
1.17.	Tipología de la Organización.	22
1.18.	Técnicas.	23

Capítulo I ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

Una vez que el presidente, director, gerente (representante legal de la empresa) ha fijado los objetivos por alcanzar y los cursos de acción a seguir en la etapa de la planeación, se enlazarán la siguiente etapa del proceso administrativo: la organización; que significa agrupar las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad necesarias a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades.

El director, al organizar de forma estructurada y ordenada las actividades humanas tendientes a la realización de acciones y funciones, de manera que se facilite la combinación más eficiente de los recursos con que cuenta, para lograr los fines que se ha fijado.

Los resultados esperados, están considerados para que el factor humano conozca anticipadamente la causa y efecto de toda actividad, haciéndolo más productivo, eficiente y conciente de los compromisos que contrae con la sociedad, la empresa y consigo mismo.

Se considera como punto de partida para la presente investigación a la organización, porque es el medio ambiente en donde comúnmente se detecta que hay errores, desviaciones y omisiones en el desarrollo de la función dentro de las dependencias gubernamentales, pese a que su estructura está perfectamente delimitada por esta etapa, considerando que la deficiencia se identifica en la persona en que recae la autoridad y el liderazgo y en consecuencia en la que recae la subordinación.

1.1 Concepto Etimológico de la Palabra Organización.

Generalmente se confunden los términos, ya sea por costumbre o simplemente por que así se nos instruyó; adoptándolo como una verdad y viviendo en una confusión que nos lleva a oscilaciones en nuestra vida cotidiana.

Antes de iniciar el desarrollo de la temática, se considera pertinente partir de la causa para identificar el efecto de las ideas plasmadas en esta tesis, lo anterior para que el lector entienda los términos que establece la administración.

Se partirá del origen grecolatino de la terminología para precisar el término de organización.

La organización es una expresión griega que proviene del término “Organón” que implica instrumento y organismo.

De lo anterior se interpreta el origen como “Un estado de cosas”.

1.2 La Organización como un Sistema.

Los sistemas existen dentro del universo y a su vez existen otros sistemas, lo que se intenta decir con esto es; que todo organismo vive en un sistema propio y a la vez interactúa en otros sistemas.

El sistema es: El conjunto de elementos que se relacionan e interactúan entre sí para alcanzar un objetivo común.

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el que se fija en la fase de la planeación. De esta función se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. Así con esto, se proporciona una

base para generar los esfuerzos de la organización, de tal forma que los planes tengan significado para cada uno de los miembros del grupo de trabajo, de tal suerte que la organización reúne los recursos en forma ordenada.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone “quién” debe desempeñarlas, es decir, une al factor humano en tareas interrelacionadas, para que el subordinado entienda en que consiste el trabajo, para que se trabaje en forma efectiva hacia el logro de los planes y objetivos específicos.

La función de la organización se visualiza como un subsistema, del sistema llamado administración. La organización es un concepto más específico; se refiere al método de disposición de recursos humanos y materiales que representan una forma eficaz de hacer las cosas eficientemente.

La acción de organizar se hace necesaria a medida que deben coordinarse los esfuerzos de las personas; se establecen canales a través de los cuales interactúan para poder entenderse entre sí y comprometerse en el cumplimiento de tareas diversas, se relacionan en orden a la obtención consciente y sistemática de los objetivos específicos.

El sistema de organización consiste en facilitar el logro de metas del sistema administrativo, proporcionando un enfoque racional para el uso de recursos organizacionales.

De lo anterior establecemos las tres etapas básicas de la organización.

- Como un sistema:
Es un conjunto de partes interrelacionadas en donde el todo tiene ciertas características únicas en su medio ambiente (Organización en sí como término o modelo de estudio específico)

- Como un subsistema:
Es una parte de la administración (proceso administrativo)
- Como suprasistema:
Un conjunto de sistemas dentro de un nuevo sistema con un concepto de mayor alcance (Administración)

1.2.1 Conceptos.

Como se indicó anteriormente el uso de términos precisos permite a las personas hablar el mismo idioma y determinar que es lo que se busca y como lograrlo; de lo anterior se considera pertinente poner a consideración del lector los pensamientos de especialistas en administración referentes a su enfoque organizacional así como de los profesionales empresarios que han hecho de este instrumento una herramienta fundamental para el diseño y aplicación de sus compromisos previamente establecidos, lo que ha de suscitar que ellos identifiquen y obtengan su propio concepto a través de las sugerencias presentadas.

Se define como organización:

“Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”¹

“Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en relación de los fines que la propia empresa persigue.”²

¹ Balseiro Almario, Lasty Principios de administración. Pag. 87 “Beckles, Robert/ Carlmichael, Ronald/ Sarchet, Bernard” Editorial Librería Acuario S.A. de C.V., México 2000

² Guzmán Valdivia, Isaac. La Ciencia de la Administración. Pag. 33. Editorial Noriega- Limusa, México 1974.

“Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador, con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.”³ “Es la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.”⁴

“La organización es un proceso para distribuir el trabajo en tareas o deberes adecuados, para agrupar tales deberes en forma de cargos, para delegar la autoridad a cada cargo y para designar el staff adecuado, que se responsabilice de que el trabajo se realice tal y como fue planeado”⁵

“Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.”⁶

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”⁷ “Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”⁸ “Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso

³ Koontz, Harold/ O'Donnell, Cyril. Administración: Una Perspectiva Global. Pág. 258. Editorial McGraw Hill, México 2000

⁴ Lowenthal, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización: Enfoque sistemático para la Revitalización Corporativa. Pág. 17, Massie, Joseph L., Editorial Panorama, México 1995

⁵ Lundgren, Earl F. Dirección Organizativa: Sistemas y Procedimientos. Pág. 105, “Milward, G.E.” Editorial Diana, México 1990.

⁶ Münch Galindo, Lourdes/ García Martínez, José. Fundamentos de administración, Pág. 66, Editorial Trillas, México 2000

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág. 276, Editorial Limusa, Noriega, México 2001

⁸ Stackman, Jr., Harvey A. Organización y Dirección Industrial. Pág. 11, Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1975.

funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.”⁹

“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”¹⁰

1.2.2 Enfoques.

A. Clásico.

En este enfoque los autores como Henry Fayol, James D. Money y Luther Gulick e idealistas de la época clásica de la Administración concluyeron que la Organización es una parte fundamental de la Administración, ya que era vista como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, incluyen aspectos que la Organización por sí sola no abarcaría, como la planeación dirección y control.

La Organización solamente se refiere al establecimiento de la estructura y de la forma y es por tanto estática y limitada.

Aquí los autores o seguidores de la teoría clásica concluyeron que debería visualizarse a la Administración y a la Organización en un enfoque científico y el empirismo o improvisación deben de sustituirse por técnicas científicas.

Sus influencias de los seguidores se basaron en las organizaciones antiguas como (La Organización militar y la Organización eclesiástica) que se caracterizaban por ser rígidas y jerarquizadas.

⁹ Vega Sosa, Alicia/ Urzúa Bustamante Noé. Administración 2: Colección Didáctica. Pag. 11 “Sisto Velasco, Eugenio. Editorial Universidad Tecnológica de México, México 2000.

¹⁰ Terry, George Robert. Principos de Administración. Pag. 51, Editorial C.E.C.S.A., México 1978.

Además de las aportaciones en las organizaciones industriales ayudo mucho esta teoría en especificar la distribución del trabajo en las diferentes áreas de la Empresa, especializando al personal en tareas especificas y aprovechando la eficiencia y productividad que esto implicaba en esa época.

Este enfoque ayudo mucho a la ciencia actual de la administración, ya que se dio una gran importancia a la estructura de la organización y la forma de señalar las líneas de autoridad, comunicación y jerarquización.

Sin embargo los autores clásicos conciben a la organización en términos lógicos, formales, rígidos y abstractos, sin dar la importancia al concepto psicológico y social.

En la teoría clásica se tomaba mucho en cuenta la organización formal, sin embargo ignoraba los problemas humanos, ya que no consiguió dar un tratamiento sistemático a la interacción entre la personalidad y los grupos informales.

Los autores de esta corriente dan un enfoque donde todas las organizaciones deben ser construidas, y a los cuales todas deben de obedecer, en este punto son normativos ya que señalan como debe conducirse el administrador en todas las situaciones.

B. Neoclásico.

Los autores de este pensamiento neoclásico considerados son: (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz y George Terry) y se refieren a la práctica de la administración enfatizando los aspectos instrumentales. Es decir buscan los resultados concretos y palpables, aunque no se preocuparon mucho por los conceptos teóricos de la Administración.

Los autores neoclásicos se preocupan por poner normas de comportamiento por tanto retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándola y reestructurándola de acuerdo con las contingencias de la época actual.

Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración, capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones. Para llegar al logro de los objetivos de la organización en los cuales también se dió énfasis, por la importancia que esto implica en la organización ya que son la justificación de la existencia y operación de una organización.

Ven con importancia los objetivos individuales del personal y el desarrollo de éste, en un grupo informal dentro de la organización.

Crea la conciencia de que el administrador se preocupe por hacer correctamente las cosas, por lo tanto estará dirigiéndose hacia la eficiencia (la utilización correcta de los recursos disponibles).

Otro de los recursos de la teoría neoclásica es que se adapta la centralización y descentralización de la autoridad, ya que con las nuevas estructuras de staff se adecuan a los propósitos de la Empresa y la estructura puede variar de una empresa a otra.

El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Donde los administradores deben de conocer los aspectos técnicos y específicos de su trabajo. También los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones. Enfatiza las funciones del administrador como son: la planeación, organización, dirección y control.

C. Burocrático.

El principal fundador de este pensamiento es Max Weber Sociólogo alemán que definió a la burocracia como el grupo gobernante que es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia no se debe a una persona en sí, por sus cualidades excepcionales o por sus habilidades laborales, sino a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos.

La teoría de la burocracia la adoptó la administración, porque es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad. Por lo tanto es la adecuación de los medios hacia los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible.

La burocracia para la Administración no se consideró como un sistema social, sino principalmente como un tipo de poder, en donde predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, en los Estados modernos, en los ejércitos, etc.

Por lo tanto adaptaron el tipo burocrático de organización, concentrando los medios de administración en la cima de la jerarquía y utilizando reglas racionales e impersonales, en búsqueda de alcanzar la máxima eficiencia.

El concepto más común o popular dentro de la Administración la burocracia se presenta generalmente como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, de tal modo, que se produce ineficiencia en la organización.

Sin embargo hay muchas aportaciones de la burocracia hacia la administración moderna como la forma de control y señalamientos de mando. Además de especificar concretamente los objetivos estratégicos de la Organización.

1.3 La Organización y los Subsistemas.

Las Organizaciones son analizadas como un sistema dentro de otro sistema más complejo porque éste interactúa en un sistema más grande.

Al ocurrir esto se convierte en subsistema de un organismo más grande o sector económico, desde un punto de vista empresarial.

Por lo tanto, la organización debe de ser visualizada, como integrante de un sistema más grande que esta constituido por muchos subsistemas que están en una interacción dinámica unos con otros.

Es decir que el objetivo de cada Organización interdependiente ayudará a lograr el objetivo común del sector, proporcionado al giro de la empresa u organización.

1.4 Objetivo.

Los objetivos representan los resultados que un organismo social (Empresa) espera obtener, son fines para alcanzar objetivos establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse trascurrido un tiempo específico.

Generalmente la mayoría de personas emprenden una acción sin un fin específico, sin llegar a ninguna parte por no haber establecido lo que quería lograr en un tiempo determinado.

La organización como primera fase cuenta con sus propios objetivos que buscan comprender los factores que influyen en la misma.

El segundo término toma en cuenta los factores que influyen en la identidad de la organización. Uno de ellos comprende como los principios que tratan de la identidad, clasificación y división del trabajo a realizar, es decir de el tipo de estructura de la organización de el trabajo.

En la organización, su objetivo primordial es que los integrantes de la misma se sientan atraídos por los objetivos organizacionales ya que estos reflejaran los objetivos personales de los integrantes y a la vez ellos trabajaran con mayor efectividad.

La palabra “objetivo” tal como se interpreta, es el reflejo de los resultados que una empresa ha de asegurar, año tras año, para que se le atribuya el éxito. Para que los objetivos sean congruentes deben reflejar las firmes convicciones de la alta dirección, es decir los objetivos deben reflejar lo que la alta dirección desea ver en los próximos años, señalando el logro alcanzado

Antes de preparar los objetivos, es necesario identificar el componente particular de la organización para el cual tiene que realizarse el proceso de planeación.

1.5 Importancia.

La organización es el medio de lograr una acción colectiva eficiente, donde se requiere en cierta forma de los esfuerzos de muchas personas que deben reunirse y coordinarse de manera que no solo las acciones colectivas, sean valiosas y satisfactorias, sino también la contribución de cada gente; y así, esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades para tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de los cuales se dispongan, con el fin de recoger, complementar y llevar hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a la empresa donde se diferencie entre “lo que debe ser” y “lo que es”

1.6 Principios.

Los principios de la organización son fundamentales para lograr un equilibrio de las funciones que están desempeñando los empleados ó integrantes de la organización, coordinándolos hacía un camino de calidad y funcionalidad dentro de los objetivos de la organización, y que se identifican:

a) Del objetivo:

Aquí se menciona que todas las actividades establecidas en la Organización deben de relacionarse con el objetivo principal de la empresa. Al parecer parece sencillo este principio pero deben de analizarse con objetividad las tareas o funciones que van a desarrollar los integrantes de la organización para no crear puestos o cargos inútiles.

b) Especialización:

La especialización es una característica, ampliamente reconocida, de la empresa moderna. En realidad es la exposición de conocimientos de una tarea en específico dentro de la organización, si un individuo o grupo puede

concentrarse en una cosa se presentan varias ventajas. Se acorta el tiempo requerido para aprender, se minimiza el alcance de capacidades o conocimientos requeridos y se concentra la energía y el entusiasmo.

c) Jerarquía:

Este Principio nos indica que deben de señalar los mandos en la organización, ya que nos sirve para desarrollar y conocer los canales de comunicación necesarios para cumplir los objetivos.

d) Paridad de autoridad y responsabilidad:

Este principio nos muestra que es necesario establecer los grados de autoridad y responsabilidad correspondiente al mando designado.

e) Unidad de mando:

Este principio nos indica que todo subordinado debe de atender a un solo jefe ya que al atender más de uno se duplica la tarea y crea confusiones.

f) Difusión:

Este principio nos indica la correcta comunicación entre las autoridades, hacia los integrantes de la empresa que estén bien definidos los objetivos a cumplir.

g) Amplitud o tramo de control:

Este principio nos señala que todo jefe de personal debe atender a menos de cinco subordinados, ya que al superar esta cifra podría tener problemas de atender tareas más importantes.

h) De la coordinación:

Este principio nos indica que el resultado final del conjunto de la empresa – los beneficios- requiere que los esfuerzos individuales de las unidades o departamentos estén sincronizados.

En otras palabras la tarea del administrador es encontrar el equilibrio conveniente de las funciones y el cumplimiento adecuado de los objetivos.

1.7 Etapas.

Las etapas de la Organización son:

A. División del trabajo:

Que consiste en la debida señalización de las actividades dentro de la empresa, para que no haya confusión en el momento de realizarlas, logrando así una mayor precisión, con el menor esfuerzo.

Para lograr esto se necesita de otros pasos a seguir:

- a) **Jerarquización:** La jerarquización nos demuestra la manera en que la organización tiene las líneas de autoridad y los rangos de la misma.

Es decir nos señala los canales de comunicación a seguir, así como los nombres de los responsables y autoridades de los diferentes departamentos de la organización.

- b) **Departamentalización:** Aquí nos muestra las diferentes áreas de la empresa y el orden a seguir hacia las funciones, agruparlas de acuerdo a la similitud de las actividades o tareas.

c) Tipos de Departamentalización de acuerdo giro de la empresa:

➤ Departamentalización por función:

Las actividades conexas dirigidas hacia un propósito principal se agrupan juntas. La mayoría de las pequeñas organizaciones son de tipo funcional. Desde un punto de vista de comportamiento, tiene formas que quizá se pueda predecir. Cada una de las funciones esta principalmente interesada acerca de sus propios objetivos inmediatos.

➤ Departamentalización por producto:

La agrupación por productos se encuentra con máxima frecuencia en las compañías más grandes, especialmente las que tienen una gran variedad de productos y mercados. Es cierto que un grupo de productos presta poca consideración a los otros grupos de productos dentro de la compañía. Cada cual se concentra en que tenga éxito su parte del negocio.

➤ Departamentalización geográfica:

Los grupos geográficos se distinguen por las actividades llevadas a cabo en una localidad dada. Una agrupación de esta índole permite la especialización en las condiciones locales. Desarrolla una correspondencia o conformidad con las características únicas de una región en especial. Como es de esperarse, el personal de las regiones geográficas llega a identificarse e interesarse con su región en particular, frecuentemente despreocupándose del interés por el conjunto de la empresa.

➤ Departamentalización por procesos:

En la agrupación por procesos las actividades se agrupan en una serie de etapas por las que pasa el trabajo. Muchas de estas compañías son de elaboración de acero ó aluminio, La principal ventaja del grupo de procesos es que los individuos se especializan por procesos. También en este caso la energía y entusiasmo se concentran en el proceso, con un mínimo de preocupación por la etapa inmediata posterior al proceso.

➤ Departamentalización por cliente:

En esta agrupación los individuos se especializan esencialmente en el cliente. Se capacitan en el conocimiento del cliente, de sus necesidades y peculiaridades.

➤ Departamentalización por tiempo:

La característica de esta agrupación son los turnos que se realizan casi al mismo tiempo en diferentes periodos. Tales disposiciones se encuentran en las organizaciones de venta, servicio y fabricación.

En las compañías de venta y servicio el fin es dar servicios a los clientes.

B. Coordinación

La coordinación nos señala la forma de operar o llevar acabo las tareas con una sincronización de esfuerzos. Si en la primera etapa de la adecuación correcta de los diferentes departamentos de la empresa se hace satisfactoriamente lograremos la eficiencia dentro de nuestra organización, sin embargo debemos de tener presente la coordinación de los diferentes

departamentos de la empresa logrando mayor efectividad en las actividades o tareas desarrolladas en las áreas de la organización.

1.8 Tipología.

Un método común para clasificar las organizaciones depende del grado en que están estructuradas, Por lo consiguiente se divide en Organización Formal e Informal¹¹.

- 1) Una organización formal tiene una estructura definida que describe ó define la autoridad, poder, obligaciones de dependencia y relaciones de responsabilidades tiene a los puestos específicamente señalados para cada uno de los miembros. Algunos ejemplos de organizaciones formales incluyen las grandes corporaciones comerciales, gobiernos federales y estatales. Las organizaciones formales son durables ya que se le da énfasis al orden.

- 2) Las organizaciones informales en contraste a la organización formal estas son organizadas a la ligera, son flexibles, mal definidas y espontáneas. Una persona dentro de esta organización solo puede “crecer” a través del tiempo.

Otra forma de clasificar a las organizaciones es de acuerdo al grado en que están involucrados sus miembros por lo tanto se clasifica en primarias y secundarias¹².

¹¹ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

¹² Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

- 3) Las organizaciones primarias exigen una participación total, personal y emocional de sus miembros. Esto quiere decir que se basan en expectativas mutuas más que en obligaciones precisamente definidas.
- 4) Las organizaciones secundarias las relaciones son más intelectuales, racionales. Es decir las obligaciones se precisan en forma explícita y por lo tanto estos se sienten involucrados tan solo en forma limitada.

1.9 Técnicas.

Son los instrumentos que deben de tener las organizaciones durante el transcurso de crear los procesos que rigen la creación de una empresa conforme a su giro.

Los diferentes instrumentos de acuerdo a muchos autores son:

I. Organigramas:

También conocidos como Cartas o Gráficas de Organización, que consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto se representa en un cuadro señalando las líneas de autoridad y responsabilidad de cada integrante de la empresa.

Los Organigramas deben de ser muy claros es por eso recomendable que no sean excesivos el número de cuadros y de puestos, es por eso que se sugiere señalar la estructura administrativa de la empresa.

Existen diferentes clases de organigramas los más comunes son verticales, horizontales, circulares y escalares.

- Los Organigramas Verticales consisten en que cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, señalados por líneas de comunicación y autoridad.

La ventaja de estos organigramas es que son los más usados ya que son fácilmente de comprender e indican de forma objetiva las jerarquías del personal. (Anexo 1)

- Los Organigramas Horizontales representan los mismos elementos del anterior y en la misma forma tan solo con el cambio de comenzar el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciendo los niveles posteriores a la derecha.

