

881225

UNIVERSIDAD ANAHUAC

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México

2
2Ej



EL DIRECTOR MEXICANO, SUS
CARACTERISTICAS, SUS FUNCIONES
Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N:
MARIA DOLORES MIJARES ESTRADA
ANA MARIA COVADONGA MIJARES GUTIERREZ

MEXICO, D. F.

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

AGRADECEMOS A LA LICENCIADA LAURA PAEZ AGUILAR Y A LA LICENCIADA LAURA FERNANDEZ DEL CASTILLO ANCIRA, POR SU COLABORACION EN LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

ASIMISMO, AGRADECEMOS AL LICENCIADO JOSE MARIA LOPEZ L. POR EL APOYO EN LA CONCLUSION DE ESTA INVESTIGACION.

AL ING. RENE HERRERA MONTIEL, NUESTRO MAS SINCERO RECONOCIMIENTO POR SU CONTRIBUCION AL DESARROLLO DE ESTE DOCUMENTO.

A TODOS LOS DIRECTORES ENTREVISTADOS QUIENES CON SUS APORTACIONES PERMITIERON LA REALIZACION DE ESTA TESIS.

A LA MEMORIA DE MI PADRE, QUIEN CON SU EJEMPLO ME ENSEÑÓ QUE LUCHAR CON HONESTIDAD Y TRABAJO ES LA FORMA PARA TRIUNFAR EN LA VIDA.

A MI MADRE, POR SU AMOR, SU CONFIANZA, SU APOYO Y MOTIVACION PARA SEGUIR ADELANTE EN TODOS MIS PROYECTOS.

A MIS HERMANOS, POR EL CARÍÑO, APOYO Y COMPRESION QUE ME HAN BRINDADO.

A MI ESPOSO POR SU AMOR Y APOYO INCONDICIONAL, POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO.

A TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS QUE A LO LARGO DE MI VIDA HAN CONTRIBUIDO A MI FORMACION Y DESARROLLO.

MARIA DOLORES

A MIS PADRES, YA QUE CON SU CARIÑO, SU ESFUERZO Y SU APOYO ME HAN ENSEÑADO A CRECER Y SER MEJOR.

A MIS HERMANOS, POR SU APOYO INCONDICIONAL Y QUE SIEMPRE HAN ESTADO A MI LADO.

A MI ESOSO, POR COMPARTIR CONMIGO TODOS SUS LOGROS.

A MI HIJO POR QUE ES LO MEJOR QUE ME A SUCEDIDO EN LA VIDA.

A TODOS AQUELLOS QUE A LO LARGO DE LA VIDA ME HAN ENRIQUECIDO COMO SER HUMANO.

ANA

RESUMEN

La presente investigación pretende describir al director mexicano, sus características de personalidad, y sus principales funciones como cabeza de la empresa.

En este estudio del director se parte del conocimiento de la empresa, entendiendo por ésta, a la entidad productiva y dinámica en que se conjugan elementos humanos, materiales y de capital; con el propósito de obtener ganancias a través de la producción y distribución de bienes o servicios a la comunidad. La empresa a su vez, se desarrolla dentro de un entorno político, económico, tecnológico y social que influye en su funcionamiento, por lo que se considera que el director debe manejar estos factores, aunque en ocasiones se encuentren fuera de su alcance.

Como tema central, se trata al director desde el punto de vista psicológico, exponiendo las teorías de diferentes autores que han estudiado las habilidades (Katz, 1975; Guzmán Valdivia, 1965, 1973), y los rasgos de personalidad (Levinson, 1973; Aguilar Oseguera, 1974; entre otros), que el director debe poseer para un adecuado desempeño de su puesto. Adicionalmente se estudian las funciones directivas, las cuales son comunes para todas las empresas, sin embargo no se debe perder de vista, que la influencia de la personalidad del director en el desarrollo de estas es determinante. Se concluye que la actividad directiva puede resumirse como la responsabilidad por conseguir resultados a través de las personas: el director debe fijar metas y estrategias de acción (planeación), conseguir y asignar recursos (organización-integración),

coordinar las diferentes funciones para el logro de los objetivos (dirección) y evaluar lo que se está haciendo comparándolo con lo que se debe hacer (control).

Por último se describe el perfil del líder en relación al Modelo Tridimensional de la Eficacia Directiva de Hersey y Blanchard (1967), ya que el director para realizar su función debe ser un líder, que infunda confianza a sus subordinados, para que éstos a su vez, desarrollen sus actividades hacia el logro de objetivos comunes.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1

LA EMPRESA

1.1. CONCEPTO DE EMPRESA.....	1
1.2. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.....	3
1.3. ELEMENTOS DE LA EMPRESA.....	4
1.4. MISION O PROPOSITO DE LA EMPRESA.....	6
1.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA..	7

CAPITULO 2

EL DIRECTIVO Y SUS CARACTERISTICAS

2.1. CONCEPTO DEL DIRECTIVO.....	10
2.2. CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO.....	11
2.2.1. HABILIDADES BASICAS DEL DIRECTIVO.....	13
2.2.2. RASGOS DE PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO.....	20

CAPITULO 3

LA FUNCION DIRECTIVA

3.1 CONCEPTO DE LA FUNCION DIRECTIVA.....	25
3.1.1. PLANEACION - INNOVACION.....	27
3.1.2. ORGANIZACION - INTEGRACION.....	34
3.1.3. DIRECCION.....	39
3.1.4. CONTROL.....	42

CAPITULO 4

LIDERAZGO

4.1.	CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	49
4.2.	TEORIAS CONTEMPORANEAS DE LIDERAZGO.....	50
4.2.1.	MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DIRECTIVA (LIDERAZGO SITUACIONAL)	51
4.2.1.1.	ESTILOS DE DIRECCION.....	51
4.2.1.2.	DIMENSION DE LA EFICACIA.....	54
4.2.1.3.	LIDERAZGO SITUACIONAL.....	58

CAPITULO 5

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

5.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	64
5.2.	DEFINICION DE VARIABLES.....	64
5.3.	METODO.....	66
5.3.1	DISEÑO.....	66
5.3.2.	MUESTRA.....	66
5.3.3.	INSTRUMENTO.....	67
5.4.	PROCEDIMIENTO.....	67
5.5.	ANALISIS DE LOS DATOS.....	68

CAPITULO 6

RESULTADOS Y DISCUSION.....	70
------------------------------------	-----------

PREGUNTA No. 22

MISION O PROPOSITO DE LA EMPRESA.....	72
--	-----------

PREGUNTA No. 20

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.....74

PREGUNTA No. 21

FUNCIONES DIRECTIVAS.....76

PREGUNTA No. 26

BASES SOBRE LAS QUE SE DESARROLLA LA PLANEACION.....78

PREGUNTA No.25

TIPOS DE PLANES.....80

PREGUNTA No. 27

AREAS DE CAMBIOS EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS.....81

PREGUNTA No. 30

INTRODUCCION DE INNOVACIONES.....83

PREGUNTA No. 23

ESTILOS DE DIRECCION.....85

PREGUNTA No. 24

MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....86

PREGUNTA No. 29

DISTRIBUCION DEL TIEMPO.....88

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....90

BIBLIOGRAFIA.....96

APENDICE A

PROCEDIMIENTO DE MUESTREO.....102

APENDICE B

INSTRUMENTO.....105

APENDICE C

CODIFICACION DE VARIABLES.....	119
---------------------------------------	------------

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS

- FAVOR DE LLENAR A MAQUINA.
- ENTREGAR DOS EJEMPLARES DE LA TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA U.N.A.M.
- EXIGIR ACUSE DE RECIBO EN LAS DOS COPIAS

MIJARES ESTRADA MARIA DOLORES

NOMBRE DEL ALUMNO

017501741 .Inc

No. DE CTA. U.N.A.M.