Sus ventajas de este tipo de organigramas que usan la forma acostumbrada de leer, disminuye el efecto de triangulación del anterior modelo e indica la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal. (Anexo 2)

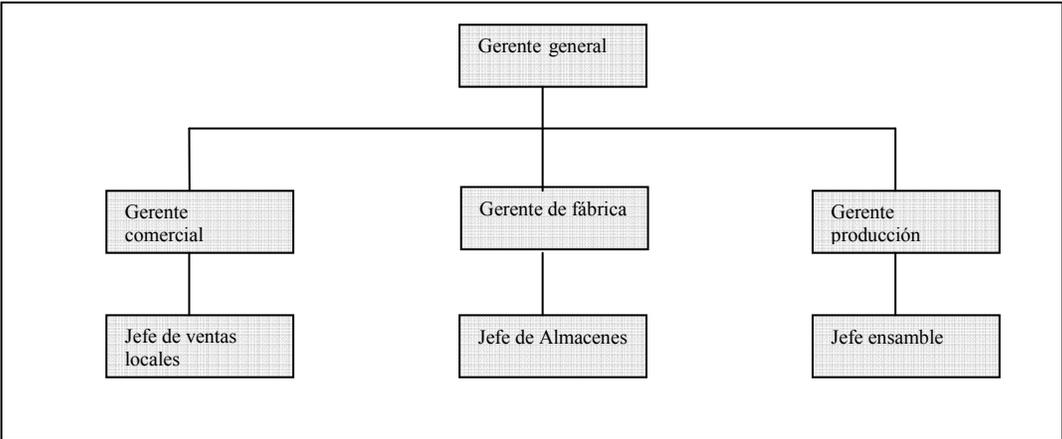
- Los Organigramas Circulares están formados por un cuadro central, que corresponde a la mayor autoridad dentro de la empresa y en forma circular se marcan o se trazan círculos concéntricos los cuales constituyen un nivel de organización. En donde cada círculo se colocan a los jefes inmediatos y se les enlaza con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

La ventaja de este modelo de Organigrama es que define perfectamente el núcleo de la organización, disminuye al menos, la idea del status más alto o más bajo y permite colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.(Anexo 3)

- El Organigrama escalar consiste en señalar con distintas sangrías y diferentes tipos de letra los puestos de las diferentes áreas de la organización. Sin embargo es muy poco usado ya que no encierra en un cuadro el nombre de la autoridad correspondiente y los canales de comunicación son muy difíciles de entender. (Anexo 4)
- El Organigrama de tipo Matriz sirve para una organización con diferentes tipos de productos en el mercado, señalando las diferentes áreas de la empresa. Ya que con el desplazamiento del trabajo o proyectos a un grupo central, es entonces cuando se crea un nuevo director de servicios administrativos. (Anexo 5)

Anexo 1

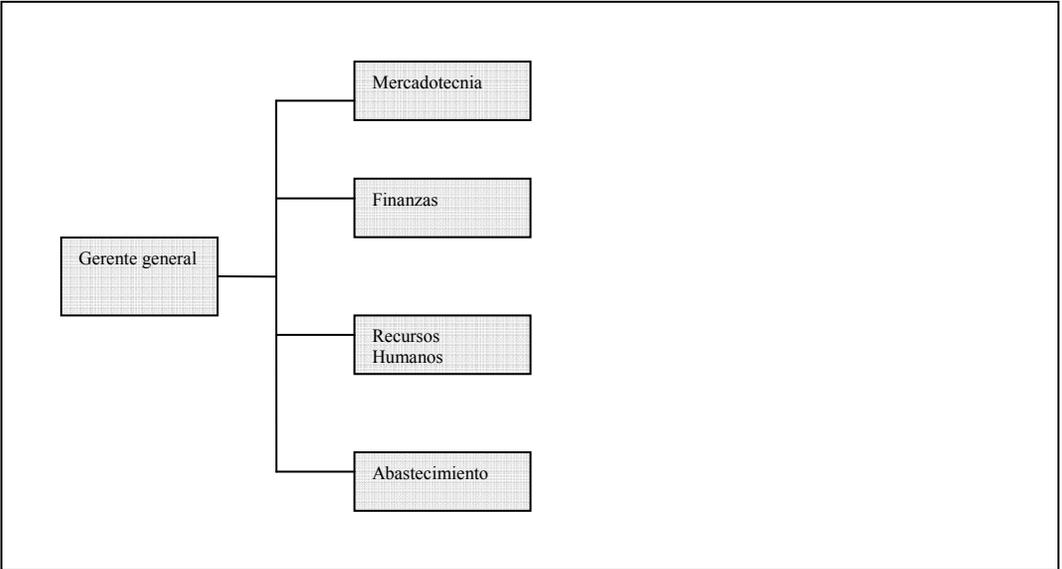
Organigrama Vertical



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (12)

Anexo 2

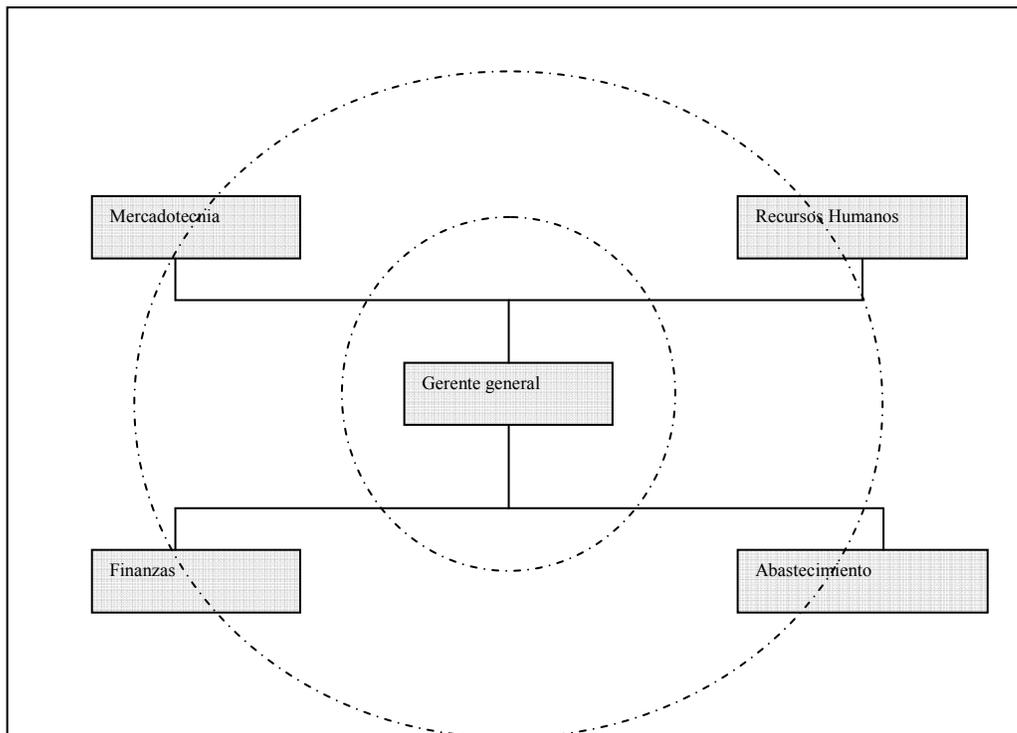
Organigrama Horizontal



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (12)

Anexo 3

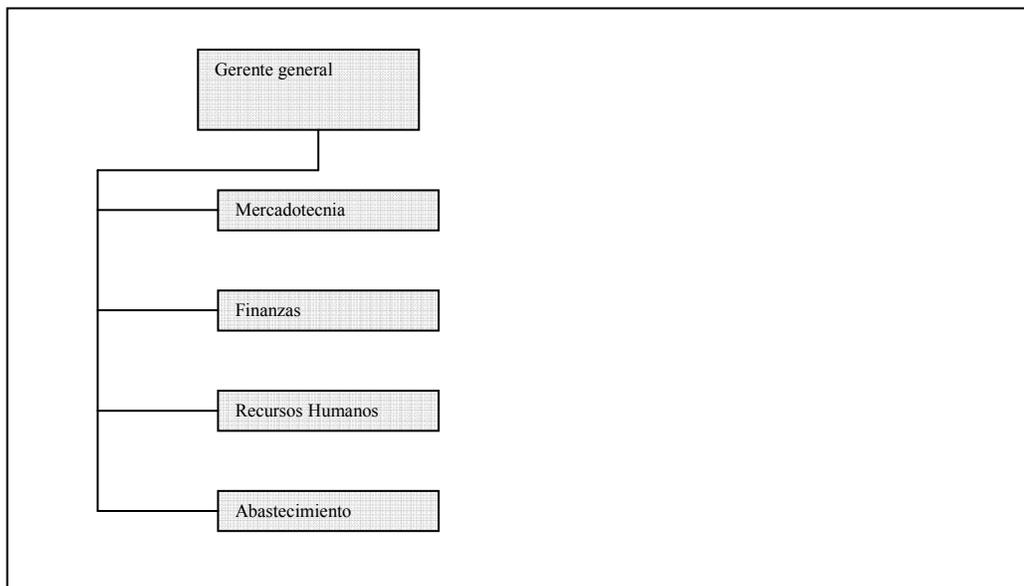
Organigrama Circular



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (12)

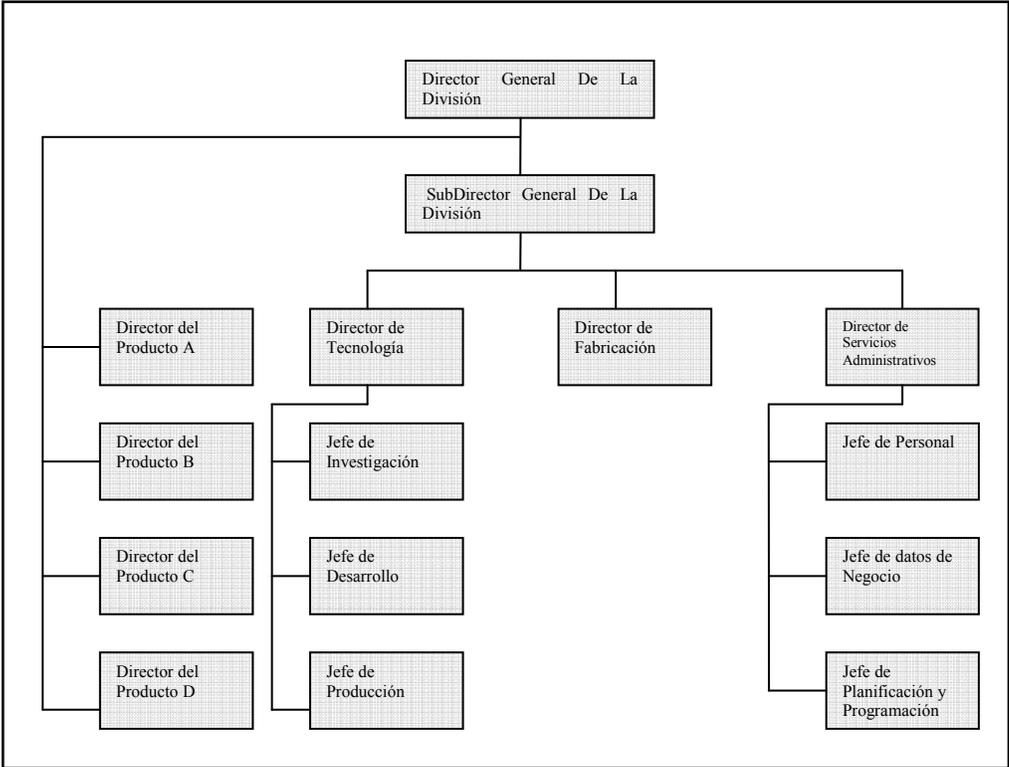
Anexo 4

Organigrama Mixto



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (12)

Anexo 5 Organigrama de Tipo Matriz



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin ¹³

¹³ de Franklin Enrique, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86

II. Manuales:

Son documentos que señalan de forma ordenada y sistematizada la información acerca de la organización de su forma de operar y obligaciones de los individuos, por su forma de contenido son:

- a) Políticas.
- b) Departamentales.
- c) Organización.
- d) Procedimientos.
- e) Técnicas.
- f) Puestos.

Estos documentos dentro de la organización son importantes ya que nivelan y controlan el cumplimiento de las funciones de la organización. Ayuda en la coordinación y delimita las responsabilidades y funciones.

Además de que son un mejoramiento en el sistema de la organización ya que son flexibles al cambio conforme al crecimiento de la misma. Son documentos que indican la comunicación de la empresa ya que contienen información clara, concisa y ordenada así como los objetivos organizacionales más importantes y el objetivo final que desea alcanzar la organización.

El área sujeta de la presente investigación, cuenta con manuales de organización, manuales de procedimientos y manual de puestos, lo cual la identifica como un área debidamente regulada por los documentos normativos adecuados, sin embargo esta característica positiva no ha asegurado que el desempeño de las funciones directivas sea óptimo.

CAPITULO II

DIRECCIÓN

2.12. Definición Etimológica de Dirección	31
2.13. Definiciones de Dirección	31
2.14. Características Diferenciales entre Dirección Administrativa y Operativa	33
2.15. Número de Niveles y Número de Personas	34
2.16. Ventajas e Inconvenientes de una Organización con Reducido número de Niveles	36
2.17. Información Requerida por la Dirección	37
2.18. Autoridad	38
2.19. Mando	40
2.20. Pensar	45
2.21. La Toma Inteligente de Decisiones	47
2.22. Características del Directivo Gubernamental del Siglo que Comienza	57

Capítulo II DIRECCIÓN

2.1 Definición Etimológica de Dirección

Dirección (lat. -ctione):

F, Acción de dirigir o dirigirse.

Efecto de dirigir o dirigirse.

Inclinación hacia un lugar determinado.

Cargo de director.

Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad o explotación.

Oficina del director o de la dirección (conjunto de personas).

Recta según la cual se mueve un cuerpo en un momento dado.

Recta que indica hacia donde uno se encamina; línea de conducta.

2.2 Definiciones de Dirección.

La dirección no es fácil de definir, porque en una empresa comercial hay varios estratos o niveles de dirección. Podría definirse en sentido amplio como “obtención de cosas hechas por otras personas” que incluye tanto la alta dirección como sus estratos inferiores.

“Un proceso social que entraña la responsabilidad de la planificación y regulación administrativas y económicas de las operaciones de una empresa, para cumplir un proyecto o trabajo fijados de antemano, responsabilidad que comprende:

1. Valorar y decidir que proyectos van a llevarse a la práctica y qué datos van a usarse para controlar los resultados y la marcha del negocio respecto a los proyectos; y

2. Dirección, integración, motivación y supervisión del personal de la empresa que lleva a cabo sus operaciones”.¹⁴

“Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.”¹⁵

“Método de control concurrente que consiste en las actividades del gerente de comunicar las órdenes a los subordinados y supervisar el trabajo”³

“Obtener al máximo los resultados posibles de los elementos que componen su unidad en intereses de la empresa”.⁴

“Es la ordenación ejecutiva. Dispone que se realicen las cosas por medio de los demás. Además coordina los elementos con los que cuenta la empresa para lograr sus fines.”⁵

“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.”⁶

“Es el Elemento administrativo por medio del cual se logra la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejerciendo ésta base de decisiones las cuales pueden ser tomadas directamente o bien se pueden delegar a niveles inferiores vigilando al mismo tiempo que éstas se cumplan.”⁷

¹⁴ Balseiro Almario, Lasty. Principios de Administración. Pág. 134, “ Brench. Smith, Bob Editorial Librería Acuario, S.A. de C. V. México 2000

² Bethel, Lawrence L.: Organización y Dirección Industrial . Pag. 103 “Buchele, Robert B. “ Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1995.

³ Donnelly, Jr., James H./ Gobson, James I. Dirección y Administración de empresas. Pag. 89, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana

⁴ Fayol, Henry/ Taylor W. Frederick. Administración Científica, Pag. 43, Editorial Trillas, México 1970

⁵ Laris Casillas, Francisco Javier Administración Integral, Pag. 35. Editorial Oasis, México 1971

⁶ Lerner, Joel J. Introducción a la Administración y Organización de Empresas. Pag. 56, Editorial McGraw Hill, México, 1975

⁷ Mena, Torres, Angélica: Glosario de Términos Administrativos. Pag. 66, Editorial Universidad del Valle de México, México 1995

“Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.”⁸

“Es el aspecto interpersonal de la administración por el cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.”⁹

De lo anterior se plantea un concepto de dirección propuesto por el investigador del presente documento:

“Es la función administrativa que consiste en definir, clasificar e interpretar los objetivos y orientar las acciones, así como enseñar y estimular a los participantes de una empresa para que realicen sus tareas eficaz y eficientemente, con entusiasmo y confianza, de modo que contribuyan a la consecución de los objetivos preseleccionados del grupo con el menor costo posible ya sea en dinero, tiempo, esfuerzo, materiales e insatisfacción.”

2.3 Características Diferenciales Entre Dirección Administrativa y Operativa

Hay algunas características que distinguen la dirección administrativa de la operativa.

La dirección administrativa trabaja considerando periodos de tiempo más largos, es decir, su horizonte es muy amplio en cuanto se refiere a planificación, organización y control; su éxito o fracaso depende en gran parte de su capacidad para anticiparse a los acontecimientos. De todas formas su actividad viene

⁸ Much Galindo, Lourdes/ García Martínez, José: Fundamentos de Administración. Pag. 148, Editorial Trillas, México 2001.

⁹ Tijerina Limón, Serasfín: Competitividad. Pag. 80, Editorial Ediciones Castillo, México 1997.

limitada por las dificultades de obtener suficiente información para prever futuros acontecimientos y se dedica fundamentalmente a alcanzar los objetivos más generales de la empresa, asumiendo la correspondiente responsabilidad.

En la dirección operativa su horizonte es más limitado, pero más especializado, y no existen gran parte de las dificultades que un periodo de tiempo largo impone a las funciones de planificar, organizar y controlar.

Puede considerarse que la dirección administrativa es fundamentalmente dirección de grupo al cual se le dan líneas generales para su actuación, por el contrario, la dirección operacional trata esencialmente de la puesta en práctica.

2.4 Número de Niveles y Número de Personas

La posibilidad de actuar con pocos mandos y el mínimo de niveles depende en cierto modo de los siguientes factores:

2.4.1 Capacidad Profesional de los que Dirigen.

Es indudable que cuanto mayor sea la destreza de un jefe para expresarse, para comunicarse con sus mandos, subalternos y para trasmitir con la mínima distorsión los mensajes, tanto más breves y eficaces serán los contactos con ellos. También su habilidad para entusiasmarlos y persuadirlos tenderá a aumentar su capacidad de supervisión.

La constante preocupación por parte del superior por formar a sus inferiores capacitará a estos para realizar mayor número de cometidos con más aciertos, sin requerir excesivamente la atención de su jefe.

2.4.2 Capacidad y Grado de Adiestramiento de los Subalternos.

Cuanto más completa sea la formación de los subordinados, tanto más se podrán reducir los contactos con el jefe, al requerir menos tiempo y ser menos la frecuencia de las relaciones.

2.4.3 Tipo de Dirección y Organización

Si las directrices, normas y procedimientos de la empresa están claramente definidos en todos los niveles y todos los interesados las conocen perfectamente, se reduce automáticamente el número de decisiones que tienen que tomar los directivos, al existir unas normas precisas para resolver, de una forma consistente, una serie de problemas que se pueden presentar. Esto permite aumentar la amplitud de supervisión de todos los directivos pertenecientes a los distintos niveles.

Si los planes están bien definidos y programados y son factibles dentro de las actividades del subordinado, y si este cuenta con la suficiente autoridad para llevarlos a cabo, y comprende perfectamente lo que se espera de él, no será preciso que su jefe le dedique mucho tiempo.

2.4.4 Extensión de la Delegación

El grado de delegación a los subalternos tiene una gran influencia sobre la capacidad de supervisión. Si el superior delega, de forma sistemática, responsabilidad y autoridad en sus subalternos, éstos, necesariamente, tendrán que ocuparse de una serie de detalles en cuestiones más o menos rutinarias o toma de decisiones de relativa trascendencia, que de otra forma

absorberían el tiempo de su jefe. Ello permite al superior poderse dedicar a otras funciones o aumentar su capacidad de supervisión.

Se debe tener en cuenta que para llegar a este grado de perfección hay que dedicar previamente un considerable esfuerzo a la debida preparación y formación de los subalternos.

2.5 Ventajas e Inconvenientes de una Organización con Reducido Número de Niveles.

Según se amplía la capacidad de supervisión, se pueden reducir los niveles de la organización.

Esta solución presenta las siguientes ventajas:

1. Se reduce la nómina, puesto que para supervisar a igual número de subalternos se precisan menos directivos, que son precisamente los que más cuentan.
2. Se evita una dependencia excesiva de los inferiores con relación a los superiores. Esto, desde el punto de vista humano, satisface mejor el deseo de autonomía que todo individuo tiene.
3. Se reduce la distancia entre la cúspide y la base de la pirámide de organización. Esto supone una mejora notable de la comunicación, una simplificación en el trabajo burocrático y una mayor rapidez en la toma de decisiones.
4. Se aumenta la moral laboral. Los mandos intermedios tienen más autoridad real para tomar decisiones. Su papel es más importante.

Sin embargo, la gran capacidad de supervisión que exige un reducido número de niveles presenta los siguientes inconvenientes:

- 1) Se pierde un poco el control directo sobre los subalternos. El superior no puede saber en todo momento lo que están haciendo sus subordinados. Es posible que algunos actúen bien, pero otros lo harán mal.
- 2) La supervisión puede llegar a absorber demasiado tiempo del jefe, con grave detrimento de sus otras actividades.
- 3) Algunos subalternos pueden sentirse un poco abandonados por sus jefes.
- 4) Los subordinados no están debidamente adiestrados por falta material de tiempo por parte de su jefe.

2.6 Información Requerida por la Dirección

- a) La información precisa y al día es la base de las funciones de la dirección. Sin ello la dirección es incapaz de hacer previsiones, planificar y controlar.
- b) La cantidad de información “El director debe recibir solamente informes condensados, sumarios y siempre comparativos que cubran de alguna forma todos los elementos que forman parte de la dirección. Todos estos informes deben ser cuidadosamente examinados por un ayudante antes de recibirlos el director y deben contener todas las excepciones respecto a los promedios anteriores o a los estándares fijados, tanto las excepciones favorables como las adversas”¹⁷

¹⁷ F.W. Taylor Derevell. C.S. Administración Comercial y Dirección. Pag. 125, Editorial Ediciones Castillo 2001

- c) La dirección necesita información concisa pero precisa. Debe proporcionársele en forma fácilmente asimilable y apropiada a la ocasión y propósitos.

2.7 Autoridad

Alguien debe en la empresa tener autoridad sobre los restantes miembros de la misma, guiando las actividades de todos hacia el logro de los objetivos comunes. La autoridad es necesaria en la organización.

2.7.1 Aceptaciones de la Palabra Autoridad

Técnica.- “Una autoridad en la materia”

Expresa el valor de los juicios y acciones personales basado en el conocimiento teórico y la experiencia sobre una materia.

Operacional.- “Estar autorizado para...”

Facultad de ejercer un derecho o realizar una acción.

De mando.- Facultad de exigir a otros (subordinados) la realización de una acción precisamente en las condiciones que se les señale. Tener autoridad no implica ser autoritario. Sin embargo, la autoridad conviene sea coercitiva: el incumplimiento de la orden implicará una sanción.

2.7.2 Clases de Autoridad

Tipo de Autoridad	Características
Autoridad consultiva	La autoridad consultiva da derecho a hacer investigaciones, tener acceso a determinados hechos y a ser atendido en la búsqueda de información.
Autoridad ejecutiva	La autoridad ejecutiva es el poder que asegura la ejecución o realización. Implica el derecho de ordenar y la facultad de hacerse obedecer. Este tipo de autoridad se aplica frecuentemente en los últimos niveles de la dirección.
Autoridad de asesoramiento	La autoridad de asesoramiento es el derecho de proporcionar consejo, asistencia, guía y recomendaciones. Este asesoramiento puede darse con relación a cualquier o en todos los aspectos de la planificación, organización, mando, coordinación y control.
Autoridad de servicio	La autoridad de servicio implica el poder o derecho de hacer determinadas cosas para otras unidades de la empresa.
Autoridad funcional	La autoridad funcional es la que tiene un mando sobre otros empleados, que no son sus subalternos directos, en materia específica en la cual se han especializado

Fuente: Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna, Pág. 317, Editorial Limusa, Noriega, México 2001

En toda organización se reflejan las características del estilo de su director. El estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito o fracaso de una empresa, y es ahí donde deben operarse los cambios más importantes.

2.8 Mando

El mando es aquella función que comprende todas las actividades relativas a la autoridad sobre los subordinados, así como las relacionadas con su supervisión, para asegurar que el trabajo se realiza.

Corrientemente, se tiene la creencia de que el superior es el que da las órdenes y toma las decisiones, y que el personal subalterno dependiente de él las acepta y las pone en práctica. Pero no hay que olvidar que el jefe que da las órdenes debe exigir también su cumplimiento, ya que se trata de que el trabajo se realice a través de los demás.

En cualquier nivel jerárquico de una organización, la tarea principal es tratar a personas y no *lograr la producción*. Sin duda que en cada nivel existe una responsabilidad sobre la marcha de la producción, pero el medio a través del cual el personal directivo cumple su misión son las personas, y su éxito o fracaso dependerá fundamentalmente, de cómo trabaje a través de ellas.

2.8.1 Estilos de Dirección.

En la práctica se pueden observar los siguientes estilos de dirección:

1. Mando autocrático.
2. Mando democrático
3. Mando anárquico o “laissez faire”

Estos tres tipos de mando son extremos de una gama muy variada. Como tipos intermedios más característicos podemos destacar los de mando consultivo y mando paternalista.

Estilo de Dirección	Características
<p>Mando Autocrático (Estilo Autoritario).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El jefe de la empresa lo decide todo en última instancia. - Cuando terceras personas plantean un problema concreto a un colaborador, o cuando surgen dificultades, se acude inmediatamente al jefe de la empresa para que se ocupe de ello y decida lo más conveniente. - El jefe de la empresa consagra mucho tiempo al control minucioso de las actividades de sus colaboradores. <p>Se caracteriza este tipo de mando por radicar la autoridad única y exclusivamente en el jefe, que es el que toma las decisiones por consiguiente, la calidad de las decisiones dependerá estrictamente de la competencia y la capacidad del superior. En cambio la aceptación podrá llegar a ser muy baja, ya que el grupo subalterno no ha participado en dicha decisión.</p> <p>Quien practica el estilo autoritario considera a sus colaboradores como órganos ejecutivos y no como verdaderos “asociados”.</p>

Estilo de Dirección	Características
Mando Democrático	<p>En el mando democrático, la autoridad reside en el grupo, que es el que toma las decisiones por unanimidad o mayoría aceptándolas su jefe.</p>
Mando Consultivo	<p>El mando consultivo o participativo es un tipo intermedio entre el autocrático y el democrático. De esta forma se consigue conservar, en cierto modo, las ventajas de ambos estilos.</p> <p>La característica del mando participativo es que el jefe toma las decisiones, pero basándose en la opinión de sus subalternos, es decir, el superior, antes de tomar una decisión, consulta con sus subordinados, para tener el beneficio de sus reacciones.</p>
Paternalismo	<p>El paternalismo es un tipo de mando intermedio entre el autocrático y el anárquico. Las relaciones entre superior y subalterno se asemejan a las que existen entre padres e hijos, al introducir el jefe una actitud amistosa y, más o menos, bien intencionada con relación a sus subalternos. Se supone que el buen criterio está siempre al lado del jefe, que es el que impone con frecuencia sus valores a sus subordinados, haciendo para ellos lo que él piensa que es bueno, pero no lo aquello creen que es conveniente para ellos.</p>

<p>Mando Anárquico o “laissez faire”</p>	<p>En este tipo de mando, la autoridad radica en cada individuo. El superior no impone ningún control sobre el grupo ni da orientaciones. Cada miembro del mismo toma sus propias decisiones y sigue su camino. El jefe esta solamente presente.</p>
--	--

Fuente: R. de Lucas Ortueta, La dirección y la estructura de la empresa. Cómo organizar-cómo dirigir, Editorial Index, Págs. 325 al 327

2.8.2 Delegación de Autoridad

La Delegación de autoridad la asociamos al proceso dinámico de todo mando, que trata de dividir el trabajo o cometido asignado, de forma que el individuo en cuestión desempeñe sólo aquella parte del mismo que, debido al cargo singular que ocupa en la organización, puede realizarlo con la máxima eficacia, estimulando al mismo tiempo la colaboración y participación de sus subordinados para cumplir el resto de su misión y aumentar la satisfacción en el trabajo de los inferiores. Para ello encomendará a otros el desempeño de parte de su cometido, que de otra forma tendría que hacer el mismo, y tendrá que conferirles parte de sus poderes, derechos, y prerrogativas para que puedan desarrollarlo; deberá crear una obligación, por parte de sus subalternos, para que actúen de acuerdo con las condiciones o normas establecidas.

Podemos transferir mando y poder decisorio con carácter limitado. Lo que no podemos delegar es la responsabilidad.

En definitiva, el mando que delega concede cierta autoridad para actuar en su nombre, en relación con algunos aspectos o sectores del negocio.

El delegado, como contrapartida de la autoridad recibida, adquiere ante el delegante la obligación de alcanzar determinados resultados en su gestión.

La Delegación eficaz es un arte.

Delegar cierta autoridad exige:

- 1) Tener un espíritu amplio.

Hay que admitir que los delegados realicen su gestión no exactamente como la haríamos nosotros, de estar en su caso.

- 2) No impacientarse, saber esperar.

Si la “regla del juego” es esperar a los resultados finales, entonces hay que cumplirla.

- 3) Dejar equivocarse a los subordinados.

Las equivocaciones:

- Será preciso enderezarlas.
- No deberán ser tales que resulten graves, de consecuencias irremediables.
- Su repetición no deberá rebasar ciertos límites (pasados los cuales se deberá prescindir del subordinado o retirarle la autoridad)

Pero siempre convendrá tolerar unas cuantas equivocaciones.

- Porque no hay equivocación más grave que no delegar la autoridad.

- Porque su coste será un auténtico coste de aprendizaje del subordinado.

4) Confiar en los subordinados, pero manteniendo contacto con ellos.

Es muy importante tener siempre presente que la falta de tiempo no es un mérito del que puede alardear un dirigente, sino, por el contrario, una prueba de su incompetencia en la organización de su propio trabajo y en el encauzamiento de la colaboración que le prestan sus subordinados.

Cada persona tiene sus limitaciones. Sería arriesgado suponer que cualquiera puede realizar todo lo que se delegue en él. Pero también sería peligroso creer que una persona es capaz solo de hacer el trabajo rutinario que siempre ha estado realizando.

El camino mejor para comprobar si una persona es capaz de llevar a cabo una delegación particular, es hacer una prueba con ella. Nunca se puede estar seguro hasta haber ensayado. Desde el punto de vista psicológico, la delegación da más variedad al trabajo cotidiano. El individuo tiene la oportunidad de demostrar algunas de sus aptitudes que, corrientemente, no utiliza en su tarea por no precisarlas. Se crea así, en él un incentivo, estimulando el espíritu de equipo y haciéndole más responsable.

2.9 Pensar

Pocas cosas hay de mayor importancia para un directivo que el plantearse preguntas sencillas como ¿Por qué hacerlo?, ¿Por qué de esa manera?, ¿Qué alternativas existen?, ¿Cuánto cuesta?, etc. La idea no es precisamente tener

respuestas a las preguntas de un buen directivo, sino provocar que la gente piense. Muchos ejecutivos dirigen de acuerdo a condiciones del pasado porque fue ahí donde obtuvieron su experiencia y éxito; pero dirigir es asunto del porvenir, no del pasado.

El porvenir se refiere a lo que hay que hacer, no a lo que ya se hizo, donde el “hay que” queda determinado por el medio exterior, como competidores, regulaciones gubernamentales, cambios demográficos, avances del conocimiento y de la tecnología, y otros factores.

La sabiduría que da la experiencia es el bien máspreciado del directivo; pero cuando los cambios se apresuran o las condiciones ambientales, sociales y tecnológicas suceden divergentemente, la sabiduría de la experiencia requiere de ayuda. Esta es una de las razones por las cuales proliferan los equipos de asesores y los consultores profesionales. Misma razón por la cual los directivos de la actualidad deben darse el tiempo para pensar cuidadosamente por sí mismos.

A medida que el ejecutivo asciende en la organización, se rodea de un mayor personal de apoyo, a fin de tener ayuda en la toma de decisiones importantes. Esto es cómodo pero adictivo; cada vez son menos las cosas que el ejecutivo tiene que realizar, incluso pensar.

No todo lo que se aprende se puede enseñar, pues el aprendizaje no siempre es conciente; algo del conocimiento es subconsciente y tan fuertemente arraigado que da la impresión de ser instintivo. Los poseedores de este tipo de conocimiento no se percatan de lo que saben, por eso muchas veces no pueden explicarlo, enseñarlo o hablar de ello; pero si pueden guiar a otros a hacer lo que hay que hacer.

2.10 La Toma Inteligente de Decisiones

Muchos de los acontecimientos más importantes en nuestra vida se presentan en forma de una decisión. Naturalmente hemos enfrentado decisiones más sencillas que otras, pero, ¿de qué depende la sencillez de una decisión? En muchos casos la respuesta a esta pregunta es el número de variables que involucra esa decisión y la capacidad que tengamos nosotros mismos de afectar esas variables. En general, una decisión difícil trae consigo sentimientos de duda, confusión, error o arrepentimiento, no sólo para nosotros sino también para las personas que nos rodean. Cuando no somos capaces de anticiparnos a estos sentimientos estaremos sorprendidos por ellos, lo que derivará, desgraciadamente, en decisiones rápidas arriesgadas o mediocres, con las cuales no estaremos satisfechos.

Normalmente aprendemos a tomar decisiones con base en la experiencia, pero esta es una experiencia de decisiones simples, cotidianas y, en muchas ocasiones, intrascendentes. Cuando llega el momento de tomar una decisión importante simplemente no sabremos cómo analizarla porque estamos acostumbrados a las decisiones simples que prácticamente obedecen a impulsos más que reflexiones.

El problema es que cuando enfrentamos decisiones más complicadas o más trascendentes utilizamos la misma técnica del impulso, por la sencilla razón de que no hemos desarrollado una técnica más analítica. De ahí que lo más importante de una decisión es la forma en que esta se lleva a cabo.

El proceso eficaz de toma de decisiones cumple con seis criterios.

1. Se enfoca en lo más importante.
2. Es lógico y consistente.

3. Reconoce tanto los factores objetivos como subjetivos, y combina el pensamiento analítico con el intuitivo.
4. No requiere más información de la necesaria para resolver un dilema particular.
5. Fortalece, motiva y guía el uso de información relevante.
6. Es directo, fácil de usar y flexible.

Esta técnica sugiere los siguientes elementos que son:

2.10.1 El Problema.

¿Qué significa la palabra problema?

De acuerdo con Joseph Juran, definir el problema y escribir un postulado claro del problema es un prerrequisito importante para su resolución. Para efectos del mejoramiento, un problema es una deficiencia visible de desempeño en un proceso o producto.

En algunas ocasiones se llega a desarrollar una evaluación completa de alternativas y un análisis serio acerca del problema de decisión; sin embargo, a pesar de tomar la decisión adecuada, el problema no se resuelve. Una razón que explica esta situación es que se trabaja en un problema que no es el adecuado.

Una solución promedio a un problema bien definido suele ser más útil que una excelente solución a un problema que realmente no es el importante.

Uno de los mejores métodos para definir un problema es comenzar escribiendo, en una oración sencilla, una descripción del problema básico. Después, cuestionarnos acerca de lo que nos llevó a enfrentar esta decisión, el tener una adecuada definición del problema es un aspecto tan importante que debemos cuestionarnos durante todo el proceso de toma de decisiones si estamos trabajando en el problema adecuado.

2.10.2 El establecimiento de Objetivos.

El establecimiento de objetivos claros respecto a la decisión que estamos tomando es una parte esencial para estar satisfechos con la decisión tomada. Los objetivos contribuyen a obtener una solución balanceada, que cumpla con distintas necesidades.

Un conjunto completo de objetivos es útil para pensar en nuevas y distintas alternativas a nuestro problema de decisión. Los usos más importantes de un conjunto de objetivos son los siguientes:

- Los objetivos ayudan a determinar que clase de información necesitamos buscar.
- Los objetivos ayudan a explicar la elección tomada a otros.
- Los objetivos determinan la importancia de una decisión y, por consecuencia, el tiempo y esfuerzo que ésta merece.

Existen cinco pasos que se pueden seguir para identificar los objetivos.

1. Escribir todo aquello que se espera conseguir como consecuencia de la toma de una decisión.

Esta es una lista en donde se debe expresar la situación ideal en la que estaría después de la toma de decisión; pero también es importante describir la peor situación en la que estaría. Estas imágenes servirán de base para identificar los elementos que nos llevan a uno u otro escenario.

2. Convertir las preocupaciones en objetivos concisos.

Se debe considerar cada uno de los factores, que se identifican como importantes, como un objetivo particular que debe ser satisfecho con la decisión.

3. Separar los fines de los medios, para establecer los objetivos fundamentales.

Es común confundir un objetivo real (fundamental) con el medio para conseguirlo.

4. Clarificar qué es lo que realmente se quiere de cada objetivo.

Esto es tratar de ser muy específicos respecto a lo que se busca de cada objetivo.

5. Probar si los objetivos fundamentales definidos han logrado captar los intereses.

Si se detecta que existe algún objetivo que no satisfaga plenamente una necesidad, será necesario revisarlo y entonces modificarlo, reemplazarlo o eliminarlo.

Finalmente, un objetivo fundamental no debe cambiar en el tiempo, a menos que las circunstancias cambien dramáticamente. Si los objetivos

planteados se modifican ante cualquier cambio en las circunstancias que rodean el problema de decisión, será necesario replantear los objetivos, e incluso, la identificación misma del problema.

2.10.3 Elección de Alternativas.

Las alternativas son el elemento central en el proceso de toma de decisiones. Es muy importante que siempre se tengan distintas alternativas y que se trabaje en la identificación de las mismas. No es recomendable que la decisión se tome dentro de un marco limitado de alternativas. Entre mayor sea el conjunto de alternativas, la calidad de la decisión será mayor.

Normalmente un problema de decisión tiene asociada una solución natural u obvia. Esta solución es una salida fácil a todo el proceso de toma de decisiones y, en muchos casos, la decisión sigue este camino. Una gran parte del proceso de toma de decisiones consiste en generar alternativas a esta solución obvia. Sin embargo, es igualmente peligroso para la decisión el generar sólo una alternativa, la cual, normalmente, compite con la solución obvia y no genera ninguna diversidad.

Las claves para generar las mejores alternativas se describen a continuación.

1. Utilizar los objetivos.

Una vez que se tengan claros los objetivos fundamentales, es necesario preguntarse cómo alcanzar tales objetivos.

2. Desafiar las limitaciones.

Existen dos tipos de límites: los reales y los creados. Un límite real suele referirse a algo físico, como espacio, tiempo o recursos. Un límite creado (o auto-impuesto) es resultado de un paradigma, de una costumbre o de una forma tradicional de hacer las cosas, pero que nunca ha sido sometida a una reflexión acerca de su validez. Como es difícil identificar un límite real de uno creado, lo mejor que se puede hacer es ignorar estos límites durante la generación de alternativas.

3. Pensar en grande.

Una forma de incrementar las probabilidades de encontrar buenas alternativas es establecer metas que parezcan estar más allá de lo alcanzable. Esto obliga a pensar de una forma no convencional que derive en la generación de nuevas alternativas.

4. Pensar, primero, por nosotros mismos.

Antes de consultar un problema con alguien, se debe hacer un esfuerzo personal por pensar en alternativas. En algunas ocasiones, la ignorancia acerca de una situación es una bendición, pues es una barrera contra paradigmas y formas tradicionales de pensamiento.

5. Aprender de la experiencia.

Sin caer en la costumbre de las prácticas usuales.

6. Solicitar sugerencias o consejos a otras partes.

Una vez que haya realizado una generación de alternativas por su propia cuenta.

7. Dar tiempo al subconsciente para operar.

No es conveniente hacer del proceso de generación de alternativas un ejercicio de un momento. Las alternativas más originales provienen del subconsciente que se encarga de analizar el problema cuando no nos damos cuenta.

8. Primero, crear las alternativas, después, evaluarlas.

Aquí funciona el principio de la lluvia de ideas. No hay que coartar a la creatividad en la generación de nuevas alternativas. La viabilidad de está se analizará posteriormente.

9. Nunca dejar de buscar alternativas.

La generación de alternativas debe ser un proceso continuo que aumente el tamaño del conjunto de alternativas y las vaya mejorando.

Existen cuatro categorías de alternativas que se ajustan a problemas de decisión específicos.

- Alternativas de proceso.

Estas son alternativas que se basan en mecanismos predefinidos de decisión. Por ejemplo, un volado, una competencia o una

votación son mecanismos, que de una forma previamente establecida, seleccionan una alternativa.

- Alternativas de ganar-ganar.

Cuando una decisión afecta a dos partes en conflicto, estas alternativas deberían satisfacer a ambas partes. La clave para generar este tipo de alternativas es analizar el problema de decisión de la otra parte.

- Alternativas de recolección de información.

Cuando las alternativas se ven afectadas por factores inciertos (riesgo), es conveniente buscar información que ayude a clarificar la situación. En estos casos, una herramienta útil es una lista de las incertidumbres asociadas con las alternativas y referidas como elementos de información que ayuden a reducir la incertidumbre de cada alternativa.

- Alternativas que dan tiempo.

Estas son aquellas que nos permiten diferir la decisión importante con el fin de tener un mejor análisis de la situación.

A pesar de que la generación de alternativa es un proceso continuo, es conveniente saber cuándo detenernos para tomar una decisión de entre todas las alternativas que se han generado. Para saber cuando es suficiente búsqueda, es necesario encontrar un balance entre el esfuerzo realizado y la calidad de las alternativas obtenidas.

2.10.4 Las Consecuencias.

Una vez definido el problema de decisión, los objetivos y las alternativas, es necesario evaluar y comparar estas últimas. Esta evaluación definirá que tanto satisfacen las alternativas a nuestros objetivos. Para ello se requiere identificar las consecuencias que cada alternativa tiene, para después comparar los resultados de todas las alternativas (causa y efecto) y elegir la más conveniente.

Antes de tomar una decisión es indispensable tener una idea de las consecuencias que se derivan de cada alternativa. Existen tres elementos que deben estar presentes en la descripción de las consecuencias.

- Exacta. Relacionada directamente con la veracidad de la información.
- Completa. La descripción de la consecuencia tiene que tocar todos los puntos que afectan directamente al objetivo.
- Precisa. La consecuencia se tiene que expresar, preferiblemente, en términos objetivos que se puedan comparar.

Una herramienta útil para clarificar y comparar las consecuencias de distintas alternativas es una tabla de consecuencias. Para construir esta tabla se pueden seguir los siguientes tres pasos.

- 1) Ubicarse mentalmente en el futuro.

Debido a que las consecuencias de una decisión ocurrirán en el futuro, es importante visualizarse en el momento en que tales consecuencias ocurran. Esto significa imaginarse, no al

momento de tomar la decisión, sino una vez que se haya tomado.

- 2) Elaborar una descripción de las consecuencias para cada alternativa.

Es necesario describir cada consecuencia con las palabras y números que mejor las describan.

- 3) Eliminar cualquier alternativa que sea claramente inferior.

En esta etapa se requiere realizar una evaluación de las posibles alternativas utilizando las consecuencias como medida para determinar la mejor opción.

Una vez analizadas las consecuencias de cada alternativa, se selecciona la mejor alternativa y se empieza a comparar, por pares, contra el resto de las alternativas. Si alguna alternativa resulta significativamente mejor, ésta se convierte en la nueva mejor alternativa. Si la superioridad de una alternativa sobre otra no es clara, se mantienen las dos alternativas.

2.10.5 Modalidades de una toma de decisiones:

La decisión vendrá a consagrar la elección que más se aproxime al objetivo perseguido. Es preciso, por consiguiente, adoptar las disposiciones necesarias para traducir en hechos la decisión tomada.