EL DIRECTOR MEXICANO, SUS CARACTERISTICAS, SUS FUNCIONES Y SU ESTILO DE

LIDERAZGO.

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO

UNIVERSIDAD ANAHUAC
UNIVERSIDAD

LICENCIADO EN PSICOLOGIA
CARRERA

ENTREGO
DOS EJEMPLARES
DE TESIS EN
BIBLIOTECA
CENTRAL

DIA MES AÑO

SELLO Y FIRMA DE LA BIBLIO.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS

- FAVOR DE LLENAR A MAQUINA.
- ENTREGAR DOS EJEMPLARES DE LA TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA U.N.A.M.
- EXIGIR ACUSE DE RECIBO EN LAS DOS COPIAS

MIJARES ESTRADA MARIA DOLORES

NOMBRE DEL ALUMNO

017501741 .Inc

No. DE CTA. U.N.A.M.

EL DIRECTOR MEXICANO, SUS CARACTERISTICAS, SUS FUNCIONES Y SU ESTILO DE
LIDERAZGO.

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO

UNIVERSIDAD ANAHUAC
UNIVERSIDAD

LICENCIADO EN PSICOLOGIA
CARRERA

ENTREGO
DOS EJEMPLARES
DE TESIS EN
BIBLIOTECA
CENTRAL

DIA MES AÑO

SELLO Y FIRMA DE LA BIBLIO.

INTRODUCCION

La importancia de estudiar al director, reside en el hecho de que la conducción de grupos es tan antigua como el hombre mismo. A través de la historia se puede ver como ha ido cambiando y enriqueciéndose el concepto de dirección. Si nos remontamos a la Revolución Industrial, surgen teorías como la Administración Científica de Taylor (1911) y Fayol (1916) que enfatizan la estructuración de funciones y el establecimiento de resultados, ya que la empresa lo requería puesto que era una etapa de transición de la sociedad agrícola a la industrial.

Después vino el movimiento de relaciones humanas con Elton Mayo (1920), donde la función del directivo era ayudar a que los subordinados lograran las metas empresariales y su principal interés se centraba en las personas y en sus necesidades.

Posteriormente McGregor (1954) expone dos grupos de supuestos sobre el comportamiento humano a los que llamó Teoría "X" y Teoría "Y". La teoría "X" (estilo autoritario) supone que el hombre es perezoso y que si puede evitará el trabajo, por lo que el directivo debe establecer qué se debe hacer y controlar que se haga. La Teoría "Y" es un enfoque de dirección democrática donde el dirigente y su grupo participan en la toma de decisiones, ya que los subordinados desean trabajar y adquirir responsabilidades.

Tannenbaum y Schmidt (1957) parten de la idea de que no hay por qué considerar sólo dos extremos de comportamiento directivo, autoritario o democrata, ya que existe una amplia gama de estilos y que dependen en gran medida de diversas situaciones. Por lo que desarrollan un modelo en forma de continuo que va desde el comportamiento directivo autoritario en un extremo, hasta el estilo delegativo en donde el directivo permite al grupo tomar la decisión dentro de ciertos límites.

Entre las Teorías Contemporáneas de liderazgo se encuentran el Grid Administrativo de Blake y Mouton (1964), quienes exponen la existencia de dos factores (interés por la producción e interés por la gente) que determinan los diferentes estilos de dirección. Los autores identifican cinco estilos básicos: empobrecido country club, tarea, posición intermedia, y equipo, proponiendo este último estilo como ideal ya que el líder tiene gran interés por la producción e interés por las personas, lo que ocasiona que los subordinados estén motivados por alcanzar los objetivos organizacionales. También se encuentra el Modelo Tridimensional de la Eficacia Directiva de Hersey y Blanchard (1967), el cual se describirá a detalle en este trabajo.

La presente investigación formó parte de un proyecto mayor denominado "Características psicosociales del empresario mexicano" realizado por la Escuela de Psicología de la Universidad Anáhuac en 1983. Su objetivo era analizar diversos aspectos de la actividad empresarial con una muestra representativa de directivos de empresas industriales y comerciales, localizadas en el área metropolitana de la Ciudad de México.

De este proyecto se derivaron 9 investigaciones independientes. Este estudio pretende generar información sobre el directivo mexicano, sus características de personalidad, sus funciones y su estilo de liderazgo. Para tal efecto, se entenderá al directivo como la persona que realiza la función de coordinar todos los elementos que constituyen la complejidad de la producción industrial, de los recursos materiales y humanos, de la tecnología y del capital.

Es importante señalar que esta investigación se realizó en una época que marcaba cambios políticos, como la transición del Poder Ejecutivo Federal; económicos, como la inflación acelerada, una economía protegida y ajustes en el tipo de cambio monetario y sociales, como el desempleo, y un bajo poder adquisitivo de la población.

Las circunstancias del México actual en relación con el México de los 80's no son exactamente iguales, aunque tienen en común que en ambas épocas los directivos se enfrentan a una crisis de diversa índole. El México actual se enfrenta al crecimiento y expansión de sus compañías en relación con la apertura del mercado internacional y a la intensificación de la competencia interna causada por los mercados foráneos. Es por ello que el directivo deberá analizar la repercusión que estos cambios puedan tener en su empresa para actuar conforme a ello.

Para poder visualizar la perspectiva del directivo en los 90's se procedió a entrevistar a doce directivos, de diversas empresas comerciales e industriales con el mismo instrumento utilizado en los 80's.

A pesar de que diversos autores utilizan la palabra "empresario" para denominar a la persona que funda una empresa, y en otras ocasiones para definir a la persona que la dirige, se considera conveniente adoptar el término de "directivo", para evitar confusiones, ya que en un sentido más amplio el directivo es la persona que ocupa el puesto de mayor jerarquía en la organización, que según el Acta Constitutiva de la empresa puede ser el dueño, o bien accionista de la Sociedad, o empleado, reportando en los dos últimos casos al Consejo.

Con el propósito de alcanzar el objetivo señalado, se procedió a la conformación de un marco teórico que apoyase el trabajo de investigación. Esta sección fue dividida de la siguiente manera:

El Capítulo 1 en el que se menciona el concepto de empresa, los elementos que la conforman, su misión o propósito y los factores que pueden influir en su funcionamiento.

El concepto del directivo, así como las características y habilidades que debiera de poseer para el óptimo desempeño de su puesto se presentan en el Capítulo 2.

Las principales funciones que realiza el directivo, dentro de las cuales se mencionan a la planeación - innovación, a la organización - integración, a la dirección y el control,

así como la importancia de la interrelación de las mismas (coordinación), se exponen en el Capítulo 3.

A continuación, en el Capítulo 4 se estudia al líder, sus características, y se enuncia el Modelo Tridimensional de Eficacia Directiva (Hersey y Blanchard).

Posteriormente se presenta el procedimiento, en donde se describen los objetivos de la investigación, la planeación de la misma, la determinación del instrumento y delimitación de la muestra (Capítulo 5).

Por último en el Capítulo 6 se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos, y la interrelación que se encontró entre los mismos.

Finalmente se exponen las conclusiones a las que se llegó, así como sugerencias para estudios posteriores (Capítulo 7).

Los resultados de este estudio pueden ser de utilidad ya que en la actualidad debido a la expansión de las compañías existe una carencia de personal directivo. Debido a esto, la selección de funcionarios de alto nivel reviste características especiales, que incluyen técnicas para la evaluación del desempeño actual y su posible actuación en el futuro, así como la medición de características de personalidad y habilidades

deseables, sin olvidar el clima organizacional que impera en la empresa que está requiriendo de este nivel.

Así mismo es importante considerar la formación de directivos de nivel medio que puedan ascender y cubrir posiciones de mayor responsabilidad, para lo cual se requiere de estructurar un plan de carrera o entrenamiento individual, basado en la evaluación de los conocimientos y características del directivo, enfocándolas a las características deseables, las cuales deberán de adquirir a través de cursos o de ascenso gradual.

CAPITULO 1

LA EMPRESA

1.1. CONCEPTO DE EMPRESA

Al referirnos como tema central de este estudio al directivo, se debe tomar en cuenta el conocimiento de la empresa que dirige, como está conformada y que factores influyen en su funcionamiento. Se considera a la empresa como la entidad productiva y dinámica que conjuga recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, con el fin de lograr una meta preestablecida.

La Oficina Internacional del Trabajo, con sede en Ginebra (OIT, 1976:2) define a la empresa como "toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o a una parte de ella mediante el pago de los mismos".

Guzmán Valdivia (1970) por su parte la define como " una unidad económica-social en que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común" (cit. Mendoza Salinas, 1972:75).

La empresa puede ser concebida desde diferentes puntos de vista:

a) Económico, se refiere a la empresa como un instrumento para la producción de riqueza en la comunidad, en donde todos a través del empleo, del trabajo y del servicio se benefician (OIT,1976).

b) Jurídico, considera que la empresa debe apegarse a ciertas normas que se encuentran fundamentadas en "las disposiciones constitucionales que garanticen el derecho de propiedad y reglamenten su uso y sus limitaciones" (Reyes Ponce, 1972:75-76). Dentro de este aspecto se debe tomar en cuenta la política del gobierno con relación a las empresas, así como las políticas que rigen las relaciones internacionales y los intercambios comerciales.

c) Administrativo, se define como la coordinación de las diversas actividades para el logro de los objetivos basados en la estructura organizacional. De aquí se desprenden las políticas, procedimientos y normas que hacen posible la ejecución de los planes (idem).

d) Social, se considera a la empresa como una unidad resultante de las exigencias de la comunidad y de la interacción de ideas e intereses que se realizan en la empresa misma. Internamente la empresa tiene una cultura organizacional la cual se deriva del carácter y aptitudes de quienes la constituyen y hacia el exterior la influencia de la

empresa se aprecia por la creación de fuentes de trabajo y por la contribución de sus productos y servicios en la satisfacción de necesidades.

1.2. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican de acuerdo al producto o servicio que distribuyen. Existen diversas formas de clasificar a las empresas en giros o ramas de actividad económica.

En el caso particular de esta investigación se utilizó la clasificación del Industriadata 1982, que las divide en industriales, empresas comerciales, empresas de servicios, bancos y aseguradoras, constructoras y grupos.

La importancia de considerar los diversos giros, estriba en que la empresa se va a comportar de diferente manera según el giro al que pertenezca. De la misma forma el directivo va a reaccionar diferente ante los cambios del medio ambiente si pertenece a un giro específico, el cual va a determinar su actuación, su estilo de dirección, la toma de decisiones, en general su actividad empresarial.

1.3. ELEMENTOS DE LA EMPRESA

La O.I.T. (1976:6) señala que la empresa es un conjunto de tres elementos que son los siguientes:

1) Actividades Funcionales que son la serie de operaciones físicas o intelectuales mediante las cuales el producto o servicio avanza hacia el punto en que podrá ser entregado al usuario. Estas actividades se pueden clasificar de acuerdo a una secuencia lógica:

a) Idea o concepto inicial del cual se derivan las demás actividades. La idea puede ser concebida por el directivo, por el grupo de investigadores o por cualquier persona que labore en la empresa.

b) Estudio de investigación de factibilidad de la idea inicial, desde diversos puntos de vista como el mercadológico, producción, comercial, financiero, entre otros.

c) Diseño, investigación u obtención de licencias para el producto o servicio.

d) Perfeccionamiento del producto, equipo o procedimientos con base en los resultados de la investigación.

e) Adquisición del equipo, materia prima, instalaciones, así como recursos financieros.

f) Producción o explotación de los materiales hasta convertirlos en producto terminado.

g) Comercialización (mercadotecnia, publicidad y venta) del producto.

h) Distribución del producto terminado al cliente.

2) Recursos Financieros, la empresa requiere de dichos recursos para llevar a cabo todas las actividades mencionadas. Es por ello que el primer deber de quien maneja los recursos económicos es el de lograr un buen rendimiento (Drucker, 1973). Es por ello que deberá prestar mayor atención a las actividades que

producen mayores resultados. El dirigente debe estar consciente de cuál es el 10% de las actividades que generan el 90% de los resultados, y como consecuencia destinar los recursos financieros a las actividades productivas (idem).

3) Recursos Humanos, la empresa es un conjunto de personas coordinadas para lograr un fin común. Tanto las actividades funcionales como las financieras requieren del elemento humano, sus aptitudes y el carácter influyen en cada una de las actividades. La importancia del individuo y su influencia sobre el trabajo de los demás dependerá de la posición jerárquica (O.I.T., 1976). Es por ello, que el carácter y aptitud del directivo es transcendental para el desarrollo de la empresa, ya que como máxima autoridad, su personalidad se ve reflejada en la toma de decisiones, el desarrollo de sus funciones, la selección de sus colaboradores, así como en todos los aspectos técnicos del funcionamiento de la empresa.

1.4. MISION O PROPOSITO DE LA EMPRESA

La producción de bienes o servicios y la distribución de estos para la obtención de ganancias es el principal propósito de la empresa. Drucker señala que para lograr este objetivo, la empresa debe tener como misión la creación de un cliente. La empresa debe conocer las necesidades de los clientes y enfocar su actividad a satisfacerlas, "lo que un cliente cree comprar, lo que considera valioso, es decisivo para determinar qué es lo que la empresa producirá, y cómo prosperará" (Drucker, 1981:70).

Es precisamente desde la perspectiva de la misión de la empresa donde se vislumbra la importancia de la función del directivo, desde la concepción de la idea inicial, la investigación, perfeccionamiento, hasta la comercialización del producto.

La responsabilidad del directivo y del Consejo de Administración en el establecimiento de objetivos se ve reflejada en el desarrollo, supervivencia y crecimiento de la empresa. Es por ello que Drucker dentro de los objetivos de la empresa, señala la importancia no solo de crear un cliente, sino de ser capaz de mantenerse en el mercado buscando el liderazgo del mismo. Para ello es necesario innovar, buscando nuevos mercados, exigencias y necesidades de productos y servicios, así como la implementación de nueva tecnología y sistemas dentro de la empresa.