Las modalidades de una toma de decisiones del directivo son:

a) Decisión de certeza:

Decisión en la cual el representante legal de la empresa está seguro de que ocurrirá una situación o a la acción de un competidor. Por lo tanto la probabilidad de que ocurra un acontecimiento en particular es de 100%

b) Decisiones arriesgadas.

Situaciones de decisión en la que los directores generales no conocen con certeza la probabilidad de que ocurra un acontecimiento o acciones de la competencia; sin embargo, tienen alguna experiencia pasada o en datos en los que confiar para desarrollar probabilidades, las cuales se utilizan con valores condicionales para determinar valores esperados.

c) Decisiones de incertidumbre

Situaciones de decisión de las que no existen experiencias pasadas o datos históricos disponibles. El responsable utiliza cierto número de criterios, dependiendo de su personalidad.

2.11 Características del Directivo Gubernamental del Siglo que Comienza

Antes de dar a conocer las características del Directivo de este siglo, es conveniente saber a que medio se esta enfrentando.

El desarrollo tecnológico como el diseño por computadora, o manufacturas integradas automáticamente y el proceso de órdenes simultáneo llevará a las organizaciones a un nivel de flexibilidad que obliga a los ejecutivos a comprender estos nuevos oficios.

El manejo del personal para este nuevo tipo de organización, requerirá de un enfoque completamente diferente del manejo de los recursos humanos.

En suma, los ejecutivos esperan que el medio ambiente organizacional de fines de siglo y de principios de éste, se caracterizará por transformaciones tecnológicas críticas en información, comunicaciones producto y producción, así como una competencia intensa, tanto doméstica como extranjera.

De los factores más frecuentemente identificados como amenaza, los más importantes son la competencia extranjera y la de otras industrias. Se conoce que las naciones o empresas que hoy no representan una amenaza, pueden convertirse en el competidor más peligroso de mañana.

Las cuatro áreas en las que los directivos deben ser expertos, son: formulación de estrategias, administración de recursos humanos, mercadotecnia y negociación de conflictos.

A) Formulación de estrategias

Los ejecutivos sometidos a una encuesta, dijeron que la formulación de estrategias es el área en la cual el director general ideal debe exhibir la mejor capacidad. El director general del siglo XXI tiene que ser capaz de crear planes estratégicos y de saber cuándo y cómo iniciarlos.

B) Administración de recursos humanos

La administración de personal es un componente indispensable del desempeño corporativo y una ventaja competitiva.

C) Ventas – mercadotecnia

La estrategia de crecimiento y tácticas de competencia anticipadas requerirá de una fuerte orientación de mercado.

D) Resolución de conflictos – negociación

El siglo XXI es no solo un periodo de cambios, sino una era de perpetuo conflicto. El delicado balance entre múltiples socios y la necesidad de tratar con grupos de personas cada vez más diversas, hace necesaria la habilidad en resolución de conflictos y negociación.

Se cree que los directores generales del siglo XXI deben ser líderes, inspirar a los administradores e implementar las visiones optimistas en la empresa. Se espera que el director general ideal del futuro sea sustancialmente menos conservador que el director general de hoy.

Debe ser sin mancha, por lo tanto se debe reconocer que el nivel de ética del director general es indispensable para la credibilidad interna y externa; para dar estándares admirables para la organización y para mantener a la empresa fuera de los tribunales.

Un Director General es sinónimo de creativo, entusiasta y de mente abierta, calificado, que inspire, que anime; justo bajo de la ética están una serie de atributos alusivos, intangibles y muy importantes:

Y además,

Analítico, leal, en condición física, organizado, tomador de riesgos, diplomático, intuitivo, colaborador.

La mayoría de estas características puede usarse para describir al director general del siglo XX. Los encuestados creen que un tipo de líder radicalmente nuevo, se necesitará en el medio ambiente volátil del siglo XXI.

Visión.- El director general personaliza la clara misión de la organización. Debe transmitir a la corporación un sentido de propósito y de dirección.

Planes de sucesión.- El desarrollo y entrenamiento administrativo son esenciales para preparar y retener a los ejecutivos talentosos y el unir la compensación al desempeño individual alienta a que los mejores jugadores se queden en el equipo.

Mejor comunicador.- el director del siglo XXI será un excelente comunicador, elocuente intercambiando puntos de vista con empleados, clientes y periodistas.

Educación Formal.- Los estudios de administración calificaron como el área más importante de estudios de licenciatura y maestría para el director general en el siglo XXI.

Experiencia funcional.- La mercadotecnia es el área funcional más crítica en la que el director del mañana necesita haber trabajado. Finanzas se considera en segundo lugar.

Entrenamiento formal.- Consiste en el énfasis en habilidades de comunicación del director general y dominio de oratoria pública.

Experiencia en administración.- Los ejecutivos calificaron la resolución de crisis como la experiencia de administración más importante.

El director general ideal tendrá que:

- Tener experiencia en mercadotecnia y finanzas.
 - Ser un buen orador.
 - Ser un técnico.
 - Tener un enfoque internacional.
 - Tomar todas las decisiones.
 - Dominar conductas de cortesía.
 - Ser políglota.
 - Ser excelente en alguna tarea.
 - Tener habilidad en economía y políticas internacionales.
 - Premiar la lealtad y tiempo de servicio.
 - Adquirir habilidades computacionales.
-
- El director general del futuro tendrá que tomar decisiones estratégicas acerca del camino tecnológico a seguir.
 - Debe también entender e interpretar claramente el medio ambiente cambiante de los negocios.
 - El nuevo directivo identificará a los enemigos antes de que ellos mismos se den cuenta y anticipará las armas atacando antes.
 - Deberá ser capaz de inspirar a sus principales ejecutivos la certeza en las metas corporativas.
 - El nuevo líder será intuitivo tanto como analítico. Tomador de riesgos y diplomático.

Deberá entender, anticipar y explotar el cambio perpetuo donde los productos y los mercados son transitorios.

- La cultura corporativa debe estar adaptada a la integración económica internacional.
- El ejecutivo necesitará nuevas características y estrategias:
- Mantener practicas que faciliten el desarrollo de buenos equipos administrativos (los directivos del futuro deben ser buenos jugadores de equipo)
- Alentar la individualidad e independencia del equipo.
- El director general debe tener acceso y asimilar selectivamente más información y tomar decisiones más rápidamente.
- Si el siglo XX fue el de la comunicación, el XXI será de la selección.
- La función nueva del área de recursos humanos es asumir la responsabilidad de identificar y preparar a los principales ejecutivos del mañana:
- Debe enfatizar el entrenamiento y desarrollo de todos los administradores, pero especialmente para los directores generales potenciales.
- Debe ubicarse a los administradores más talentosos en una variedad de papeles difíciles.
- Debe escogerse administradores que internacionalicen los valores, metas y cultura de la empresa

CAPITULO III

LIDERAZGO

3.13.	Definición Etimológica	64
3.14.	Definiciones de Liderazgo	65
3.15.	¿Qué es Liderazgo?	67
3.16.	¿Los Líderes Nacen?	68
3.17.	Perfil del Líder Productivo	71
3.18.	Habilidades y Talentos del Liderazgo Productivo	74
3.19.	Habilidades y Talentos Personales	74
3.20.	Habilidades y Talentos de Relación	77
3.21.	Habilidades para la Relación de Grupos	82
3.22.	El Poder	87
3.23.	Como Llegar a ser Líder	89
3.24.	Como Elegir al Líder del Futuro	94

Capítulo III LIDERAZGO

Una incesante avidez de nuevos conceptos y percepciones es el resultado natural de cualquier época de grandes cambios, que a su vez lo es de oportunidades y esperanzas. Las personas en las organizaciones desean ser parte de algo diferente, algo que trascienda, necesitan una estrella que les guíe.

Al empezar un nuevo siglo, la gente lo enfrenta de diversas maneras. Algunos aferrándose al pasado, otros recibéndolo con aprensión. Otros confiados, con una caja llena de planes y gráficas al lado, sólo para descubrir que las herramientas empacadas no corresponden a las necesidades de un nuevo destino. Algunos más, los que se deleitan en tomar riesgos, darán grandes saltos a lo desconocido, apostando a su suerte. Sin embargo, los líderes que en última instancia tendrán éxito en moldear el futuro, son los que han empezado ya a escudriñar el horizonte.

El deber fundamental del líder estriba en el mejoramiento del desempeño de sus seguidores, así como en el logro de resultados, a través del establecimiento de una misión y de una visión, ambas motivadoras para la organización.

3.2 Definición Etimológica

Líder:

(ing. Leader)

com, Dirigente, jefe.

Adj,-s, Que va a la cabeza en una clasificación.

Esta palabra es tan vieja como la historia misma, enraizada en el antiguo idioma persa, en el que significa “ir, viajar”; es decir, se refiere a la idea de realizar una jornada. De hecho, “líder” es un anglicismo (leader), que parece surgir del antiguo

idioma ario, del cual evolucionaron los idiomas germánicos (de donde viene el inglés) y el persa.

3.3 Definiciones de Liderazgo.

El concepto de liderazgo tiene relativamente poco de haberse definido, aun cuando existen muchos estudios sobre el tema: desde aquellos basados en el análisis histórico de lo que algunas personas destacadas han hecho, tanto en el ámbito político como empresarial, hasta aquellos basados en características psicológicas. Sin embargo, existen tantas definiciones como escuelas e investigadores hay. Y, a pesar de que cualquier definición limita el concepto, es necesario iniciar este capítulo tomando en consideración algunos autores con el fin de identificar los elementos que van a conformar este trabajo.

“Se entiende como el proceso que ayuda a establecer una dirección y movilizar a las personas y/o sus ideas hacia esa dirección”¹⁸

“Es el proceso de mover un grupo (o grupos) en una dirección a través de medios no coercitivos, que produce movimiento del grupo (o grupos) en su mejor interés a largo plazo”¹⁹

“Es crear y sostener las condiciones para que todos los miembros de una organización puedan desarrollar plenamente su potencial y no como la gente piensa que consiste en obligar suavemente a un conjunto de personas a que se dirijan hacia donde queremos”²⁰

¹⁸ Kotter P. John, A force for Change, New York, N.Y.: The Free Press, 1990

¹⁹ Kotter P. John, The leadership Factor, New York: The Free Press, 1988, pp 161

²⁰ DePree Max, Leadership is an Art, New York, N. Y., Dell Publishing, 1989, pp 148

“la capacidad de transformar un sueño –una visión- en realidad, con y a través de la participación voluntaria de los demás”²¹

Termino con el análisis de la definición de liderazgo, determinada por el investigador del presente documento.

“La habilidad de crear un mundo donde otros quieran vivir”

En si, todas las definiciones encierran algunos conceptos importantes.

- a) Primero, la responsabilidad del líder de tener una perspectiva de largo plazo que incluya la realización de cosas extraordinarias.
- b) Segundo, que este proyecto de largo plazo debe ser compartido por los colaboradores del líder, no como algo impuesto, sino como consecuencia del desarrollo de un sentido compartido de destino.
- c) Tercero, que esta actividad de crear un sueño y hacerlo realidad implica un proceso de cambio, de transformación.

El liderazgo siempre ha sido importante en los asuntos humanos, pero la necesidad de liderazgo en puestos gerenciales y la dificultad para proporcionar un liderazgo efectivo en esos puestos ha crecido considerablemente, debido a dos giros fundamentales que han ocurrido en el mundo de los negocios:

El cambio en la intensidad de la competencia; y el surgimiento de ciertas fuerzas: diversificación, globalización y desarrollo tecnológico, que han aumentado la complejidad de los negocios.

Los cambios del entorno internacional de la competencia, desregulación, madurez de los mercados y el aumento de la velocidad del desarrollo tecnológico han hecho al liderazgo necesario en muchos puestos. Los cambios organizacionales

²¹ Warren Benis y Burt Nanus (1997)

derivados del crecimiento de las empresas, diversificación de los productos, expansión internacional y el mayor uso de tecnologías sofisticadas han provocado que el liderazgo efectivo sea más difícil de llevar a cabo.

3.1 ¿Qué es el Liderazgo?

Aunque a veces se confunden, no es lo mismo mandar que liderar. Mientras el concepto de mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante su influencia para hacer lo que se tiene que realizar. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye al líder un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo.

Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directivo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder). En otras palabras, es alguien que combina una serie de habilidades, conocimientos y actitudes.

Son muchas las investigaciones que han pretendido clarificar el concepto de liderazgo sin embargo, *“De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto, e irónicamente, probablemente sea el liderazgo, más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce...”*²², resumen que igualmente refleja la situación actual.

²² Bennis, 1959, pp. 259-260

3.4 ¿Los líderes Nacen?

Existe cierto consenso entre los investigadores del tema que los genes y la infancia juegan un rol determinante en el desarrollo de las habilidades de los líderes.

Pero ¿qué tanto?, los que creen que los líderes nacen, sostienen que esos dos factores son los más importantes, argumentando que existen pocos líderes porque los genes “necesarios” y la familia “adecuada” son relativamente raros.

Sorprendentemente, según un estudio realizado por la Universidad de Minnesota con mellizos que crecieron en hogares distintos, hay cierta evidencia que apoya la idea de que la genética juega un papel importante. Ciertamente, dos de las cualidades que los estudios sobre liderazgo señalan que los líderes poseen – inteligencia y energía física- tienen raíces genéticas.

Suponiendo que los genes destinan a un individuo para ser líder, la inteligencia necesaria para establecer un rumbo y para mantener en el carril y motivar a los colaboradores debe complementarse con un conocimiento que viene de la experiencia acumulada a través de los años.

A manera de ejemplo, puede ser que un individuo nazca con la musculatura apropiada para llegar a ser un gran atleta, pero no llegará a desarrollarla nunca, si no se ejercita bajo la tutela de un entrenador.

No existen los genes del liderazgo, más bien el elemento común en todo líder es una fuerte necesidad de probarse a sí mismo, pero esto es no sólo un gran deseo, es además autodeterminación. Jay A. Conger señala que “Sólo las personas que creen en sí mismas generan creyentes”. La mayoría de la gente carece de esta autoconfianza para desarrollar su liderazgo.

Como en el pasado la gente vio a los líderes emerger de situaciones críticas, llegó a creer que los líderes nacían; sin embargo, un análisis cuidadoso muestra que personas ordinarias llegaron a ser líderes debido a circunstancias que estuvieron más allá de su control.

Aunque la genética puede ayudar a moldear el destino, no lo predetermina. De hecho, los líderes de la historia no nacieron con excepcional dotación genética, ni sus roles futuros estuvieron predestinados. La crianza es más importante que la genética para llegar a ser líder. Es más, los psicobiógrafos señalan el hecho de que los futuros líderes sufrieron alguna forma de trauma en sus vidas, que les orilló a desarrollar una perspicacia y una visión de cambiar las cosas.

Tal vez la fuerza más importante en formar líderes es el aprendizaje de la vida., este aprendizaje comienza cuando uno busca más autoentendimiento y enfrenta constructivamente la frustración, sí bien, el sufrimiento ocasiona una sangría en nuestra reserva de pasiones, le da al futuro líder la energía para transformar el presente en un futuro más prometedor.

Todos tenemos la materia prima para ser líderes, pero el liderazgo es un proceso que comienza con los atributos y circunstancias presentes en nuestras vidas.

En primer lugar está la dotación física –sexo, raza, estatura, nivel de energía e inteligencia básica- que viene de nacimiento aunque es fomentada o reprimida por la familia. Por supuesto, la buena salud es importante para el liderazgo, porque determina la capacidad física para desempeñarnos con altos niveles de energía. Pero esto no es limitación, porque a veces lo que no ha sido dotado o está mal dotado puede aumentarse o suplirse.

En segundo lugar está el lado emocional, que incluye confianza, autonomía, iniciativa, diligencia, identidad, intimidad, atención y sensatez; características que

nos dan fortalezas básicas tales como esperanza, voluntad, propósito, competencia y fidelidad.

Para entender cómo adquirimos esos atributos emocionales, nos sirve el esquema de Eric Ericsson, que se basa en las ocho etapas clásicas del desarrollo humano: infancia, niñez temprana, edad del juego, edad escolar, adolescencia, juventud adulta, madurez y senectud.

En cada una de estas etapas hay crisis que vencer, la cual nos conduce a una característica dominante de la personalidad y a la formación de la identidad personal.

Este modelo nos muestra que la vida es un proceso de aprendizaje continuo y que las habilidades hacia el desarrollo del liderazgo se van acumulando, pero sólo se hacen conscientes cuando la introspección es un atributo permanente en el líder.

¿Qué es un liderazgo efectivo?

Significa mover gente en una dirección que va genuinamente de acuerdo con sus mejores intereses a largo plazo. No es pedir que se arrojen al abismo; no desperdicia sus escasos recursos; no se finca en el lado oscuro de la naturaleza humana. En este sentido, podría decirse que Adolfo Hitler mostró un fuerte liderazgo, pero obviamente no un liderazgo efectivo.

Cada individuo posee una gran fuente de habilidades, capacidades y dones que, sí le permitimos desarrollarlos y ponerlos en juego, son la materia prima para un enorme nivel de productividad y desarrollo para la organización.

Por ello, si queremos saber si una empresa goza de buen o mal liderazgo, no hay que enfocarse en el líder, sino voltear a ver a sus seguidores: ¿Están logrando

alcanzar su pleno potencial, están aprendiendo, están logrando los resultados que se les piden? ¿Reaccionan de manera adecuada ante el cambio y los conflictos?

3.5 Perfil del Líder Productivo.

El líder: persona vital.

Condición necesaria para el perfil de todo líder es que sea una persona vital, dotada de energía o fuerza para el desempeño de su labor como dirigente de personas o grupos.

La vitalidad se puede definir como la energía y motivación que nos mantiene no sólo vivos sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestras potencialidades. Es un proceso continuo de crecer y autorrealizarse. Conviene diferenciar el hecho de estar “vivos” simplemente, al hecho de ser personas “vitales”.

Estar vivos tiene como contrario el estar muertos; sin embargo, el hecho de ser vitales implica algo más que estar vivos y ese algo más es el sistemático crecimiento y realización de nuestras potencialidades en lo físico, espiritual, social, profesional, económico, etc. Lo anterior significa que el sólo tener vida, no asegura crecimiento y plenitud.

Es un hecho que podemos constatar diariamente, cómo tantas personas al vivir deprimidas, rezagadas, obsoletas, reprimidas e inhibidas, están en cierta forma muertas, o para una fórmula menos negativa no son personas vitales.

Para que un líder sea considerado una persona vital es necesario que cubra los siguientes elementos:

- Conocimiento de sí mismo.
- Conciencia y conocimiento de sí mismo y de sus necesidades de crecimiento y trascendencia.
- Interés por la salud y energía.

Una condición que resulta obvia para poder ser una persona vital es el mantener un nivel de energía suficiente. Este nivel de energía está necesariamente basado en un estado de buena salud que permita un adecuado funcionamiento del organismo humano tanto en lo físico como en lo fisiológico, psicológico y espiritual.

1) Una actitud de aprendizaje.

La persona vital y en crecimiento es aquella que se dice a sí misma: “nunca acabaré de aprender”, esto es, la conciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida. La persona que se lanza a la tarea de ser vital es aquella que trata de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga enfrente, desde la más insignificante hasta la más trascendente y profunda.

2) Capacidad y actitudes para el cambio.

El cambio es equivalente a la vida, la vida es cambio y el cambiar es signo de vitalidad. No se trata, desde luego, del cambio por el cambio, o de cambiar porque está de moda, nos referimos al cambio evolutivo y no al involutivo, al cambio a partir del cual la persona crece y madura.

3) El sentido de logro, vitalidad y trabajo.

El sentido de logro y el trabajo mismo, son quizá los determinantes más importantes en la persona vital. Se ha señalado el “sentido del logro” como uno de los motivadores más importantes que dirigen la energía física y emocional del ser humano hacia la consecución de objetivos.

El hombre vital es aquel que imprime un sello personal a su trabajo, crea su propio puesto y le da un sentido original a su labor cotidiana; trátase de un carpintero, un alto ejecutivo o de un artista. Hace suyo su trabajo y lo trasciende.

4) Planeación de vida y carrera.

Por último una condición para la vitalidad de todo individuo maduro es la capacidad de planificar su vida y carrera. Es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona.

Hablar de objetivos vitales y profesionales es dar un paso más allá de los meros sueños, intenciones y afanes que pueden no significar nada para la persona a menos que los mismos sean traducidos en objetivos a lograr, es decir, en resultados y de los cuales la persona tenga pleno control.

3.6 Habilidades y Talentos del Liderazgo Productivo.

Aunque el comportamiento humano es un fenómeno total y único, compuesto de un universo de factores y variables que lo describen y explican, y a pesar de que el dirigente en tanto persona, es una unidad biopsicosocial, es necesario dividir esquemáticamente los factores y rasgos que integran su perfil como líder efectivo. Se establecen a continuación tres grandes grupos de habilidades y talentos:

- I. Personales
- II. De Relación
- III. De Dirección de Grupos

3.7 Habilidades y Talentos Personales

a) Autoconfianza.

Primero que nada debe contar todo líder con un sentimiento de autoconfianza básica que le permita un nivel de seguridad en su actuación. Además debe tener un sano sentimiento de autovaloración y autoconcepto que sea el fundamento de su fortaleza interna y crecimiento personal y profesional. Esta personalidad genera siempre en los colaboradores un sentimiento de seguridad y respeto en las relaciones con el líder.

b) Autocrítica.

Uno de los signos de madurez de la persona humana es la capacidad de autocrítica que se convierte en el generador y medidor del crecimiento del desarrollo humano. La conciencia clara, objetiva y valiente de las propias fuerzas y debilidades, es también base del desarrollo, y en el caso de los niveles ejecutivos, la materia prima para la planeación de vida y carrera.

c) Autoeducación.