1.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL

FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

La empresa vive en un medio ambiente local, nacional e internacional en donde adquiere su equipo, materia prima, recursos financieros, obtiene la mayor parte de sus ideas y conocimientos, recluta su personal y encuentra mercado.

El entorno de la empresa es el conjunto de elementos formales e informales que rodean y que pueden afectar de algún modo a la empresa y sobre los que el directivo no tiene control completo (Pou Serradell, 1990).

La Oficina Internacional del Trabajo (1976), ha elaborado el siguiente esquema de identificación de los factores que pertenecen al entorno de la empresa:

a) **Económicos**, se refiere al nivel de desarrollo económico del país, al índice de crecimiento demográfico, el poder adquisitivo de la población, el grado de industrialización, la disponibilidad de materia prima y de mano de obra, la situación de los mercados, la competencia de empresas, el nivel de impuestos, la disponibilidad de divisas, tarifas aduanales, contingentes de importación y exportación.

b) **Políticos**, considera a las tendencias ideológicas del gobierno, la estabilidad del país, las políticas adoptadas en cuestiones económicas o sociales, la dinámica de población, las condiciones de trabajo, los sindicatos, el salario, la educación y formación profesional, la vivienda, los acuerdos comerciales internacionales.

c) **Tecnológicos**, se refiere a la infraestructura tecnológica de la empresa, a la influencia de las innovaciones técnicas ya sea en productos o procedimientos, la búsqueda de nuevos mercados o productos, a los proveedores, a la competencia actual y potencial, a los clientes, a la amplitud de las actividades de la empresa.

d) **Sociales**, considera las tradiciones culturales del país, la actitud con respecto al trabajo, el nivel socio-cultural de la población, a la estructura de los gastos en cuanto a mercancías y servicios, el grado de orientación del país hacia el comercio y la industria y a los orígenes de la empresa.

Del análisis del entorno y de la determinación de la posición actual de la empresa se obtiene una identificación de oportunidades y amenazas, de puntos fuertes y débiles, que constituyen en gran medida el quehacer del dirigente.

CAPITULO 2

EL DIRECTIVO Y SUS CARACTERISTICAS

2.1 CONCEPTO DEL DIRECTIVO.

La persona que recibe la responsabilidad del éxito o fracaso de la empresa, es el directivo. El es quién, debe coordinar los recursos materiales, técnicos y humanos para la obtención de resultados óptimos.

El directivo como Argyris (1978:11) lo define es: "el punto focal del poder y la responsabilidad. Por consiguiente su actuación es la clave para el desarrollo de la organización". La importancia del dirigente radica en la trascendencia de sus decisiones sobre el desarrollo o estancamiento de la empresa, del grupo social y del país del que forma parte (Mendoza Salinas 1972).

Hersey y Blanchard (1975:10) lo identifican como la persona que trabajando con y por medio de los individuos logra las metas organizacionales, por esto el directivo debe ser un líder, debe ser la persona que " ejerza mayor influencia en la definición o realización de los objetivos del grupo".

Hasta este momento se ha vislumbrado al directivo como la persona de mayor jerarquía dentro de la empresa, pero en este capítulo se verá al directivo desde el punto de vista humano, como un hombre que tiene valores, motivaciones y

necesidades, en resumen que tiene una personalidad propia, misma que debe armonizar con los objetivos de la empresa que dirige.

2.2 CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO

Para poder comprender al directivo es necesario conocer su personalidad. Se entiende por ésta la configuración de las características y formas de conducta particulares del individuo, pero sin olvidar que el ser humano es dinámico, y que ejerce una influencia sobre su medio y el medio sobre él.

Guzmán Valdivia (1973) señala que la personalidad está conformada por cinco planos:

- a) La realidad material, física y biológica de nuestro cuerpo.
- b) El temperamento
- c) El carácter
- d) La voluntad que opera estructurando el carácter y deteniendo o impulsando el temperamento.
- e) La luz intelectual o el conocimiento de la verdad.

Es importante distinguir la diferencia entre temperamento y carácter. Se reconoce que lo innato, lo heredado, es el temperamento y se refiere a los fenómenos

característicos de la naturaleza emocional de un individuo, sus impulsos y sus tendencias, las cuales pueden ser modificadas en cierta medida por el medio (Allport, 1975). El carácter se forma con los hábitos que se van adquiriendo, es lo que se puede formar, moldear y educar (Guzmán Valdivia 1973).

Para poder conocer con profundidad la personalidad de un individuo es importante conocer su historial, sus orígenes y las influencias que ha recibido del medio. En esta investigación, siendo puramente descriptiva, sólo se enunciarán las características que otros autores (Katz, 1975; Guzmán Valdivia, 1965 y 1973; Henshel, 1976; Aguilar Oseguera, 1974; Derossi, 1977; Levinson, 1981; entre otros) han utilizado para definirla.

La personalidad empresarial cuenta con ciertas características que le permiten emerger en circunstancias de una moderada incertidumbre y en donde su labor y habilidad pueden influir en el resultado (Derossi, 1977).

Guzmán Valdivia (1973:237) refiere que el directivo "debe poner en juego la voluntad, el carácter, el temperamento y aún sus energías y facultades físicas, para desarrollar un conjunto de hábitos y cualidades que le permitan convertir la Ciencia

de la Administración en una conducta vivida cotidianamente con toda la fuerza de la personalidad".

Las características que a continuación se mencionan pretenden describir el perfil ideal del directivo, considerando que no todas las características pueden estar incluidas en un solo individuo, sino que la integración de las mismas es lo que lo hace único: "nadie posee a la vez amplia visión, sensibilidad, capacidad analítica [...], el hombre común se asemeja a un diamante [...], con facetas e imperfecciones características de su naturaleza original e individual" (Levinson, 1981:3).

2.2.1. HABILIDADES BASICAS DEL DIRECTIVO

Existen cuatro habilidades básicas que deben caracterizar al directivo, estas pueden ser adquiridas en momentos distintos de su desarrollo como persona.

A) Técnicas

Son las adquiridas a través de la educación, el entrenamiento y la experiencia (Katz, 1975). Implica la comprensión y el aprovechamiento de un tipo específico de actividad, así como poseer capacidad analítica.

El directivo al igual que el resto de los integrantes de la empresa debe conocer las actividades inherentes a su puesto (Guzmán Valdivia, 1965).

El dirigente actual debe poseer preparación académica lo que brinda cierta formación y disciplina, así como una perspectiva general de los negocios (Guerra, 1986). El directivo deberá conocer no solamente los aspectos técnicos y sistemas de la empresa en general, sino también los aspectos comerciales referentes al consumo, hábitos y necesidades de sus clientes, asimismo debe preocuparse por su continua preparación y actualización en todos los aspectos de la función que desempeña (Aguilar Oseguera, 1974), manteniéndose al tanto de los acontecimientos, del progreso técnico y de los cambios del mercado (Derossi, 1977).

B) Humanísticas

Se refiere a las que proporcionan la sensibilidad y la capacidad para funcionar de manera efectiva como miembro del grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. "Esta habilidad se demuestra en la manera en que el individuo percibe y (reconoce las percepciones de) sus superiores, colegas y subordinados, y en la manera en que se comporta consiguientemente" (Katz, 1975:4).

Existe gran variedad de habilidades que el directivo debe poseer y que se encuentran agrupadas bajo el término humanísticas, como son: la motivación, la comprensión y aplicación de un liderazgo efectivo (Hersey y Blanchard, 1975). El directivo debe saber manejar adecuadamente los recursos humanos, debe lograr objetivos a través de la gente, por lo que debe saber contratarlos, organizarlos, motivarlos, desarrollarlos y despedirlos (Guerra, 1986).

Dentro de estas habilidades encontramos las siguientes:

a) **Sensibilidad (empatía)**, el directivo debe ser capaz de percibir las sutilezas de los sentimientos de otros (Levinson, 1981). Debe cultivar la delicadeza, captando lo que pueda herir a los demás.

El directivo debe ser un observador de la naturaleza humana, de sus características, y de las situaciones que se dan al relacionarse. Deberá saber juzgar y evaluar los comportamientos de sus subalternos, clientes, así como de las personas con las que se relaciona (Barto Roig, 1990).

De esta forma deberá identificar las cualidades directivas en los demás, lo que permitirá que la empresa crezca y se desarrolle, ya que en el futuro el directivo será capaz de dejar a alguien en su lugar.

b) **Participación activa**, considerándose como un miembro que se compenetra en toda la organización (Levinson, 1981). La capacidad esencial del directivo es la de impulsar, la de ser el motor de la organización que actúa y orienta la acción de los demás hacia las metas (Barto Roig, 1990).

c) **Interdependencia**, aceptando sus necesidades lógicas de dependencia de los demás (idem). Los directivos se valen por sí mismos, pero están abiertos a la cooperación, críticas e información de los demás. Puede ceder su papel de líder a personas especializadas cuando la situación lo requiera (Levinson, 1981). Los directivos son personas que despiertan confianza, tienen confianza en sus subordinados y asumen la responsabilidad por los resultados (Barto Roig, 1990), fomentando de esta manera el espíritu de equipo.

d) **Integridad - Honestidad**, el directivo deberá tener una jerarquía de valores establecida que asegure su actuación leal a los objetivos empresariales, así

como la veracidad y transparencia de sus acciones (Levinson, 1981; Guzmán Valdivia, 1965).

C) Conceptuales

Comprende la capacidad de visualizar a la organización como un todo, reconociendo los distintos departamentos y su dependencia. Esta capacidad se extiende al reconocimiento de la relación de la propia empresa con la comunidad, y con la fuerzas políticas, sociales y económicas del país en general. De esta forma puede acoplar las necesidades y metas de los diferentes grupos a los objetivos que persigue la organización, para alcanzar su propósito.

Katz (1975) considera que esta habilidad es la que tiene mayor importancia en un puesto directivo, ya que las otras habilidades también son fundamentales en puestos de menor nivel. El directivo a su vez debe tener capacidad para abstraer, conceptualizar, organizar e integrar diferente información dentro de un marco de referencia coherente (Levinson,1981:4). Esta habilidad es una competencia peculiar del directivo que consiste en "el arte de crear la unidad, ordenando y coordinando los esfuerzos de cada elemento humano y material con miras a la obra común" (Aguilar Oseguera, 1974:16).

D) Administrativas

Dentro de este grupo se reconoce a las habilidades que requiere el directivo para llevar a cabo las funciones administrativas. Guzmán Valdivia (1965:38) señala que el directivo "tiene la responsabilidad de lograr determinados resultados mediante la dirección eficaz del trabajo y la coordinación de sus subordinados", para lo cual deberá conocer y aplicar los principios y técnicas de la administración.

La administración no solo debe conocerse sino vivirse, por lo tanto el directivo deberá desarrollar, así como integrar a su personalidad ciertas habilidades que pueden catalogarse en forma paralela a las funciones administrativas, estas habilidades son:

- a) **Previsión (Planeación)**, es poner la vista en los acontecimientos futuros, estar consciente de la importancia de considerar y formular las metas de la empresa, así como el rumbo que conduce a ellas, y prever sus consecuencias.

- b) **Orden (Organización)**, preocuparse por el orden de su propio trabajo, así como el de la empresa en general, para lograr los resultados mediante la coordinación de los elementos que conforman la empresa.

c) **Comprensión Humana (Dirección)**, es el entendimiento del ser humano de acuerdo con sus características particulares y a la posición que ocupa, aplicando la dirección con justicia y equidad.

d) **Sentido Crítico (Control)**, confrontar los hechos reales con los planes que se habían trazado. El directivo deberá percibir los errores y desviaciones a partir de los objetivos de la empresa, lo que permitirá evitar fracasos y pérdidas costosas. Es saber con certeza que es lo que se está haciendo en las diferentes áreas de la empresa, y si se está haciendo de acuerdo al plan, tiempo estimado, y con la utilización adecuada de recursos.

El dirigente a su vez es una persona que trabaja con tiempo e información limitados, es por ello la importancia de desarrollar habilidades administrativas que le permitan ser más efectivo en la ejecución diaria de su función. El debe saber trabajar bajo presión, transmitiendo esta a sus subalternos en dosis adecuadas y mostrando serenidad para evitar la frustración (Guerra, 1986).

2.2.2. RASGOS DE PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO

A continuación se presentan una lista de rasgos de personalidad deseables que debe de poseer el directivo para ejercer la función de dirección.

a) **Inteligencia.**- El directivo debe poseer una mente no solo abstracta (conceptual), sino práctica (Levinson, 1981). La inteligencia conceptual es la capacidad de pensar, razonar lógicamente, de análisis y síntesis, que permite al directivo hacer abstracciones y generalizaciones de casos concretos. La razón práctica, es un pensamiento operativo completo que esta relacionada con la memoria y que permite al directivo acumular datos e información, abarca todo lo que debe hacerse en la empresa, la evaluación racional de las situaciones, la selección de alternativas estratégicas y la toma de decisiones que encaminan las acciones, hacia las metas propuestas (Barto Roig, 1990).

b) **Responsabilidad.**- Se refiere a la conciencia de cumplir las obligaciones que se tienen y afrontar las consecuencias de los mismos. El directivo tiene deberes intransferibles que deberá cumplir, (Aguilar Oseguera, 1974). Tiene la responsabilidad frente a la empresa que dirige, frente a sus trabajadores, miembros del consejo, además de la responsabilidad social ante la comunidad de que forma parte.

c) **Perseverancia.-** es el mantenerse fiel a la ejecución de una tarea y de llevarla a término independientemente de las dificultades que se presenten (Levinson, 1981). El directivo debe ser perseverante en su esfuerzo, ser capaz de triunfar en los obstáculos, lo que conseguirá si cuenta con voluntad férrea (Aguilar Oseguera, 1974).

d) **Iniciativa.-** Es "el descubrir la posibilidad que otros no ven y desarrollar en si mismo, el afán de llegar más lejos" (Aguilar Oseguera, 1974:18). El directivo debe tener un espíritu decidido, poseer iniciativa, "debe poner la vista en los acontecimientos futuros y señalar las metas que indiquen el rumbo que conducen a ellas". El directivo debe ser emprendedor en el sentido de iniciar y proponer cambios para mejorar la situación de su empresa, él debe buscar y descubrir las oportunidades en su entorno (Barto Roig, 1990).