En el caso de la preparación y crecimiento de adultos, este aspecto se torna más importante. Sin duda el responsable inmediato de su nivel de capacitación y desarrollo es el propio adulto.

Todos los programas de “actualización”, “educación continua”, “desarrollo ejecutivo”, y otros equivalentes que sean organizados por las instituciones, deberán tener como requisito básico el interés y compromiso total de parte del asistente a dichos cursos y programas, este aspecto requiere, desde luego, de una actitud de apertura al aprendizaje.

La capacidad de autoeducarse es la única manera de hacer frente a los niveles de obsolescencia que en nuestro país son irremediables y de efectos muchas veces irreversibles. Estar al día, estudiar continuamente es una obligación de todo aquel mexicano que dirige grupos humanos.

d) Asertividad.

Esta característica, aunque se relaciona con la autoestima, se refiere concretamente a una conducta en la que el líder pueda expresar y poner en claro congruentemente sus pensamientos, dudas, sentimientos, necesidades, deseos y decisiones. El modelo de asertividad implica un respeto por los pensamientos, derechos y necesidades de los otros.

e) Firmeza.

La tarea de dirigir a otros requiere necesariamente de firmeza, es decir, fortaleza en el actuar, convicción, seguridad personal y definición.

Una personalidad débil y dubitativa en un extremo y autoritaria, déspota u opresora en el otro, no lograrán eficaz y satisfactoriamente buenos resultados en sus seguidores. La conducta firme en todos los casos es motivo de respeto y aceptación. En el caso de los dirigentes mexicanos este rasgo de firmeza constituye una de las características más necesarias e importantes en su labor cotidiana.

f) Paciencia.

La paciencia es una de las virtudes humanas de mayor sabiduría y bondad para el crecimiento individual y la vida de relación. Ser paciente significa saber escuchar, saber esperar y tener un adecuado control sobre si mismo y las circunstancias que nos rodean. Todo líder sin importar su nivel y ámbito de acción está sujeto a tensiones, expectativas y situaciones de trabajo que requieren de una conducta paciente. La baja tolerancia a la frustración y la impaciencia, darán como resultado una distorsión de la realidad generando además altos niveles de stress, así como decisiones improvisadas, impulsivas y poco efectivas.

g) Modestia.

Esta característica personal, que sin duda es una de las menos presentes en el perfil de los líderes en general, es sin embargo una de las más requeridas. Todo aquel que detenta una autoridad y poder, fácilmente es presa de la vanidad y el falso orgullo, sin perjuicio desde luego, del síndrome narcisista que acompaña a muchos dirigentes.

Luchar contra todo esto no es fácil, la humildad sanamente entendida y la modestia, la sencillez, la moderación, el buen uso del poder y el no vanagloriarse del status, son retos ineludibles para el liderazgo que México

requiere en estos momentos en los que los obreros y empleados necesitan ser guiados y tener líderes-modelo con estas características.

h) Generosidad y capacidad de servicio.

Ser líder implica, amar. La función de guiar a otros requiere necesariamente de ser generoso y compartir con otros. El egoísmo no cabe en las funciones y tareas del líder.

3.8 Habilidades y Talentos de Relación

Los rasgos hasta aquí señalados se refieren fundamentalmente a atributos personales que son el fundamento del crecimiento individual y significan un diálogo interno; ahora bien, todo líder en tanto ser humano vive en diálogo con los demás y principalmente con sus seguidores, sean hijos, obreros, empleados, gobernados, etc., por tanto, la capacidad para relacionarse con otros es uno de los requerimientos fundamentales para las tareas de dirección de grupos.

1) Comunicación.

Comunicarnos con otros es una de las tareas más importantes y proceso fundamental de las relaciones humanas. No puede reducirse el fenómeno de la comunicación al esquema simplista de una relación entre un emisor que manda un mensaje a través de un canal a un receptor o sujeto pasivo de la comunicación.

La comunicación humana es mucho más que esto, debemos definirla como un intercambio de sentimientos, ideas y experiencias. La comunicación es, en realidad, una actitud ante la vida, es una forma de ser, es una manera mediante la cual proyecto mi “yo” ante los demás y ante el mundo.

Este fenómeno de comunicación es una proyección del verdadero yo, entiéndase bien que nos referimos a la comunicación tanto en sus formas verbales y lógicas como a sus manifestaciones corporales, no verbales y emocionales como son los gestos, el tono de voz, la mirada, la postura corporal, la expresión del rostro que se va formando a través del tiempo, el silencio significativo.

Este importante proceso humano alude más a criterios de calidad que de cantidad en la comunicación conmigo mismo, con mis semejantes y con el mundo. Lo que importa es la calidad, es decir: la sinceridad, la profundidad, la congruencia y la honestidad que se imprime. De esta manera estaremos frente a una comunicación sana y poderosa que influye en el crecimiento de uno mismo y de los demás. Esta forma de comunicarse produce verdad y salud. Toca los aspectos emocionales y conceptuales, integra y clarifica.

No escuchar se interpreta, muy correctamente, como opinar que el interlocutor no tiene nada importante que decir.

La seguridad en la comunicación, la capacidad de escuchar, la facilidad de palabra, la tonalidad, la oportunidad, la claridad, la sinceridad, los mensajes no verbales y otras características y requisitos de la comunicación efectiva, son habilidades y cualidades en todo buen líder.

2) Consideración y atención a los demás.

Aunque esta característica puede ser parte del proceso eficaz de comunicación, es necesario, sin embargo, ubicarla aparte por su importancia en la relación con otros. Ser considerado y atento es respetar y valorar a los interlocutores. Valorar a otro es obtener su aceptación y confianza y en muchos casos hasta su admiración. La cortesía y la finura en el trato sin importar niveles, sexo,

edad, raza, religión, etc., son conductas que aseguran el éxito en la relación humana.

3) Convencimiento.

Si alguna finalidad debe ser lograda eficazmente en la comunicación de un líder es sin lugar a dudas el convencimiento libre de aquello que se comunica, manda, instruye o solicita. El convencimiento generará compromiso y libertad, por ello es que en este proceso no cabe la manipulación. Cuando un jefe a logrado convencer con la razón y conmover con la emoción y el afecto puede decirse que ha cumplido con este requerimiento.

4) Sinceridad y transparencia.

Pocas cosas de la vida de relación entre los seres humanos son tan apreciadas como la sinceridad. Hoy más que nunca este rasgo se torna necesario para lograr como efecto y base sólida de la motivación y compromiso de los seguidores: "la credibilidad". A través de una conducta sincera que proyecte de manera transparente los pensamientos y sentimientos de un líder, se podrá lograr un ambiente de confianza, seguridad y credibilidad, aun a pesar de situaciones difíciles.

5) La delegación.

Delegar en la concepción moderna de la administración, es el confiar a un subalterno la realización de una tarea dotándole de la independencia necesaria, mediando también el apoyo y la supervisión adecuadas.

Esta es una función que pocos dirigentes han sabido entender y menos administrar. Los ejecutivos no se han dado cuenta del privilegio que tienen de poder delegar para dedicarse así a su verdadera labor con una visión más

amplia y estratégica de sus tareas. La personalidad centralista, la desconfianza respecto de la capacidad del subalterno, el ánimo de acaparar y no perder el poder y la distorsión en el concepto de delegar, -creyendo que esta función es un descargarse de las responsabilidades,- ha creado en la práctica importantes limitaciones para la eficacia en la labor de los líderes.

La delegación, es además el descubrimiento de que la gente es ciento por ciento más capaz de lo que la imaginación permite a un líder.

Sin duda una buena práctica de la delegación es una manera de poder ser un dirigente productivo.

Delegar significa:

- Un privilegio.
- La ocasión de enseñar a los subalternos.
- Compartir en un trabajo de equipo.
- Integrar esfuerzos.
- Liberarse de las tareas que competen a otros.
- Generar un ambiente de confianza.
- Tener más tiempo para pensar estratégicamente.
- No ser paternalista haciendo lo que otros deben hacer.
- Ser más productivo.

Una delegación eficaz exige:

- Definir concretamente los objetivos que ha de alcanzar el subordinado en quien se delega.
- Precisar con claridad las atribuciones y responsabilidades delegadas.
- Anunciar los criterios por los que se juzgará la calidad del trabajo.
- Respalda al subalterno ante las consecuencias de sus decisiones.

- No intervenir más que en casos excepcionales.
- Mantener un control preciso y claro.

El director no puede delegar:

- La política, estrategia y objetivos a corto y largo plazo.
- La gestión financiera.
- La modificación de la estructura.
- El control periódico de los resultados.
- La retribución de los hombres clave.
- La fijación de la escala de salarios.
- La política general de empleo.
- El mantenimiento del espíritu y la moral del personal.
- La unidad e integración de la empresa.

6) Negociación.

Uno de los retos más importantes para un buen comunicador es poder ser un buen negociador. De hecho la negociación es una de las formas más exitosas en el arte y la técnica de la comunicación. Por ello, todo líder debe ser un gran negociador.

Podemos definir a la negociación como la relación o discusión en la que a través de enfoques e intereses distintos las partes pueden llegar de común acuerdo a una solución satisfactoria. Puede decirse en una extensión del lenguaje que desde un saludo, hasta sentarse en una mesa de discusión y negociación para llegar a la firma de un contrato colectivo, ambos ejemplos son fenómenos de negociación.

Los requisitos fundamentales para una negociación productiva son:

- La claridad en el objetivo y resultado que se persigue en la negociación.
- Partir de un esquema ético y justo relativo a los derechos y obligaciones que implica toda negociación.
- Contar con toda la información suficiente y relevante que se convierta en fundamento y argumento de negociación.
- Conocer y ubicarse en las necesidades de la contraparte, es decir, ponerse en sus zapatos.
- Tener el suficiente autocontrol y tranquilidad para no desesperarse, enojarse y por tanto perder no sólo el control interno, sino la negociación misma.
- Señalar y resaltar ventajas y beneficios para la otra parte.
- Saber escuchar.
- Valorar las propuestas que la contraparte plantee aun en el caso de que no vayan a ser aceptadas.
- Siempre mencionar un resultado de beneficio común para ambas partes.
- En el caso de no resolverse de una manera satisfactoria, dejar abierta la puerta convocando a una nueva reunión.

3.9 Habilidades para la Relación de Grupos.

Aunque los talentos y habilidades que se mencionan en este apartado tienen como base de su actuación “la relación humana” debe establecerse una categoría especial respecto de la relación con grupos humanos.

El mundo actual es pluralista, es decir, el hombre y la sociedad cada vez generan y forman más y más grupos, de hecho la naturaleza social del hombre implica su nacimiento y crecimiento dentro de grupos de todo tamaño, naturaleza y estructura.

La dinámica de grupos es una materia que los padres de familia, profesores, directivos y funcionarios públicos deben conocer y aplicar.

La relación con un grupo nos es igual a la relación con un individuo, la diferencia no sólo está en el número de personas, sino que se trata de un ente distinto con una personalidad propia: “El grupo”. Dirigir un grupo, ya se trate de una sola junta de 5 minutos, o de una labor permanente y cotidiana de dirigir a una empresa, requiere de habilidades específicas como las siguientes:

a) Definición clara de la misión y valores de grupo.

Se ha demostrado que cuando se carece de una misión y valores, la motivación y compromiso del personal se va reduciendo hasta llegar a su mínima expresión llegando a impactarse los niveles de productividad y calidad.

Planeación exitosa de la misión empresarial

- Conozca su organización: ¿Para qué fue creada?, ¿Cuál es su objetivo?, ¿Porqué existe hoy? Se debe ser rigurosamente honesto en estas preguntas.
- Defina la filosofía de la empresa: Un concepto filosófico es un compromiso que la empresa hace consigo misma para triunfar. Define las creencias de la empresa y fija un patrón para que los demás también triunfen en la toma de decisiones.
- Escríbala: Los altos ejecutivos de una empresa deben entender el alcance de sus actividades con la suficiente claridad como para poder codificar sus creencias. Las cualidades básicas de una filosofía escrita son: Simplicidad, rectitud, responsabilidad y enfoques sobre los asuntos cualitativos y no cuantitativos.
- Asegúrese de que todos la entienden. Las creencias y los valores deben circular entre los empleados, los clientes, los proveedores y el público.

b) Definición de objetivos a lograr.

Todo grupo humano y en especial los grupos de trabajo requieren de un señalamiento claro de los objetivos que se espera lograr. Definir y establecer un objetivo no es una tarea fácil y de ello depende que los resultados de una organización puedan lograrse. A continuación, se señalan diez principios que el líder debe tomar en cuenta para el establecimiento de los objetivos.

Diez principios para el establecimiento de un objetivo

- 1) Deben participar en su definición todos los individuos responsables de su logro.
- 2) Debe correlacionarse el logro del objetivo con la evaluación de desempeño y el sistema de reconocimiento.
- 3) Los objetivos deben ser expresados claramente por escrito, debe evitarse todo tipo de ambigüedad. Un objetivo contendrá tres elementos fundamentales.
 - a) Un verbo de acción clara en infinitivo.
 - b) El resultado final deseado en términos cuantitativos y cualitativos.
 - c) Una fecha límite de cumplimiento.
- 4) Todo objetivo debe especificar “qué” y “cuándo”, no por qué y cómo.
- 5) Los objetivos deben ser medibles y tener el grado necesario de flexibilidad.

- 6) Todo objetivo debe ser estimulante y razonable. Es decir, que establezca un reto suficientemente alto que demande de su responsable un esfuerzo especial para lograrlo sin perder su sentido de realidad y factibilidad.
- 7) Se debe asegurar que el número de objetivos para una unidad o persona sea manejable. Regularmente un número razonable de objetivos por una unidad o un individuo es de cinco o seis objetivos.
- 8) El logro de los objetivos debe estar bajo el control y autoridad de la unidad o persona responsable.
- 9) Los objetivos deben estar de acuerdo con los recursos asignados.
- 10) Invariablemente los objetivos deben estar coordinados y negociados con otras unidades y departamentos a los que les afecta o los que afectan la realización del objetivo de que se trata.

c) Manejo de juntas.

Este tema es probablemente uno de los más críticos en las tareas de liderazgo. Algunas investigaciones realizadas han demostrado una alta ineficacia y una gran pérdida de tiempo y recursos por la incapacidad en el manejo exitoso de las juntas.

Son varias las razones por las cuales una junta de trabajo es aburrida e improductiva, entre otras, pueden señalarse las siguientes:

- Se carece de un objetivo.
- La convocatoria fue extemporánea.
- Los participantes no son los adecuados o necesarios.

- No existe orden del día.
- Se presentaron innumerables interrupciones que afectaron no sólo el objetivo a lograr, sino el ambiente y la moral de la gente.
- El tiempo de duración fue excesivo y cansado.
- Al final de cuentas el sentimiento es de que “no se logró nada”. Es decir, el grupo quedó frustrado.

Las juntas que todo jefe o directivo convoquen, deberán tomar en cuenta diversos factores técnicos y humanos a través de los cuales se asegure que dicha reunión o junta sea útil, interesante y productiva.

Los factores que deben tomarse en cuenta son:

- 1) Un objetivo claro y específico.
- 2) La presencia exclusiva de aquellos participantes involucrados y la invitación o convocatoria oportuna.
- 3) La fijación de un tiempo definido para la junta, teniendo como máximo una hora treinta minutos. Exigir y demostrar puntualidad al principio y al término de la junta.
- 4) Asegurarse de que el asunto o tema central sea analizado y no permitir desviaciones; si éstas se presentan, corregir y centrar nuevamente el tema.
- 5) Si la junta es informativa o de análisis, asegurarse de que se lograron a satisfacción

La finalidad y esencia del liderazgo no es crear individualmente grandezas, sino provocar que éstas se realicen a través del potencial humano dado en todo el grupo.

3.10 El Poder

El tema del poder hace su aparición incuestionable en este capítulo, Confucio dijo: “si quieres conocer a un hombre dale poder”, lo cual significa que el hombre que no abusa del poder será un buen líder y aquel que abuse del poder o fundamente su autoridad en él, valdrá muy poco o nada y demostrará más bien su gran debilidad como líder y como persona.

El poder y la fuerza son ingredientes necesarios en la labor de todo directivo cualesquiera que sean sus ámbitos de acción. Será la dosis prudente y virtuosa del poder la que defina su valioso, legítimo y auténtico desempeño como autoridad.

El poder es una fuerza, técnica o herramienta legítima y necesaria para la realización de las funciones de todo líder, y por ello, es una fuerza individual y social para la generación de actividades y cambios. Desde el momento en que una persona (jefe) solicita a alguien (colaborador) hacer algo que no pensaba hacer o no iba a hacer, se inicia una relación de poder.

En el caso de las organizaciones y de la dinámica laboral, el poder generalmente deriva de un nombramiento, título o jerarquía establecida, es decir, la propia estructura organizacional es en sí misma una fuente y forma de poder.

La información es, como variable del conocimiento, una de las formas del poder más importantes en la dinámica de la empresa de hoy.

“El conocimiento es la más democrática fuente de poder. Y eso lo convierte en una continúa amenaza para los poderosos, incluso a medida que lo utilizan para acrecentar su propio poder”

En su tratado sobre el poder, J.L.Muller alude a tres tipos de poder de gran impacto en la vida de la empresa:

1) El poder de represión

Se trata aquí de emplear la coacción y la amenaza. Los que tienen responsabilidades de mando controlan el trabajo de los colaboradores y ponen sanciones en caso de fallas. Esta forma de poder supone que el temor a las sanciones materiales y morales engendra disciplina y la sumisión a los objetivos de la empresa.

2) El poder de recompensa

En este caso, el responsable dispone de medios para recompensar a sus colaboradores. Los ascensos, regalos y fiestas, contribuyen a hacer trabajar más eficazmente a los miembros del equipo. Esta forma de poder supone que la motivación pasa por la satisfacción personal.

3) El poder de la persuasión

En este caso, el responsable no tiene ni las posibilidades de poner sanciones ni los medios materiales para recompensar. Sólo puede contar consigo mismo. Debe desarrollar sus aptitudes personales de influencia. Su poder le viene conferido de su comportamiento y de sus actitudes hacia los otros.

Los cuadros de mandos intermedios cada vez han de optar más por el poder de persuasión; el más complejo, pero también el más apasionante.

El deber fundamental del líder estriba en el mejoramiento del desempeño de sus seguidores, así como en el logro de resultados, a través del establecimiento de una misión y de una visión, ambas motivadoras para la organización.

3.11 Como Llegar a Ser Líder.

No se puede funcionar sin líderes. La calidad de nuestras vidas depende de ellos. Los líderes son importantes porque son los responsables de la efectividad de las organizaciones. Las naciones no pueden progresar sin una visión común, y los líderes la deben proporcionar.

a) La importancia del medio ambiente.

El medio actual conspira contra la formación de líderes. Antes que alguien aspire a dirigir, debe aprender primero acerca de este mundo nuevo y extraño. Quien no lo domine, será dominado por él. Es necesario conocer el medio y declarar la independencia propia: no rendirse a las circunstancias que nos rodean. La gente de este mundo no es premiada por expresarse como es, sino por probarse a sí misma. Nunca se forma sino que se deja moldear por el medio. El verdadero líder debe escoger el camino para ser él mismo.

Los líderes deben evitar ser criaturas del medio, prisioneros de los hábitos y prácticas que los hacen ineficientes. La diferencia entre quienes dominan el medio y los que se rinden a él, se puede observar como la diferencia entre los líderes y los gerentes:

- Gerente: Administra, es una copia, da atención a los sistemas, mira a corto plazo, se entrena.

- Líder: Innova, es un original, da atención a las personas, mira a largo plazo, se educa.

Se dice que el gerente se entrena y el líder se educa. La educación y el entrenamiento incluyen virtudes muy distintas, como se puede ver a continuación:

- Entrenamiento (gerente): Memorización, dogma, trabajo, reglas, sentido común.
- Educación (líder): Entendimiento, descubrimiento, vida, riesgo, imaginación.

b) La autoexpresión: esencia del líder.

Los líderes tienen en común la habilidad para expresarse libre y totalmente. Esto significa que saben quienes son, cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo desarrollarlas y compensarlas respectivamente. También saben lo que quieren y por qué. Saben comunicar lo que desean a otros, con objeto de ganar su apoyo y cooperación. Finalmente, pueden lograr sus metas. La clave para la autoexpresión completa es la comprensión de sí mismo y del mundo. Convertirse en un líder es ser uno mismo.

La mayoría de nosotros fuimos formados por nuestros mayores, pero hemos dicho que los líderes son autodirigidos. ¿Cómo podemos resolver ésta paradoja? El líder aprende de otros pero no se deja moldear por ellos.

- La ecuación prevaleciente en el mundo moderno que nos manipula es:

Familia + Escuela + Amigos = Yo

- Pero para quienes aspiran a la independencia, la ecuación será:

$$\begin{aligned} &(\text{Familia} + \text{Escuela} + \text{Amigos}) = \text{El verdadero Yo} \\ &\text{Yo} \end{aligned}$$

De esta manera será causa y efecto y no simplemente efecto.

c) Las Personas Aprenden Vivencialmente a Ser líderes.

Los ingredientes del liderazgo no se pueden enseñar, se deben aprender vivencialmente. Existen tres tipos de aprendizaje:

- El de conservación: Es el prevaleciente en el mundo y está diseñado para mantener los sistemas y la forma de vida existentes.
- El de shock: Es el que se impone cuando suceden crisis o eventos inesperados.
- El de innovación: Es el que tiene como componentes a la imaginación y a la actividad. Requiere confianza en uno mismo y autodirección.

El líder no debe practicar simplemente su vocación, la debe dominar. Ha de ser un maestro en ella.

La cadena de pasos que lleva al liderazgo es la siguiente:

- La reflexión conduce a la solución.
- La solución a la perspectiva.
- La perspectiva genera un punto de vista.

- El punto de vista conduce a las preguntas sobre sí mismo.
- Las preguntas sobre sí mismo llevan al deseo.
- El deseo al dominio de la profesión.
- El dominio de la profesión al pensamiento estratégico.
- El pensamiento estratégico a la autoexpresión.
- Y la autoexpresión al liderazgo.

Como se puede ver, el liderazgo es primero ser y después hacer.

d) La confianza pone a las personas de su lado.

Existen cuatro ingredientes que generan y mantienen la confianza, estos son:

- Constancia, mantenerse firme en su manera de ser.
- Congruencia, en los líderes verdaderos no hay diferencia entre las teorías que sostienen y lo que practican en la vida.
- Confiabilidad, los líderes están presentes cuando son necesarios, listos para apoyar a sus colaboradores en esos momentos.
- Integridad, los líderes mantienen sus compromisos y promesas.

Si hay algo que mina la confianza es el hecho de que los líderes estén faltos de integridad y no tengan un sólido sentido ético. Cuando estos ingredientes estén presentes, la gente estará de su lado. Dichos ingredientes no pueden ser enseñados, deben ser adquiridos vivencialmente.

La competencia, la visión y la virtud deben existir en balance perfecto. La competencia o conocimiento sin visión ni virtud produce tecnócratas; la virtud, sin visión ni conocimiento produce ideólogos; la visión sin virtud ni conocimiento engendra demagogos. Dado que los líderes tratan con personas no con cosas, el liderazgo sin valores, compromisos y convicción sólo puede ser inhumano y dañino.

e) La organización debe impulsar el liderazgo

Como los individuos, las organizaciones deben aprender de sus experiencias y desarrollarse completamente por sí mismas, deben liderar no manejar simplemente los acontecimientos.

A continuación se mencionan algunas de las características de las organizaciones exitosas:

- Estructura menos jerárquica.
- Más unidades autónomas.
- Rapidez para innovar.
- Flexibilidad.
- Líderes, no gerentes, en todos los niveles.

Las organizaciones deben ofrecer a sus empleados la clase de experiencias que los capacite para aprender y finalmente para dirigir. Las oportunidades de liderazgo serán ofrecidas a los ejecutivos al inicio de sus carreras, de manera que les inspiren confianza en ellos mismos. Si existe una nueva aventura en el trabajo, los jóvenes ejecutivos deberán ser incluidos en el equipo y, mejor aún, puestos al mando. Esta aventura los beneficiará pues aprenderán de la experiencia de la creación y crecimiento del producto o servicio.

La rotación en el trabajo es otro medio para ofrecer a los jóvenes ejecutivos una oportunidad para aprender acerca de la organización.

Es necesaria también una actitud positiva hacia los errores y la toma de riesgos. Las organizaciones mismas deben servir como mentores; su conducta, sus valores, positivos o negativos, prevalecerán.

3.12 Como Elegir al Líder del Futuro

Una parte vital del liderazgo es proveer líderes para el futuro. La elección debe ser muy cuidadosa, pues tiene que ver con el legado para futuras generaciones. Enseguida se presentan algunas de las características, con la recomendación de que cada quien contemple y añada las que considere necesarias:

- Que posea una integridad consistente a la que se pueda recurrir.
- Que valore la heterogeneidad y la diversidad.
- Que salga en busca de la competencia.
- Que esté abierto a las opiniones contrarias.
- Que se comunique fácilmente a todos los niveles.
- Que dirija por medio del servicio.
- Que comprenda el concepto de la justicia y abogue por ella de manera consistente.
- Que sea sensible a los talentos y habilidades de los demás.
- Que sea capaz de ver el panorama entero, más allá de su área de enfoque.
- Que sea diplomático.
- Que pueda contar historias tribales.
- Que hable de los “por qué” más que de los “como”
- Y por supuesto, debe compartir los valores de la corporación.

Los líderes del futuro:

- Dirigirán la visión, dedicándose apasionadamente a la realización de ella, comunicándosela a los demás.
- Impulsarán el consejo sincero de las personas en quienes se confía, pues esto permite al líder aprender más acerca de sí mismo.
- Estimularán la disidencia. Los líderes necesitan cerca de ellos personas con puntos de vista contrarios, que le muestren la diferencia entre lo que supone y lo que realmente sucede. Poseerán optimismo y esperanza. Como dice un antiguo proverbio chino: “los pájaros de la preocupación pueden volar sobre tu cabeza, eso no lo puedes cambiar, pero pueden hacer nido en ella, eso si lo debes evitar”.
- Entenderán el efecto pigmalión en la gerencia: “lo que los líderes esperen de sus subordinados, determinará en gran medida el desempeño de sus carreras”.
- Verán a largo plazo y pensarán estratégicamente.

Nuestro país tiene abundancia de héroes militares de todos los estilos, desde los inimaginables “niños héroes” hasta el pintoresco Pancho Villa y desde el original cura Hidalgo hasta el inefable Cuauhtémoc. A esta galería se agrega la colorida variedad de líderes políticos de todos los calibres y clases, desde el astuto ex presidente Salinas hasta el vitriólico Diego Fernández de Cevallos y el solemne Cuauhtémoc Cárdenas. Cada uno de ellos podría ser por sí solo todo un estudio de caso, pero lo que más interesa y conviene a México es que haya ante todo líderes sociales y empresariales; no obstante, tal parece que estos casi ni existieran. No es que no los haya, sino que la ideología nacional y el concepto obsoleto de nacionalismo revolucionario no han permitido su publicidad y promoción. De ahí resulta que la amorfa sociedad Mexicana tenga como paradigmas a Pedro Infante y “Cantinflas”, personajes populares y pintorescos del México rural y del urbano, conocidos ampliamente por la penetración televisiva, y desconozca la participación de líderes útiles que sirvan de ejemplo y modelo de rol.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE ADECUACIÓN SOBRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN UN ORGANISMO PÚBLICO

4.11	Institución	97
4.12	Estructura de la Administración Pública Federal	98
4.13	Organograma Funcional de la SAGARPA	100
4.13.1	Atribuciones de la SAGARPA	101
4.14	Estructura Funcional de la Dirección General de Proveduría	105
4.14.1	Atribuciones de la Dirección General de Proveduría	106
4.15	Estructura Funcional del Departamento de Control de Inventarios	108
4.15.1	Actividades del Departamento de Control de Inventarios	109
4.16	Debilidades	111
4.17	Análisis de Puestos	114
4.18	Perfil de Alto Desempeño	125
4.19	Proceso de Benchmarking	129
4.20	Perfil del Líder de Alto Desempeño Propuesto	132

Capitulo IV PROPUESTA DE ADECUACIÓN SOBRE EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

En este capítulo sometemos a análisis el nivel jerárquico de jefe de departamento en una institución gubernamental (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) hacemos una comparación con el modelo ideal de dirección y liderazgo, identificamos las brechas existentes que separan el perfil actual del modelo ideal y proponemos las características que debe mejorar el jefe de departamento para alcanzar el grado óptimo de desempeño.

4.1 Institución

Nos resultó interesante incursionar en un organismo público en el que podemos identificar sus fortalezas y debilidades pese a que la ley orgánica de la administración pública federal es muy precisa en la causa y efecto de sus funciones.

Optamos por analizar la situación que prevalece en una de las unidades administrativas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación siendo ésta en su clasificación la subdirección de proveeduría, en su desfase operacional que es el departamento de control de inventarios.

Para entender mejor la causa y efecto de la situación que prevalece ponemos a la consideración de los lectores la estructura funcional de la administración pública federal lo anterior para que ubiquen la institución que nos involucra. La presentamos tal y como lo marca la ley orgánica de la administración pública federal.

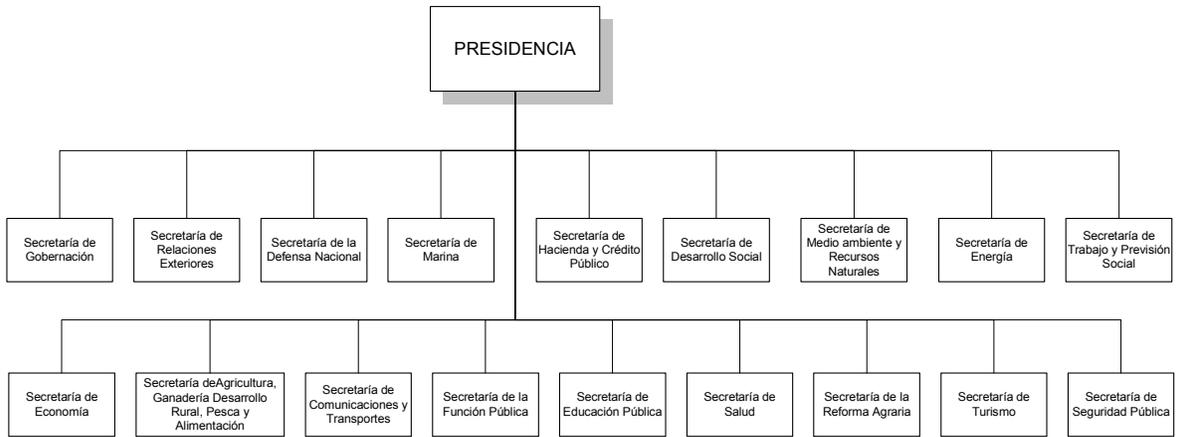
4.2 Estructura de la administración pública federal:

Como se puede observar en el organigrama anexo, el gobierno federal cumple con los postulados establecidos por la organización una unidad de dirección, y unidades de delegación de autoridad perfectamente ordenados y clasificadas por el servicio que presta a la sociedad y es aquí en donde todo organismo público determina su manual de organización para que de este se especifique el de procedimientos.

Secretarías de Estado

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Secretaría de Energía
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de la Función Pública
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Turismo
- Secretaría de Seguridad Pública

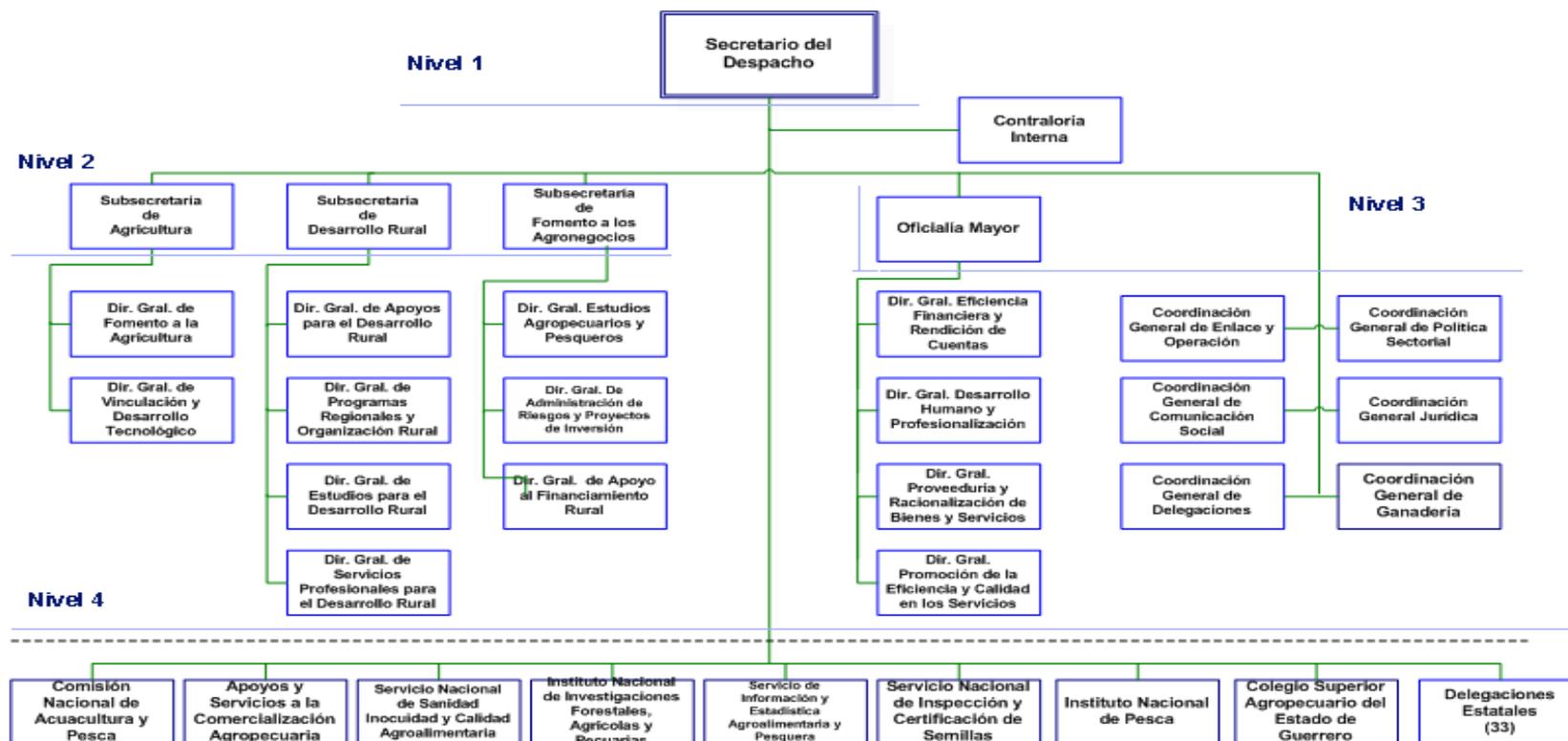
CAPITULO IV, PROPUESTA DE ADECUACIÓN SOBRE EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO



4.3 Organograma Funcional de la SAGARPA:

La SAGARPA como lo muestra el organograma anexo es una institución que por su complejidad llamo nuestro interés por los proyectos que este realiza y los recursos que utiliza para llegar a la consecución de los objetivos siendo atractiva la dimensión estructural que esta tiene para ir cubriendo sus sectores en los compromisos contraídos por su titular y el ejecutivo federal.

Estructura Funcional de la SAGARPA



4.3.1 Atribuciones de la SAGARPA

Son de manera genérica las principales actividades del titular de la institución, que en base a los planes, programas, control y seguimiento de los mismos cumple con los compromisos contraídos por el ejecutivo en el plan nacional de desarrollo en las regiones establecidas y tiempos y espacios determinados.

Enunciamos dichas atribuciones tal y como las marca la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

A la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural, a fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo, en coordinación con las dependencias competentes;
- II. Promover el empleo en el medio rural, así como establecer programas y acciones que tiendan a fomentar la productividad y la rentabilidad de las actividades económicas rurales;
- III. Integrar e impulsar proyectos de inversión que permitan canalizar, productivamente, recursos públicos y privados al gasto social en el sector rural; coordinar y ejecutar la política nacional para crear y apoyar empresas que asocien a grupos de productores rurales a través de las acciones de planeación, programación, concertación, coordinación; de aplicación, recuperación y revolvencia de recursos, para ser destinados a los mismos fines; así como de asistencia técnica y de otros medios que se requieran para ese propósito, con la intervención de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y de los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los sectores social y privado;

IV. Fomentar los programas y elaborar normas oficiales de sanidad animal y vegetal, así como atender, coordinar, supervisar y evaluar las campañas de sanidad;

V. Procesar y difundir la información estadística y geográfica referente a la oferta y la demanda de productos relacionados con actividades del sector rural;

VI. Apoyar, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, las actividades de los centros de educación agrícola media superior y superior; y establecer y dirigir escuelas técnicas de agricultura, ganadería, apicultura, avicultura y silvicultura, en los lugares que proceda;

VII. Organizar y fomentar las investigaciones agrícolas, ganaderas, avícolas, apícolas y silvícolas, estableciendo institutos experimentales, laboratorios, estaciones de cría, semilleros y viveros, vinculándose a las instituciones de educación superior de las localidades que correspondan, en coordinación, en su caso, con la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca;

VIII. Formular, dirigir y supervisar los programas y actividades relacionados con la asistencia técnica y la capacitación de los productores rurales;

IX. Promover el desarrollo de la infraestructura industrial y comercial de la producción agropecuaria, en coordinación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial;

X. Promover la integración de asociaciones rurales;

XI. Elaborar, actualizar y difundir un banco de proyectos y oportunidades de inversión en el sector rural;

XII. Participar junto con la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca en la conservación de los suelos agrícolas, pastizales y bosques, y aplicar las técnicas y procedimientos conducentes;

XIII. Fomentar y organizar la producción económica del artesanado, de las artes populares y de las industrias familiares del sector rural, con la participación que corresponda a otras dependencias o entidades;

XIV. Coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos locales para el desarrollo rural de las diversas regiones del país;

XV. Proponer el establecimiento de políticas en materia de asuntos internacionales y comercio exterior agropecuarios;

XVI. Organizar y mantener al corriente los estudios económicos sobre la vida rural, con objeto de establecer los medios y procedimientos para mejorarla;

XVII. Organizar y patrocinar congresos, ferias, exposiciones y concursos agrícolas y pecuarios, así como de otras actividades que se desarrollen principalmente en la media rural;

XVIII. Participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la determinación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos fiscales y financieros necesarios para el fomento de la producción rural, así como evaluar sus resultados;

XIX. Programar y proponer, con la participación que corresponde a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, la construcción de pequeñas obras de irrigación; y proyectar, ejecutar y conservar bordos, canales, tajos, abrevaderos y jagüeyes que compete realizar al Gobierno Federal por sí o en cooperación con los gobiernos de los estados, los municipios o los particulares;

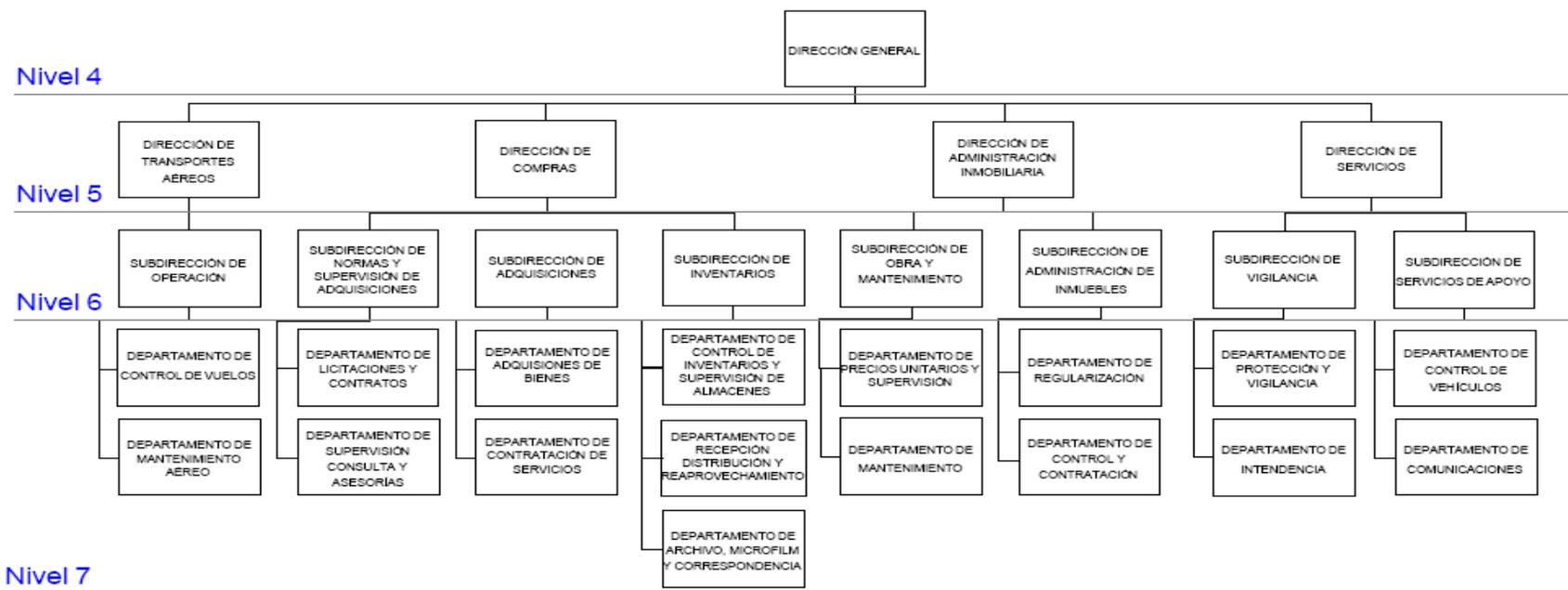
XX. Participar, junto con la Secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, en la promoción de plantaciones forestales, de acuerdo con los programas formulados y que compete realizar al Gobierno Federal, por sí o en cooperación con los gobiernos de los Estados, municipios o de particulares, y

XXI. Los demás que expresamente le atribuyen las leyes y reglamentos.

Estructura Funcional de la Dirección General de Proveduría.

Esta tiene una responsabilidad sumamente complicada porque se encarga de los recursos materiales (de los activos fijos y diferidos) que utiliza la secretaría para que se cumplan de manera oportuna y precisa sus funciones.

Comenzamos con esta dirección porque de ella depende la unidad que nos involucra en la detección de anomalías que desfasan la función oportuna por la limitación de sus recursos de toda la secretaría y que mas adelante especificaremos.



4.4.1 Atribuciones de la Dirección General de Proveduría.

Nuestra intención es que el lector identifique que los sistemas y procedimientos están perfectamente bien delimitados y que los errores no son técnicos sino humanos.

Artículo 17. A cargo de cada una de las direcciones generales habrá un titular, quien asumirá su dirección técnica y administrativa y será el responsable ante las autoridades superiores de su correcto funcionamiento.