e) **Madurez.-** Es el equilibrio mental y emotivo que permite actuar adecuadamente a pesar de las presiones originadas en el trabajo, por problemas de diversa índole (Flores, 1972). Al respecto Guzmán Valdivia (1965) la describe como la influencia de la voluntad y la razón sobre los sentimientos. Es una característica que se adquiere a través de la experiencia y que capacita a la persona para hacer frente a las diversas situaciones y aprender a dominarlas. Levinson (1981) considera que el directivo además de tener madurez debe

tener tolerancia a la ambigüedad soportando la confusión hasta que las cosas se aclaren.

f) **Seguridad.-** Es el resultado de la confianza en sí mismo basada en los conocimientos, habilidades y características de personalidad. El directivo debe ser una persona que inspire confianza en los demás, y que se le siga porque nunca los defraudará (Barto Roig, 1990).

g) **Entusiasmo.-** "El entusiasmo nace de una profunda convicción de la fe a la causa que se sigue" (Aguilar Oseguera, 1974:26). El mismo autor opina que el directivo debe tener un pensamiento vivaz y optimista, esperando que las cosas sean mejores mañana, invirtiendo hoy su tiempo y toda su capacidad. El optimismo es resultado de la confianza en sí mismo, la cual consiste en la capacidad de sacar más provecho de las circunstancias, de lo que en sí mismas garantizan.

h) **Capacidad de decisión.-** El directivo debe ser una persona audaz, con imaginación realista y creativa en su enfoque de los problemas, sensato, evitando la cautela extrema que le puede llevar a perder valiosas oportunidades. La naturaleza de las decisiones directivas las hace únicas por la influencia en el

grupo que dirige (Guzmán Valdivia, 1973). "La disposición a aceptar un riesgo razonable, es la cualidad que debe desarrollar el directivo para que la compañía progrese" (Henshel, 1976:5).

i) **Afán de logro.**- El directivo debe presentar una actitud decidida, tenaz y perseverante hacia el logro de los objetivos empresariales, debe poseer alto grado de motivación intrínseca que le permita alcanzar de una forma constante, organizada y sistemática los objetivos preestablecidos, así como en su momento corregir dichos objetivos, brindando la fuerza para actuar persistentemente (Flores, 1972).

Derossi (1977) al hablar sobre el reto señala que el "entrepreneur" está involucrado con el logro de las metas por lo que generalmente puede convertir una situación desfavorable para su provecho, él tiene un pensamiento maquiavélico que hace pensar que los obstáculos pueden ser manipulados y lejos de frustrarse por las dificultades, las encuentra estimulantes.

j) **Autoridad.**- La posición del directivo en la cumbre ha de ser indiscutible por su autoridad personal que proviene de sus cualidades personales. El directivo debe ser una persona que tenga atractivo, "carisma"; su presencia se hace notar.

Debe tener la capacidad de influir sobre los demás, presentando sus aspiraciones en forma atractiva a los que le rodean y mover a la gente a realizar lo que se espera de ellos (Barto Roig, 1990; Guzmán Valdivia, 1973). El directivo debe manejar un equilibrio entre la cordialidad y la energía que se refleja en su trato hacia sus semejantes aunque estos sean sus subordinados (Flores, 1972).

Se ha tratado de exponer algunos rasgos de la personalidad del directivo que se podrían considerar como determinantes por la posición que ocupa en la organización. Sin embargo se sabe que definir es delimitar y es excluir otras alternativas, otras formas de ver la realidad. Por lo que tratar de definir al directivo según sus características de personalidad es tan solo una aproximación a esta realidad.

CAPITULO 3

LA FUNCION DIRECTIVA

3.1. CONCEPTO DE FUNCION DIRECTIVA

Las empresas no pueden cumplir con su propósito o misión sin que se realice la función de dirigir. En otras palabras toda empresa para llevar a cabo sus objetivos necesita de conocimientos específicos, de tecnología, de personal, entre otros; sin embargo nada de esto se produciría en el momento oportuno y en la medida adecuada sin la función de dirección.

Es importante considerar que el término "dirección", no puede ser entendido como un concepto único. Para fines del presente estudio se han tomado en cuenta dos significados de dicho término que es indispensable diferenciar:

- a) Como un elemento del proceso administrativo (dirección), que se refiere a la forma de conducta adoptada con el fin de motivar y supervisar a los hombres que forman parte de la empresa para cumplir con sus actividades y lograr así los objetivos de la organización (ver inciso 3.1.3).

b) Como la función (coordinación) que cuenta con propósitos y responsabilidades derivadas del primer nivel jerárquico, basadas en el ejercicio del proceso administrativo (Mendoza Salinas, 1972). Reyes Ponce (1971:306) considera que "la esencia de la administración es la de coordinar [...]. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la más importante".

Con objeto de distinguir ambos conceptos, se utilizará el término de dirección para definir al elemento de la administración como tal, e indistintamente los términos coordinación o función directiva al referirse al proceso global que conjuga todos los elementos que inciden en la efectividad de la empresa. Dirigir una empresa es marcar las metas y estrategias, es definir cómo se dividirán las tareas, cómo se organizarán, cómo se evaluará su cumplimiento, y se corregirán las desviaciones. Es la síntesis de las funciones de planeación, organización, y control; y la coordinación de estas para que sean coherentes.

Para lograrlo, el directivo debe saber aplicar las técnicas o principios administrativos que son actividades comunes a todas las empresas, lo que varía son las funciones específicas derivadas de la misión o propósito. Sin embargo, la aplicación de las técnicas administrativas no puede suplir al directivo en la línea de conducta que ha de elegir para cada caso específico: su iniciativa, su tacto, su

talento, su experiencia, su previsión, su prudencia, son los factores que definen en última instancia sus decisiones (Guzmán Valdivia, 1973).

El proceso administrativo ha sido dividido por diversos autores en diferentes etapas (Reyes Ponce, 1971 - 1972; Koontz y O'Donnell, 1986; Thierauf, 1983). Para propósito de esta investigación se considerará la clasificación de Thierauf de cuatro etapas, que incluye a la integración dentro de la función de organización, ya que considera a la primera como el complemento de la estructura organizacional. Adicionalmente se incluye a la innovación debido a su transcendencia en el desarrollo de la empresa.

3.1.1. PLANEACION - INNOVACION

La planeación consiste en seleccionar diversos cursos de acción posibles, así como establecer los principios que habrán de orientarlos, la secuencia de operación para lograrlos y la determinación de tiempos necesarios para su consecución (Thierauf, 1983; Reyes Ponce, 1972; Koontz y O'Donnell, 1986).

El propósito de la planeación es la orientación de las actividades de la empresa hacia objetivos definidos y acordados, proporcionando un sistema uniforme que encauce las acciones, disminuyendo la incertidumbre y facilitando la evaluación de sus actividades (Hicks, 1977; Koontz y O'Donnell, 1986).

Como Koontz y O'Donnell (1986) señalan, la planeación se ha convertido en un requisito indispensable para la supervivencia y crecimiento de la empresa, pues permite al directivo actuar con iniciativa y crear situaciones de ventaja, aprovechando las oportunidades y minimizando el riesgo al desarrollar cursos alternativos de acción.