Los directores generales podrán ser auxiliados por los directores generales adjuntos, directores, subdirectores, jefes y subjefes de departamento, oficina, sección, mesa y demás servidores públicos que requieran las necesidades del servicio.

Artículo 18. Corresponderá a los directores generales:

- I. Dirigir, organizar y evaluar el funcionamiento y desempeño de la unidad administrativa a su cargo;
- II. Acordar, con sus superiores, la resolución de los asuntos relevantes cuya tramitación les corresponda;
- III. Ejercer las funciones que les sean delegadas, realizar los actos que les Instruyan sus superiores y aquellos que les correspondan por suplencia;
- IV. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones;
- V. Formular el anteproyecto de programa presupuesto anual de la Dirección General a su cargo y, una vez aprobado, vigilar su correcta y oportuna ejecución;

VI. Coordinarse con los titulares de las demás unidades administrativas para el mejor despacho de los asuntos de su competencia;

VII. Proporcionar la información, los datos o la cooperación técnica que les sea requerida oficialmente;

VIII. Promover, formular e instrumentar los programas de ahorro, productividad, transparencia y desregulación en la unidad administrativa a su cargo;

IX. Intervenir en la contratación, desarrollo, capacitación, promoción, adscripción y licencias del personal a su cargo, así como en los casos de sanción, remoción y cese de estos servidores públicos;

X. Expedir certificaciones de los documentos que obren en los archivos de la unidad administrativa a su cargo;

XI. Generar, en el ámbito de su competencia, los anteproyectos de normas oficiales mexicanas y normas mexicanas en los términos de ley, así como en los comités consultivos nacionales de normalización y en los demás organismos de colaboración;

XII. Aprobar los anteproyectos relativos a la organización, fusión, modificación, o supresión de las áreas que integran la unidad administrativa a su cargo;

XIII. Coadyuvar con el Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera y las delegaciones estatales de la Secretaría, en la integración de la información que procesa dicho Servicio;

XIV. Atender, en el ámbito de su competencia, los asuntos de carácter internacional que se relacionen con las atribuciones específicas de sus áreas;

XV. Promover, organizar y patrocinar la celebración de congresos, seminarios, foros, consultas, exposiciones, ferias y concursos nacionales e internacionales, en el ámbito de su competencia;

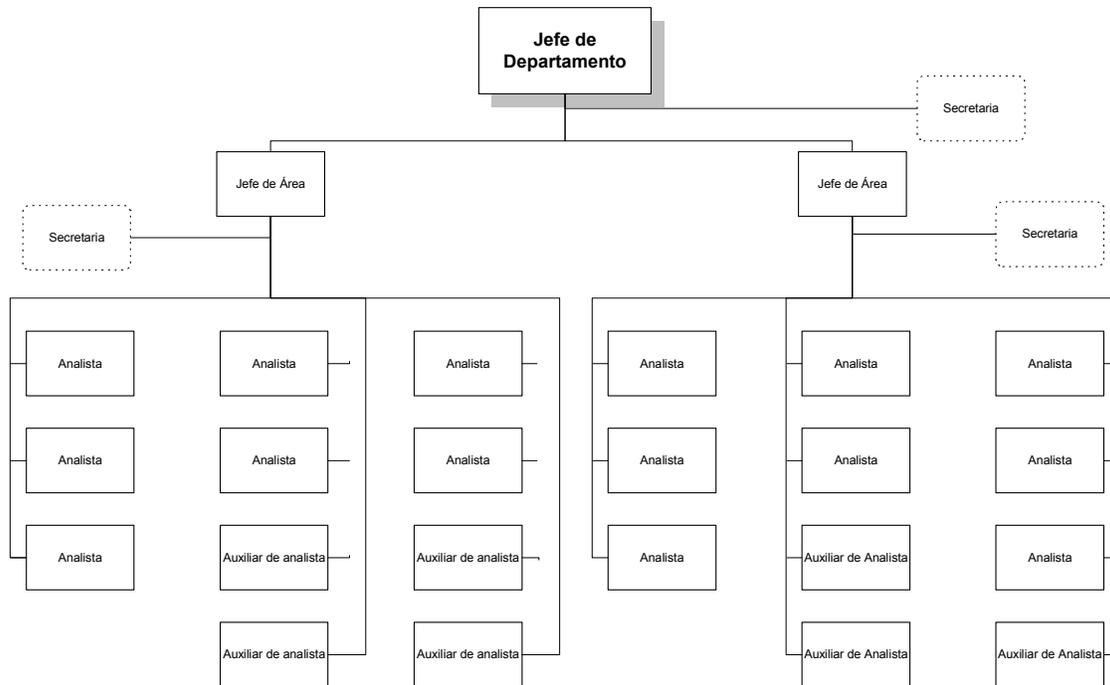
XVI. Definir lineamientos para el diseño, operación y evaluación de los planes, programas y proyectos a su cargo;

XVII. Someter a la aprobación de su superior los estudios y proyectos que se elaboren en el área de su responsabilidad, y

XVIII. Ejercer las demás facultades que les señalen otras disposiciones legales y administrativas, así como las que les confiera el Secretario.

4.5 Estructura Funcional del Departamento de Control de Inventarios.

Iniciamos presentando su diseño para que el lector identifique que no es la división de trabajo la deficiencia ni la jerarquización y especialización en funciones la que esta ocasionando un desequilibrio en la dirección general de proveeduría, sino la improvisación y el seguimiento a sus estrategias que por capricho e ignorancia has suscitado constantes fallas de dicho departamento con sus continuos pretextos y escasos resultados lo que ha afectado el funcionamiento de dicho ramo.



4.5.1 Actividades del Departamento de Control de Inventarios en la SAGARPA

Detallando las funciones genéricas del departamento citado podemos observar que sus lineamientos son ordenados congruentes y factibles para cumplirlos en el tiempo y espacio establecidos.

- Controlar y mantener permanentemente actualizado el inventario de las áreas que conforman la Sagarpa, así como el almacén, con el fin de conocer las características y situaciones que guardan; vigilando que los métodos de operación, permitan optimizar los servicios de almacenes e inventarios.

- Establecer procedimientos de operación y control a efecto de agilizar los servicios que este departamento proporciona a las diferentes áreas de la Sagarpa.
- Mantener actualizados los controles, normas y procedimientos necesarios para la operación eficiente del almacén y control de inventarios.
- Verificar que se lleven a cabo el registro y control de todos los bienes inventariables, estableciendo controles a través de los resguardos correspondientes.
- Atender las solicitudes de baja de los bienes al servicio de la Sagarpa.
- Formular el dictamen técnico, para determinar el destino final de los bienes muebles.
- Realizar, ante la dirección general de recursos materiales y servicios generales de la Secretaría de Gobernación, las gestiones necesarias para la baja definitiva de los bienes que no son de utilidad.
- Vigilar y supervisara el adecuado funcionamiento del área de inventarios
- Proporcionar los números de inventario y placas de identificación a las áreas, conforme a los lineamientos que al respecto emite a la dirección general de recursos materiales y servicios generales de la secretaria de gobernación.
- Mantener actualizado el inventario de los bienes instrumentales existentes, tomando en cuenta los reportes y conciliaciones que emita semestralmente la dirección general de recursos materiales y servicios generales de la secretaria de gobernación.

- Verificar que la entrega de bienes de consumo e inventariables, se realicen en apego a las solicitudes de requisición y existencias en almacén.
- Gestionar la compra de artículos y materiales para mantener las existencias vigentes en el almacén y a tender de manera oportuna los requerimientos de las áreas.
- Verificar que el servicio de entrega de bienes se lleve a cabo conforme a los lineamientos emitidos por la dirección general de recursos materiales y servicios generales de la Secretaría de Gobernación.

4.6 Debilidades del Departamento de Inventarios

Derivado de un análisis que se llevó a cabo para determinar los problemas más comunes que enfrenta el Departamento de Inventarios y que nos servirán de parámetro para efectuar propuestas tal y como lo marcan los principios enmarcados en la ley orgánica de la Sagarpa, son:

- En la realidad el jefe de Departamento tiene la especialidad en Contaduría Pública, lo cual no lo califica, en cuanto a educación formal, para el cargo que desempeña, los dos jefes de área cuentan con la especialidad en administración (licenciatura), lo cual nos entristece y nos lleva a cuestionarnos porqué con su preparación no han buscado alternativas ni propuesto adecuaciones que liberen al departamento de la situación de descontrol y desconfianza en la que se encuentra, el resto del personal tiene como grado máximo de estudios el nivel preparatoria.
- El enfoque organizacional que maneja el departamento según el análisis del comportamiento, líneas de autoridad, canales de comunicación y jerarquización entre los miembros de este sistema, se identifica con el

enfoque “clásico” debido a que es muy rígido y demasiado jerarquizado, además de tener un poco del enfoque burocrático ya que la obediencia que le tienen al jefe del departamento no se debe a su persona en si, por sus cualidades y habilidades laborales, sino, a las normas y reglamentos previamente establecidos.

También identificamos el enfoque burocrático, lo demuestra el excesivo papeleo que se maneja en el departamento lo cual impide soluciones rápidas y eficientes.

- Detectamos que existen cargas de trabajo mal distribuidas ya que una sola área es la que recibe la mayoría de responsabilidades, lo cual nos lleva a la conclusión que existen favoritismos de parte del jefe de departamento hacia uno de los jefes de área.
- Como consecuencia del punto anterior detectamos que existe desunión entre las áreas que conforman al Departamento ya que cada una se concentra en que tenga éxito su parte, por lo que en la mayoría de las veces evitan el trabajo en equipo y se enfocan en objetivos personales o de área y no en los objetivos del departamento como un todo.
- Después de evaluar los perfiles del personal que conforma las áreas del departamento de control de inventarios en la SAGARPA concluimos que se trata de un tipo de organización informal, ya que esta organizado a la ligera y mal definido, decimos esto debido a que personal que cuenta con un perfil que podría aportar más al cumplimiento de los objetivos del departamento, se encuentra realizando actividades que no les permiten sobresalir, lo cual provoca que el personal solo pueda crecer a través del tiempo o por “dedazo” (como sucede regularmente en las corrompidas dependencias públicas) y no de acuerdo a sus capacidades.

- Para finalizar nuestro análisis en cuanto a la organización del Departamento de Inventarios podemos decir que se manejan procedimientos impositivos los cuales en vez de clarificar las actividades del departamento lo que provocan es descontrol, descontento entre los trabajadores, movimientos inútiles y pasos perdidos.

En los siguientes puntos nos enfocaremos a describir las características directivas que refieren al jefe del departamento de control de inventarios en la SAGARPA.

- El jefe de departamento demuestra una gran tendencia al perfil de dirección operativa, ya que su horizonte es muy limitado, concluimos esto debido a su falta de planificación, organización y control a largo plazo, por lo que vive al día y tal vez le preocupe lo que pueda suceder en el futuro, aunque su comportamiento no lo demuestra.
- De acuerdo a su comportamiento el jefe de departamento practica un estilo de dirección Autocrático ya que solo él es quien toma las decisiones y exige a sus jefes de área que antes de tomar cualquier medida le sea consultada y en muchas ocasiones ser él quien tome la decisión sin tomar en cuenta a sus colaboradores.
- El jefe de departamento es incongruente en la delegación hacia sus colaboradores, ya que exige resultados sin proporcionar los medios para alcanzarlos, por lo que concluimos que delega más la responsabilidad que la autoridad que la conlleva.
- No existe contacto de parte del jefe de departamento con sus subordinados inferiores al nivel de jefe de área.

- El jefe de departamento tiene una forma muy agresiva de dirigirse hacia sus subordinados, no tiene tacto para llamarles la atención, cuando algo no salio bien, les grita frente a quien sea de manera prepotente y la mayoría de las veces utiliza palabras altisonantes.
- Se alcanza la mayor parte de los objetivos, pero se desperdician recursos y energías innecesariamente.
- Los subordinados tienen la sensación de que su trabajo no es útil.

4.7 Análisis de Puestos

Para que las autoridades no tengan duda alguna de cuales son sus compromisos en sus derechos y obligaciones proponemos un indicador en el que el titular los cubra con eficiencia y oportunidad.

Identificación		
Puesto: Jefe de Departamento	Clave: SAGARPA-ALM01	Fecha de Análisis: 18/04/05
Ubicación: Departamento de Control de Inventarios	Nombre del Analista: FJCH	
Puesto al que reporta: Subdirector de Almacenes e Inventarios	Nombre del entrevistado: Miguel González Martínez	
Puestos supervisados: Subordinados (27)	Salario mensual: \$35, 000	
Descripción		
General: Canalizar e instruir actividades propias del departamento, supervisar		

al personal bajo su mando, asistir a juntas, autorizar documentos emitidos por el departamento.

Específica:

Labores diarias:

- Revisa su correo electrónico, analiza la información, sugiere posibles soluciones y los canaliza al jefe de área que le corresponda la realización de la actividad.
- Recibe por parte de su secretaria la documentación dirigida al departamento de control de inventarios, la analiza, sugiere posibles soluciones y los canaliza al jefe de área que le corresponda.
- Se reúne con sus jefes de área para supervisar el status de las actividades encomendadas al departamento y discuten las posibles soluciones.
- Dar seguimiento a las actividades.
- Revisar y autorizar el envío de documentación generada en las áreas bajo su cargo.
- Firma los resguardos emitidos por el departamento.

Labores eventuales:

- Generar reportes quincenales, mensuales y bimestrales solicitados por la subdirección de almacenes e inventarios.
- Asistir a juntas convocadas por otras áreas de la secretaría.
- Asistir a juntas convocadas en la SEGOB, referente a la conciliación de registros.
- Generación del anteproyecto de presupuesto anual en la secretaría.
- Mantener actualizados los controles, normas y procedimientos del

departamento.
Requerimientos
Escolaridad: Licenciatura en Administración o grado superior. Experiencia: En manejo de personal, análisis de datos y conocimientos administrativos Sexo: Masculino Aspectos especiales: Facilidad de palabra, ser integro, una persona vital, abierto al cambio, visionario, honesto y honrado.
Responsabilidad
Bienes: <ul style="list-style-type: none">• Bienes muebles en la Sagarpa. Debe mantener un estricto control de los bienes muebles bajo resguardo de la secretaría con el fin de evitar el mal manejo de los mismos y posteriores responsabilidades. Relaciones: <ul style="list-style-type: none">• Supervisión: Otorga supervisión a sus jefes de área, secretaria y personal operativo en el departamento.
Condiciones
Ambiente físico: El 95% de su tiempo de trabajo lo pasa en su oficina analizando información y tomando decisiones.

Esfuerzo: Atención mental por periodos prolongados, fuerza en la muñeca por la gran cantidad de firmas que realiza.

Riesgos

- Accidentes: No existen riesgos fuera de lo normal.
- Enfermedades profesionales: Puede padecer de estrés ocasionado por las cargas de trabajo.

Identificación

Puesto: Jefe de Área	Clave: SAGARPA-ALM02	Fecha de Análisis: 18 / 04 / 05
----------------------	----------------------	---------------------------------

Ubicación: Departamento de Control de Inventarios	Nombre del Analista: FJCH
---	---------------------------

Puesto al que reporta: Jefe del departamento de control de inventarios	Nombre del entrevistado: José Luis Hernández Jiménez
--	--

Puestos supervisados: Subordinados (12)	Salario mensual: \$20, 000
---	----------------------------

Descripción

General: Canalizar e instruir actividades propias del área, supervisar al personal bajo su mando, autorizar documentos emitidos por el área.

Específica:

Labores diarias:

- Revisa su correo electrónico, analiza la información y propuesta del jefe del departamento, los canaliza al analista que le corresponda la realización de la actividad.
- Recibe por parte de su secretaria la documentación dirigida al área, la analiza y la canaliza al analista que le corresponda.
- Se reúne con su jefe de departamento para supervisar el status de las actividades encomendadas al área y discuten las posibles soluciones.
- Dar seguimiento a las actividades.
- Revisar y autorizar el envío de documentación generada en el área bajo su cargo.
- Firmar los resguardos emitidos por el área.

Labores eventuales:

- Generar reportes quincenales, mensuales y bimestrales solicitados por su jefe de departamento.
- Asistir a juntas convocadas por otras áreas de la secretaría.
- Asistir a juntas convocadas en la SEGOB, referente a la conciliación de registros.
- Atención a proveedores en las compras anuales.
- Elaboración de dictamen técnico para la baja de bienes ante la SEGOB.

Requerimientos

Escolaridad: Licenciatura en Administración o grado superior.

Experiencia: En manejo de personal, análisis de datos y conocimientos administrativos

Sexo: Masculino

Aspectos especiales: Facilidad de palabra, ser integro, abierto a sugerencias y honrado.

Responsabilidad

Bienes:

- Bienes muebles en la Sagarpa. Debe mantener un estricto control de los bienes muebles bajo resguardo de la secretaría con el fin de evitar el mal manejo de los mismos y posteriores responsabilidades.

Relaciones:

- Supervisión: Otorga supervisión a sus analistas y secretaria del área a su cargo.

Condiciones

Ambiente físico: El 95% de su tiempo de trabajo lo pasa en su oficina analizando información y tomando decisiones.

Esfuerzo: Atención mental por periodos prolongados, fuerza en la muñeca por la gran cantidad de firmas que realiza.

Riesgos

- Accidentes: No existen riesgos fuera de lo normal.
- Enfermedades profesionales: Puede padecer de estrés ocasionado por las cargas de trabajo.

Identificación

Puesto: Analista	Clave: SAGARPA- ALM03	Fecha de Análisis: 18 / 04 / 05
Ubicación: Departamento de Control de Inventarios	Nombre del Analista: FJCH	
Puesto al que reporta: Jefe de área del departamento de control de inventarios	Nombre del entrevistado: Juan Carlos Ramírez Ríos	
Puestos supervisados: ninguno	Salario mensual: \$7, 000	

Descripción

General: Recepción, registro, marcación y asignación de bienes.

Específica:

Labores diarias:

- Recepción y traslado de bienes a las áreas solicitantes.
- Marcación de bienes con los números de inventario correspondientes.
- Operación de la base de datos con los registros de los bienes bajo resguardo de la Sagarpa.
- Emisión de resguardos.
- Atención a solicitudes de su jefe de área.

<ul style="list-style-type: none">• Traslado de bienes para baja.• Control de documentación referente a sus actividades.
Labores eventuales: <ul style="list-style-type: none">• Generar reportes mensuales solicitados por su jefe de área.• Atención a proveedores en las compras anuales.• Traslado de bienes para baja a la SEGOB.
Requerimientos
Escolaridad: secundaria o superior. Experiencia: mínima de un año en puesto similar. Sexo: Masculino Aspectos especiales: Debe tener buena condición física, ser honrado, mostrar disponibilidad, ser amable.
Responsabilidad
Bienes: <ul style="list-style-type: none">• Muebles. Debe ser cuidadoso en el manejo de bienes ya que son delicados y podrían dañarse durante su traslado. Relaciones: <ul style="list-style-type: none">• Supervisión: no aplica.

Condiciones
Ambiente físico: El 50% de su tiempo de trabajo lo pasa trasladando bienes. Esfuerzo: fuerza física.
Riesgos <ul style="list-style-type: none">• Accidentes: Puede sufrir accidentes graves por imprudencia o deterioro de los bienes que traslada.• Enfermedades profesionales: Puede desarrollar hernias si no se faja cuando levanta un mueble.

Identificación		
Puesto: Secretaria	Clave: SAGARPA- ALM04	Fecha de Análisis: 18 / 04 / 05
Ubicación: Departamento de Control de Inventarios	Nombre del Analista: FJCH	
Puesto al que reporta: Jefe de área y del departamento de control de inventarios	Nombre del entrevistado: Miguel Luna Allende	
Puestos supervisados: ninguno	Salario mensual: \$6, 000	
Descripción		
General: Control de documentación generada por el área y departamento de control de inventarios.		
Específica:		
Labores diarias:		
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de documentación.• Generación de oficios y tarjetas.• Control y archivo de la documentación generada.		
Labores eventuales:		
<ul style="list-style-type: none">• Generar reportes referentes a status de documentación solicitado por su jefe de área y/o departamento.		

Requerimientos
Escolaridad: Secretariado. Experiencia: mínima de un año en puesto similar. Sexo: Femenino Aspectos especiales: Mostrar disponibilidad, ser amable.
Responsabilidad
Documentos: <ul style="list-style-type: none">• Mantener actualizado y controlado el archivo Relaciones: <ul style="list-style-type: none">• Supervisión: No tiene personal a su cargo.
Condiciones
Ambiente físico: El 100% de su tiempo de trabajo lo pasa en su oficina de trabajo. Esfuerzo: Atención visual por periodos prolongados.
Riesgos <ul style="list-style-type: none">• Accidentes: No existen riesgos fuera de lo normal.• Enfermedades profesionales: Puede desarrollar estrés debido a las cargas de trabajo.

4.8 Perfil de Alto Desempeño

Son indicadores que debe de cubrir la unidad de mando de manera incondicional y por convicción.

4.8 Perfil de Alto Desempeño	
Trabajo: Jefe de departamento	Fecha: 18/04/05
Analista: FJCH	
Misión	
Contribuir a través de un liderazgo efectivo al logro de los objetivos organizacionales, así como al efectivo funcionamiento del departamento a su cargo.	
Estándares	
<ul style="list-style-type: none">• Tiempo: Se anticipa a los hechos, planea adecuadamente lo cual le permite actuar con prontitud en la resolución de problemas.• Precisión: Fundamenta sus decisiones en su experiencia y en datos confiables.• Comunicación: Es elocuente intercambiando puntos de vista con colaboradores y clientes, además de contar con una gran capacidad de negociación.• Autoconfianza: Cuenta con un sentimiento de autoconfianza básica que le permite un buen nivel de seguridad en su actuación.	

- Firmeza: Cuenta con la fortaleza, convicción, seguridad personal y definición necesaria en el actuar para dirigir a otros.
- Paciencia: Sabe escuchar, sabe esperar y tiene un adecuado control sobre si mismo y las circunstancias que lo rodean.
- Modestia: Cuenta con la humildad sanamente entendida, modestia, sencillez, moderación y hace buen uso del poder además de no vanagloriarse del status en que se encuentra.
- Sinceridad y transparencia: Cuenta con una conducta sincera que proyecta de una manera transparente sus pensamientos y sentimientos.
- Mejora continua: convoca a reuniones con sus colaboradores y aportan información e ideas para este propósito, se capacita constantemente mediante lecturas, asistencia a cursos, etc.

Acciones clave del jefe de departamento

- Analiza la documentación y correos electrónicos recibidos en el departamento.
- Instruye en la parte superior del documento o agrega en el cuerpo del correo la propuesta de acciones que se deberán seguir.
- Canaliza la información al jefe de área correspondiente.
- Convoca a junta a los jefes de área todos los días a primera hora para consultar el avance de los asuntos pendientes y sugieren soluciones.

- Supervisa regularmente al personal operativo y escucha sus inquietudes.
- Asiste a junta en la subdirección todos los días viernes para tratar asuntos relacionados al departamento.
- Mantiene contacto con la Secretaría de Gobernación para asuntos relacionados a los bienes asignados a la Sagarpa.
- Revisa y firma la documentación emitida por el departamento.
- Firma los resguardos de los bienes a los usuarios que emite el área de inventarios.
- Solicita información a sus jefes de área para generar reportes mensuales y bimestrales que solicita la subdirección.
- Genera el anteproyecto de presupuesto anual en la secretaría.

Ambiente de trabajo

La cultura de la secretaría tiende a alcanzar las máximas competitividad, satisfacción del usuario y calidad de vida. Por lo tanto es importante que el jefe de departamento esté inculcado en estos valores.

El trabajo se desempeña en su oficina (95% del tiempo).

Existe el riesgo de contraer enfermedades profesionales, como estrés, gastritis, problemas estomacales o migraña debido a las presiones y carga de trabajo.

No hay riesgo de accidentes fuera de lo normal.

Responsabilidades

Bienes:

- Bienes muebles en la Sagarpa. Debe mantener un estricto control de los bienes muebles bajo resguardo de la secretaría con el fin de evitar el mal manejo de los mismos y posteriores responsabilidades.

Relaciones:

- Supervisión: Otorga supervisión a sus jefes de área, secretaria y personal operativo en el departamento.
- Calidad: Aporta constantemente ideas para mejorar el servicio a los usuarios y mejorar el departamento.
- Trabajo en equipo: promueve la colaboración constante para elevar la competitividad y la calidad de vida de sus colaboradores.

Competencias

Básicas: Comunicación verbal y escrita (máximo nivel), operaciones aritméticas (buen nivel), conocimientos computacionales (excelente nivel), conocimientos administrativos (máximo nivel)

Específicas: Cultura de la empresa (excelente nivel), procedimientos administrativos del puesto y departamento (excelente nivel).

4.11 Proceso de Benchmarking de Desempeño Aplicado al Jefe del Departamento de Control de Inventarios	
Fase	Etapas
Planeación	<ul style="list-style-type: none">• Se someterá a un análisis el perfil del jefe de departamento con respecto al perfil conveniente para el nivel jerárquico en que se encuentra, basándonos en la información de los tres capítulos iniciales que componen esta tesis.
Análisis	<p>Brechas existentes que lo separan del jefe de departamento apropiado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de planificación a largo plazo.• Concentración de autoridad en su persona y falta de delegación.• Deficiencia en la destreza para expresarse y comunicarse con sus subalternos.• Es muy conservador.• Falta de buena condición física (adicto al tabaco) y es una persona con muy poco entusiasmo.• Desorganizado.

	<ul style="list-style-type: none">• Autocrítica deficiente.• Falta de consideración y atención a los demás.• Mal uso del poder. <p>Metas de desempeño mejorado</p> <ul style="list-style-type: none">• Ampliar su horizonte en cuanto se refiere a planificación, organización y control, tratar de anticiparse a los acontecimientos.• Delegar de forma sistemática responsabilidad y autoridad en sus subalternos, con lo cual tendrá más tiempo para dedicarlo a otras funciones o aumentar su capacidad de supervisión.• Desarrollar seguridad, en su forma de comunicarse, su capacidad de escuchar, su facilidad de palabra, la tonalidad, la oportunidad,
Análisis	Etapa <ul style="list-style-type: none">• la claridad y la sinceridad, lo cual influirá en el crecimiento de él mismo y de sus colaboradores, la comunicación integra y clarifica.

	<ul style="list-style-type: none">• Abrir su mente al cambio.• Tener la conciencia clara, objetiva y valiente de sus propias fuerzas y debilidades.• Dedicar más tiempo a actividades que le procuren una mejor salud y proponerse dejar el cigarro.• Respetar y valorar a sus subalternos.• Dosificar prudente y virtuosamente el poder lo cual definirá su autentico desempeño como autoridad.
Integración	<ul style="list-style-type: none">• Se comunicará al jefe de departamento el análisis elaborado, para fijar metas operacionales.
Acción o ejecución	<ul style="list-style-type: none">• Llevar a la práctica las propuestas.
Madurez	<ul style="list-style-type: none">• Siguiendo las anteriores recomendaciones el jefe de departamento logrará una posición de liderazgo efectivo.

4.12 Perfil del Líder de Alto Desempeño Propuesto

Son características importantes que debe cubrir el líder con un perfil de alto desempeño.

- a) Aspectos gerenciales: conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.
- b) Trabajo en equipo: compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento personal como del funcionamiento de la organización.
- c) Relaciones interpersonales: sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los usuarios.
- d) Comunicación: Expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.
- e) Énfasis en la misión: enfoque a largo plazo, aspectos globales de las situaciones relativas al futuro de la organización, perseverancia para dirigirse hacia la misión a pesar de los obstáculos.
- f) Motivación a los colaboradores: fijación de objetivos ambiciosos (pero realistas) para si mismo y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.
- g) Compromiso con la calidad y la competitividad: orientación de las acciones para lograr la mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidad e integridad.

- h) Desarrollo de los colaboradores: búsqueda constante del desarrollo personal y profesional (tanto de si mismo como de los demás).
- i) Solución de problemas: recolección de hechos e información para tomar mejores decisiones, generación de soluciones innovadoras para los problemas.
- j) Aspectos técnicos: entendimiento de los costos, los ingresos, el valor agregado, etc. de la organización; actualización constante en su campo.

CONCLUSIONES

La organización es un proceso de orden y de interacción entre el puesto y el objetivo, que nos ayuda al desarrollo de las tareas que se necesitan para efectuar las metas, logrando así la eficiencia de la empresa con el conocimiento que nos proporciona la jerarquía o el organigrama interno de la institución siendo la base para encaminar o guiar los esfuerzos de los integrantes hacia el trabajo deseado, proporcionándoles los recursos adecuados (materiales, financieros, tecnológicos e incentivos) obtendremos los resultados deseados.

Al desconocerlo nos lleva a fallas errores y omisiones que nos ocasionan costos indebidos por una mala administración.

Los cambios organizacionales propician correcciones e ineficiencias y fluidez en el logro de los objetivos. Al crear puestos inútiles que representen gastos innecesarios hacia la empresa, y personal que no tengan el perfil adecuado, hacia el puesto a desempeñar hará las tareas de mala gana y costará una baja productividad dentro del departamento.

Las estrategias en la administración establecen causa y efecto de situaciones y congruencia para equilibrarlos.

Es por eso importante la selección del personal adecuado y la motivación interna, lo que hará que el empleado aspire a algo más que el simple sueldo, al proporcionarle incentivos profesionales dentro de la organización, esto provocará que los mismos empleados crezcan profesionalmente y personalmente.

La dirección siempre será la responsable de guiar los esfuerzos de los integrantes de la organización hacia el logro de los objetivos futuros y a corto plazo, lo que nos proporcionará resultados en tiempo y forma requeridos.

Es necesario que el Director tenga cierta destreza en cuestión de comunicarse con sus subalternos, para lograr así la mínima distorsión en los mensajes, porque entre más breve y simple sea el contacto y la comunicación de las decisiones se logrará una mayor eficiencia en la elaboración de las tareas a realizar.

El Director es el estratega que determina como realizar las funciones asignándoles los recursos respectivos.

Es importante que las normas y procedimientos de la empresa estén bien definidos en los diferentes niveles existentes y además que los interesados los conozcan perfectamente, como ya lo habíamos comentado en el capítulo de organización y así reduciríamos la toma de dediciones de los directivos, no con el afán de quitarles trabajo, sino para que atiendan cosas más importantes y aumentar la amplitud de supervisión.

También el directivo debe saber delegar las labores a sus subalternos con el propósito de que los empleados se sientan útiles y conozcan otra forma de motivación, pero como todo no se debe abusar de este sistema ya que al asignar tareas a muchas personas que no estén capacitadas robaran tiempo al supervisar que estén realizando correctamente sus actividades.

La autoridad siempre debe representar una imagen de liderazgo que convenza a su equipo de trabajo y en conjunto lograr los objetivos de la organización, por lo tanto el directivo deberá elegir un tipo de autoridad que vaya con su personalidad y sobre todo el que mejor se adapte a sus empleados y los motive a realizar la metas trazadas en los objetivos.

El estilo de dirección, en nuestra opinión, se deberá adaptar según la situación que se afronte en la empresa ya que las características de cada mando se aplican en diferentes tipos de problemas y situaciones.

Algunas veces, al enfrentar una decisión, no tenemos más opción que saltar sobre el precipicio. Aquellos que prefieren la senda segura, nunca cruzarán el precipicio, por lo que pueden acabar quedándose en la orilla equivocada. Individuos y corporaciones deben atreverse a saltar. El acto requiere audacia (que raya a veces en la tontería) y una gran dosis de intuición. Estas características quizás sean imposibles de adquirir, pero si se poseen, existen posibilidades de desarrollarlas. Desafortunadamente, existen muchos ejecutivos que notoriamente carecen de intuición, audacia y convicción. Se pierden en la maraña de datos técnicos y en las múltiples opciones y alternativas. Ya que se han decidido por una, encuentran que existen otras cinco más. Llega el momento en que la oportunidad se ha ido, las condiciones han cambiado, y otra vez a estudiar posibles soluciones. Sin embargo esto no quiere decir que no debe pensarse analíticamente, el análisis es vital, pero debe dirigirse hacia la estrategia global del negocio, no hacia los elementos individuales de esa estrategia.

El desarrollo personal y el aprendizaje organizacional deben comenzar en nosotros mismos mediante el abandono de la mentalidad paternalista por un lado, y pedigüería por el otro, que hay en México. Sólo de esta manera podremos crecer y revalorar nuestras propias capacidades.

El departamento de Recursos humanos tiene el compromiso de involucrarse en roles estratégicos que le permitan ser un auténtico agente de cambio, aprovechando el talento del personal, formando mejores elementos en sus funciones a través de una adecuada capacitación, vendiendo ante los líderes de otras áreas ideas que permita el crecimiento integral del factor humano.

Resulta ilógico que una empresa quiera llegar a la meta que se fijo sin tener perfectamente claro con que potencial humano cuenta.

Cada uno de nosotros tiene la capacidad para el liderazgo. El proceso para convertirse en líder es el mismo que para convertirse en un ser humano integral, creemos que todos estamos de acuerdo en que los líderes no nacen, se hacen, y hacen más por ellos mismos que por alguna fuerza externa. Las energías se deben utilizar en ser, no en probar y demostrar capacidad a los demás.

En el proceso para aprender vivencialmente a ser un líder, es básico considerar los siguientes ingredientes del liderazgo:

- La visión. El líder tiene una visión que lo guíe, una idea clara de lo que quiere hacer personal y profesionalmente.
- La pasión por las promesas de la vida, por la vocación y por la profesión.
- La integridad. El líder nunca se miente a sí mismo; reconoce sus aciertos y errores. La integridad es también honestidad de pensamiento y acción. La integridad está basada en la confianza, la cual no es un ingrediente sino un producto del verdadero liderazgo. La confianza no se puede adquirir, se debe ganar.

Estos ingredientes no son características con las que se nace, los seres humanos pueden cambiar, los cursos de liderazgo sólo pueden enseñar habilidades, no pueden desarrollar el carácter y la visión, éstos se forman a través de la vida

A la conclusión más importante que llegamos es que a México le urge la formación de líderes-directivos que sean promotores de una cultura organizacional cuya misión y valores impliquen un compromiso socio-laboral en beneficio del cliente, del empleado y de la sociedad en general, beneficio que indirectamente es para México.

No deseo terminar sin antes hablar de las vicisitudes del líder. Por la propia naturaleza de la función, el líder se enfrenta en algún momento de su carrera a ciertas presiones que pueden afectar su rendimiento, tales como: soledad, falta de inspiración, deslealtad de sus colaboradores, desacuerdo interno en la organización, tratar de abarcar demasiados aspectos al mismo tiempo y las amenazas externas. Creemos que el saber sobreponerse a estas presiones permitirá lograr el desarrollo de un gran líder.

Entonces, si el líder se hace, y todos queremos llegar a ser líderes, ¿que es lo que nos impide conseguirlo?

Considero que existe un ingrediente básico que todo futuro líder debe tener, y eso es una energía fuera de lo común, además de una gran fuerza de voluntad que le “obligue” a buscar y conseguir sus objetivos de la manera correcta.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actitud.- Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

Actividad.- Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

Alta Gerencia.- Es el nivel jerárquico de mayor grado y es donde se llevan a cabo las decisiones de la organización o empresa.

Atribución.- Es el grado de confianza que se logra en el desempeño de las tareas cotidianas del trabajo.

Autoridad.- Atribución conferida por la ley a ciertas personas, para que estas puedan ejercer la función de mando, encaminada a lograr el cumplimiento de la ley o funciones de las instituciones.

Cambio de Organización.- Es tomar otra alternativa en los planes ya trazados para el buen funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos, también es posible la reorganización por el crecimiento de la empresa.

Cambio de Comportamiento.- Es el logro de adoptar otra actitud dentro del trabajo para realizarlo con mayor efectividad o conciencia.

Cambio Estructural.- Es transformar o adoptar otra forma de la organización ya sea por el crecimiento o el mal funcionamiento de la misma.

Cargo.- Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Clima Organizacional.- Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Competencia Distintiva.- Es el grado de obtener la misma cosa por parte de dos personas o entidades del mismo giro.

Comportamiento.- Es la conducta de los individuos dentro de la organización o en su vida cotidiana.

Comportamiento Organizacional.- Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

Comunicación.- Son los canales establecidos en una empresa para el buen funcionamiento y con la información obtenida tomar las mejores decisiones.

Conflicto entre Grupos.- Son los problemas que surgen entre los diferentes grupos de la organización, principalmente existen cuando los grupos son definidos por procesos.

Control.- Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Coordinación.- Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

Criterio.- Regla para conocer si un juicio es verdadero o falso basándose en casos similares o la experiencia del empleado.

Cultura.- Desarrollo de la capacidad intelectual producido por el conjunto de conocimientos adquiridos en la organización y de la educación en instituciones.

Cultura Organizacional.- Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

Decisión.- Es la acción de llevar a cabo las soluciones inmediatas de la empresa con determinación y conocimiento del problema.

Delegación.- Es la confianza asignada a un subordinado acerca de las tareas a realizar de un trabajo más específico y con mayor grado de dificultad.

Departamentalización.- Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

Descentralización.- Se refiere a que el personal debe de conocer las diferentes áreas de trabajo que se relacionan al suyo en específico y no concentrar la información en un solo departamento.

Descripción del Puesto.- Es la representación gráfica en un papel que señala las actividades del empleado así como las obligaciones y responsabilidades del puesto ocupado.

Dirección.- Se refiere al buen manejo de los recursos y encaminarlos al logro de los objetivos organizacionales establecidos en la empresa. Dentro de dirección se tratan temas como liderazgo, motivación y facultad del dirigente.

Emprendedor.- Se refiere al ingenio de una persona para hacer funcionar un negocio o proyecto, tan solo con el apoyo económico necesario.

Especificaciones de Trabajo.- Son los procesos específicos de las tareas a realizar, dentro de la empresa.

Ética.- Es el comportamiento o conducta que toma la persona según los valores inculcados en su educación.

Formación de Equipos.- Son grupos de trabajo que se integran para realizar una tarea en común o meta a corto plazo.

Habilidades Técnicas de la Gerencia.- Es el grado de especialización de un directivo o gerente hacia el logro de sus objetivos.

Jerarquía.- Es el orden dentro de la organización, es decir, el nivel de mando señalado en el organigrama de la empresa.

Liderazgo.- Es la habilidad de hacer cumplir los objetivos con el mayor esfuerzo de los integrantes sin ninguna objeción.

Misión.- Es el propósito de toda empresa, objetivo de su existir y el servicio que brinda a los usuarios.

Normas.- Reglas a que se deben ajustar ciertas operaciones dentro de la empresa y no son flexibles.

Objetivos Organizacionales.- Son las metas de cada empresa que se pretenden alcanzar a un plazo largo con el propósito de llegar al éxito.

Percepción.- Es la forma de conocer un evento o problema dentro de la empresa sin la necesidad de información previa.

Personalidad.- Diferenciación individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.

Poder.- Es la autoridad asignada a ciertos puestos claves de la empresa y es otorgada para que la usen hacia la ejecución de los objetivos establecidos.

Políticas.- Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Principios.- Son fundamentales para lograr un equilibrio en las funciones que están desempeñando los empleados o integrantes de la organización, coordinándolos hacia un camino de calidad y funcionalidad dentro de los objetivos de la organización.

Responsabilidades.- Grado en que se inciden los puestos y las plazas solicitados en el logro de los objetivos y metas de la unidad responsable.

Sensibilidad Social.- Es la forma de conocer el estatus social del personal y brindarles un mayor centro de trabajo según sus aptitudes.

Toma de Decisiones.- Es la forma de afrontar los problemas que surjan en la empresa, posiblemente el director o gerente se base en los manuales establecidos para resolverlos y en muchos casos se basará en su experiencia.

Unidad de Dirección.- Se refiere que todo director no debe atender a más de cinco subordinados ya que no le pondría atención a su trabajo y se ocuparía de atender los problemas de los mismos.

Unidad de Mando.- Se refiere a que todo subordinado no debe de reportar a más de un jefe en particular ya que el trabajo realizado se duplicaría y crearía confusiones.

Valores.- Son los principios con los que cuenta cada persona, en el caso de la empresa son los que se rigen hacia el logro de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

Balserio Almarino, Lasty, *Principios de Administración*, Editorial Librería Acuario S.A. de C.V., México 2000.

Beckles, Robert / Carmichael, Ronald / Sarchet, Bernard, *La Organización Competitiva*, Editorial Siglo Nuevo, México 1990.

Bethel, Lawrence L. *Organización y Dirección Industrial*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1995.

Bueno Campos, Eduardo, *Organización de Empresas*, Editorial Pirámide, Caracas Venezuela 1997.

DePree, Max, *Leadership is an Art*, New Cork, N.Y., Editorial Dell Publishing 1990.

Donnelly, Jr., James H. / Gobson, James I. *Dirección y Administración de Empresas*, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México 1995.

Garza Treviño, Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, Editorial McGraw Hill, México 2000.

Guglielmeti, Ugo Fea, *Competitividad es Calidad Total*, Editorial Boixareau , Santiago de Chile 1991.

Hicks, Hebert G., *Administración de Organizaciones*, Editorial Continental, México 1995.

Klee, Joseh, *La dirección de Empresas Medianas y Pequeñas*, Editorial Hispano Europea, Brasil 1995.

Koontz, Harold / O'Donnell, Cyril, *Administración: Una Perspectiva Global*, Editorial McGraw Hill, México 2000.

Koontz O'Harold / Weichrich, *Elementos de la Administración*, McGraw Hill, México 2000.

Kotter P. John, *A Force for Change*, Editorial The Free Press, New Cork, N.Y., México 1990.

Mancebo Castillo Trejo, José Manuel, *El Administrador y la Administración de su Realidad en las Organizaciones*, Editorial Trillas, México 2000.

Mena, Torres, Angélica, *Glosario de Términos Administrativos*, Editorial Universidad del Valle de México, México 1995.

Lowenthal, Jeffrey N., *Reingeniería de la Organización: Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa*, Editorial Panorama, México 1995.

Lundgren, Earl F., *Dirección Organizativa: Sistemas y Procedimientos*, Editorial Diana, México 1990.

Maynard, Heberert, *Administración de Empresas*, Editorial Reyerte S.A., México 1995.

Münch Galindo, Lourdes / García Martínez, José, *Fundamentos de Administración*, Editorial Trillas, México 2000.

Ortueta, Ricardo de Lucas, *La Dirección y la Estructura de la Empresa*, Editorial Index, México 1990.

Palomo Vadillo, Maria Teresa, *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, Editorial ESIC, México 1990.

Raciman, David J., *Introducción a los Negocios*, Editorial McGraw Hill, México 2000.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, Editorial Limusa, Noriega, México 2001.

Robbins, Stephen R., *La Administración en el Mundo de Hoy*, Editorial Prentice Hall, México 1998.

Ferry, George Robert, *Principios de Administración*, Editorial C.E.C.S.A. México 1991.

Tijerina Limón, Serasfín, *Competitividad*, Ediciones Castillo, México 1997.

Vega Sosa, Alicia / Urzúa Bustamante, Noé, *Administración II: Colección Didáctica*, Editorial Universidad Tecnológica de México, México 2000.