La planeación está dirigida a lograr los objetivos de la empresa, por lo que estos objetivos deben estar coordinados e integrados para que deriven en un solo plan general, asimismo, dichos planes deben ser flexibles, es decir, deben permitir cambiar la dirección cuando sea necesario debido a hechos inesperados, sin que esto implique un alto costo no calculado.

Los planes son eficientes en la medida que logran su propósito, a un costo razonable, esto visto desde el punto de vista de tiempo, dinero, o producción, o bien en términos del grado de satisfacción individual y grupal.

En relación con el período que deben abarcar los planes, este deberá tomar el tiempo necesario para cumplir a través de una serie de actividades, los compromisos adquiridos derivados de las decisiones tomadas en un determinado momento (Koontz y O'Donnell, 1986). Los diversos planes requieren de períodos de

planeación diferente, es por ello que el directivo deberá tener una amplia visión para establecer planes a corto, mediano y largo plazos, dependiendo de los requerimientos y compromisos presentes y futuros de la empresa. Los planes a corto plazo deben ser elaborados con vistas a contribuir al logro del plan a largo plazo que deberá servir de guía. Es por esto, que continuamente el directivo y su equipo deberán revisar la contribución de aquellos a los programas de largo plazo, para que de esta forma, todas las acciones y decisiones tomadas sean acordes a los mismos.

El directivo como miembro del Consejo de Administración, conjuntamente con el comité ejecutivo participa con los demás consejeros en la responsabilidad de establecer los objetivos, planes, políticas y presupuestos generales de la empresa. La planeación debe abarcar todos los niveles de la organización, ya que los niveles inferiores tienden a derivar sus planes de los ya formulados en los niveles superiores (Hicks, 1977). La definición de los objetivos debe ser un proceso participativo que genere compromiso por parte de quienes van a ejecutar el plan, involucrando a todos los integrantes de la empresa.

Peter Drucker (1981) considera que existen ocho metas en las cuales la dirección debe fijar objetivos de acuerdo con un plan estratégico para garantizar la supervivencia y crecimiento de la empresa:

1) **Comercialización.-** Permiten a la empresa la apertura en el mercado, mantenerse y buscar el liderazgo en el mismo.

2) **Innovación.-** Debe buscar nuevos mercados, exigencias y necesidades de servicios, así como la implantación de nueva tecnología y sistemas.

3) **Organización humana.-** La dirección debe desarrollar gerentes, ya que de su competencia, calidad y desempeño dependerá el éxito y la sobrevivencia de la empresa.

4) **Optimización de recursos financieros.-** se refiere a la obtención y aplicación de los recursos necesarios, destinándolos a las actividades que generen mayor rendimiento.

5) **Aprovechamiento de recursos físicos.-** Se deben determinar los objetivos relacionados con el suministro, empleo y desarrollo de estos recursos, los cuales deben utilizarse productiva y óptimamente para que la empresa sobreviva y crezca.

6) Productividad.- La cual mide la eficiencia de la dirección y la define como el equilibrio de todos los factores de la producción que dará mayor rendimiento con menor esfuerzo.

7) Cumplimiento de su responsabilidad social.- "La empresa existe en sociedad y en comunidad, por lo tanto debe asumir la responsabilidad de su influencia sobre el ambiente". Por ello se debe "procurar hacer todo aquello que sea productivo para la sociedad" (Drucker, 1981:70).

8) Rentabilidad.- Se refiere a obtener ganancias para cubrir los riesgos de la actividad económica por que de lo contrario no podrá sobrevivir, ni realizar ninguno de los objetivos. La dirección debe fijar el objetivo en términos de la utilidad necesaria para la supervivencia y prosperidad de la empresa. Drucker opina que la ganancia no constituye una causa, sino el resultado de la realización de los objetivos de comercialización, innovación y productividad, con una organización adecuada de los recursos.

Adicionalmente, es imprescindible considerar a la innovación dentro de la planeación, ya que es en esta etapa donde se definen los objetivos con vistas al desarrollo de la compañía. Considerando que ésta es dinámica, deberá mantenerse

actualizada en todos los aspectos (como lo señala Drucker en el establecimiento de objetivos en la planeación). Por medio de la innovación se busca la superioridad técnica o tecnológica en todas las áreas de la empresa.

La innovación a su vez, puede ser definida como cualquier cambio importante introducido en una empresa, que implique un riesgo financiero y que tenga una influencia positiva en la sobrevivencia y crecimiento de la organización: "La innovación [...] es función de todas las organizaciones formales. En un ambiente que cambia constantemente, la capacidad de captar y llevar a cabo el cambio es esencial para la supervivencia" (Flavia Derrosi, 1977:178-179).

Viviane B. Márquez (1979) distingue dos significados de la innovación:

- 1) La capacidad de invención de nuevos productos, es decir, la innovación en el sentido más estricto de la palabra.
- 2) La capacidad para modificar los procedimientos existentes e introducir cambios que ya se hayan realizado en otras partes, pero que constituyen una novedad en la empresa. De esta forma, no solo debe considerarse la innovación

como una iniciativa totalmente radical, sino que implica introducir productos, conceptos, métodos o sistemas relativamente nuevos en el ambiente. Flavia Derrosi (1977) considera que en general es más frecuente encontrar que las empresas lleven a cabo la adaptación e imitación de modelos extranjeros.

Para que una organización permanezca sana y productiva, el directivo deberá despertar, estimular y reforzar el talento que disponga la empresa, creando un clima que fomente la creatividad en lugar de inhibirla (Hicks, 1977). Así mismo, el directivo deberá alentar la innovación, destinando fondos para la investigación y para la preparación de las personas involucradas en este aspecto.

Es probable que dentro de la empresa existan personas que se resistan al cambio, al considerarlo como una amenaza a sus propias expectativas. La tarea del directivo en este caso será reducir la incertidumbre, generando un ambiente de colaboración y confianza que propicie en sus miembros la conciencia de la importancia de las aportaciones y de los beneficios de los resultados para toda la empresa. Para lograr lo anterior, el directivo tendrá que adoptar una filosofía completamente nueva hacia la movilización de sus recursos materiales, técnicos, financieros y humanos (Mendoza Salinas, 1972).

En la labor de planeación - innovación intervienen la capacidad de pensamiento analítico del dirigente, la capacidad de prever la consecuencia de sus objetivos, políticas y programas de acción, su habilidad para actuar con oportunidad, decisión, iniciativa, creatividad y audacia, y su experiencia para enfrentar riesgos (Drucker, 1981; Guzmán Valdivia, 1973; Derossi, 1977).

El directivo debe poseer habilidad para reconocer y seleccionar las oportunidades, la responsabilidad de preparar y proponer los planes y objetivos ante el Consejo de Administración para su aprobación, incluyendo las propuestas de innovación en las diferentes áreas de la compañía, así como la expansión de la misma a nuevos terrenos de actividad. De la misma forma presentará al Consejo la anulación de actividades no rentables y el planteamiento de cursos alternativos de acción en época de crisis.

La importancia de la función planeación - innovación radica en que el director, debe mantener la actividad de la empresa en el presente y lograr que crezca y cambie en el futuro (Koontz y O'Donnell, 1986).

3.1.2. ORGANIZACION - INTEGRACION

La organización se define como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, actividades y los recursos disponibles de la

empresa (elementos materiales y humanos) con el fin de lograr la máxima eficiencia en la consecución de los planes y objetivos (Reyes Ponce, 1971; Thierauf, 1983).

La función de organización recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y planeación han señalado respecto a la forma en que debe ser la empresa, por lo que puede considerarse como un medio para alcanzar los objetivos. La organización, según Hicks (1977) se puede considerar como un puente que une las ideas desarrolladas en la planeación e innovación, con los medios específicos para hacerlas realidad, determinando la forma en que pueden alcanzarse los objetivos. Es decir, la estructura de organización deberá reflejar los planes y objetivos debido a que las actividades se derivan de ellos (Koontz y O'Donnell, 1986).

Por su parte Hicks (1977) considera que en el proceso de organización se deben determinar las actividades específicas que son necesarias para alcanzar los objetivos señalados, agrupar las actividades en un patrón lógico o estructura, y asignar las actividades a puestos o individuos específicos. Adicionalmente, Drucker (1981) considera que para diseñar una estructura de organización adecuada, es preciso hacer un análisis de las actividades, de las decisiones y de las relaciones; de esta manera se podrá determinar qué tipo de trabajo deberá realizarse, qué decisiones deberán tomarse, y en qué parte de la estructura organizacional deberán ser hechas y

finalmente, la contribución de cada departamento o ejecutivo en los resultados globales de la empresa.

Con base en lo mencionado anteriormente, se considera que el objetivo inmediato de la función de organización es la creación de una estructura formal para poder ejecutar los planes a corto y largo plazos, permitiendo a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente, a la que se conoce cómo organización formal. Cualquier empresa incluye, además de un nivel formal, uno informal, que es todo el conjunto de interacciones que se dan entre las personas que lógicamente no están previstas en la estructura y que se forma a partir de la personalidad, gustos, motivaciones, actitudes y reglas de los individuos que conforman la empresa. Esta organización no tiene principios que rijan su operación, sin embargo es una parte muy importante de toda la empresa, ya que puede influir en el desarrollo de la misma. La informal incluye elementos aparentemente triviales como las relaciones personales, pero también cuestiones fundamentales como la filosofía o cultura organizacional que pueden condicionar la actividad de la entidad productiva (Perez López, 1990; Koontz y O'Donnell, 1986).

Es importante recalcar que la estructura organizacional es algo más que un organigrama; es el proceso por medio del cual el directivo coordina, dirige y controla la empresa. La organización facilita la delegación de funciones, responsabilidades y autoridad, clasifica las labores evitando la duplicidad, prevé el uso adecuado de los adelantos, establece un sistema de comunicación y de toma de decisiones descentralizado, y provee de recursos humanos basándose en los perfiles de puestos.

El directivo en colaboración de su equipo de trabajo es responsable del desarrollo y mantenimiento de una estructura de organización competente que le permita alcanzar los objetivos empresariales (Drucker, 1981). Aunado a lo anterior, la estructura debe ser flexible para poder adaptarse a los cambios tanto internos como externos que puedan reflejarse en la organización (Thierauf, 1983).

Junto con la organización es necesario incluir a la integración, entendiéndose por esta función la obtención y articulación de los elementos humanos y materiales necesarios, fijados por la organización y la planeación para el adecuado funcionamiento de la empresa (Reyes Ponce, 1971).

La integración debe considerarse como una función permanente, ya que en forma constante se debe estar colocando elementos materiales, financieros y humanos en la organización.

En relación a los recursos materiales se refiere a la adquisición, instalación y mantenimiento, así como al abastecimiento oportuno de los elementos necesarios para la operación de la empresa. El directivo deberá buscar el máximo y mejor aprovechamiento de los recursos materiales delegando todos los detalles de esta

actividad eminentemente técnica, estableciendo a su vez sistemas de control que lo mantengan informado en forma permanente de los resultados generales (Reyes Ponce, 1971).

En cuanto a los recursos financieros el directivo deberá responder ante el Consejo de Administración acerca de la rentabilidad de las operaciones de la empresa de tal forma que se garanticen la seguridad y la expansión del capital invertido.

El aspecto humano se refiere a la selección, contratación, promoción, evaluación y desarrollo del personal, ya sea operativo, ejecutivo, técnico o administrativo, según requieran las actividades de la empresa. Al respecto de este punto, el directivo junto con su equipo deberá apoyar y promover la elaboración de un inventario de recursos humanos, reconociendo las aptitudes e intereses de desarrollo del personal (Koontz y O'Donnell, 1986). Asimismo, este inventario ayudará a tomar decisiones de integración, respecto al reclutamiento, selección, contratación, promoción o despido del personal.

Dentro de las características que deberá tener el directivo para llevar a cabo estas funciones están: las habilidades conceptuales (Katz, 1975), capacidad para abstraer, conceptualizar, organizar e integrar la información con que cuenta (Levinson, 1981), capacidad de decisión, sensibilidad y sentido común.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede considerar que la tarea principal del directivo con respecto a esta función, será la optimización de los

recursos con los que cuenta, así como la definición y colocación de dichos recursos (talento humano, recursos materiales y financieros).

3. 1.3. DIRECCION

Dirección es convertir en resultados los objetivos establecidos en la planeación, a través de la coordinación efectiva de los recursos humanos con los que se cuenta, dentro de la estructura de organización más adecuada. La dirección trabaja con las cosas y los problemas como son realmente, es la etapa del proceso de mayor imprevisibilidad, donde cualquier error ocasionado por la dificultad de prever las reacciones humanas, puede ser difícil de reparar (Gómez Morfin, 1981; Reyes Ponce, 1971).

Segun Koontz y O'Donnell (1986) la dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad al logro de los objetivos empresariales. Su eficiencia radica en la comprensión del hombre, de sus necesidades, intereses, habilidades, así como de las características individuales del grupo que dirige. De esta forma, el directivo podrá conciliar las diferencias que puedan existir por un lado entre los planes y programas establecidos, la estructura organizacional y los sistemas de control; y por otra parte, la necesidad de las personas de ser comprendidas y motivadas .

La dirección de la empresa, es sin duda, una de las actividades más complejas, que involucra factores psicológicos, sociales, y económicos. Es una función de enlace

que se apoya en diversos aspectos de la administración de personal como la comunicación, la motivación y el liderazgo.

La importancia de la comunicación, radica en que internamente involucra a todas las funciones administrativas, unificando de esta manera la actividad de la empresa. También se considera el medio para modificar conductas, para efectuar cambios, para lograr que la información sea productiva y de esta manera alcanzar las metas fijadas. Así mismo, la comunicación externa relaciona a la empresa con su entorno, lo que permitirá tomar las decisiones adecuadas en función de la información obtenida. El directivo deberá procurar un medio propicio para alcanzar una comunicación eficiente, creando un ambiente de confianza y cooperación (idem).

En relación con la motivación, se deben reconocer las necesidades y deseos del personal, para que a través de la satisfacción de éstos se alcancen las metas empresariales. Para lograrlo, se deberán introducir en la organización, factores motivantes que induzcan a los empleados a contribuir con actividades para lograr la misión y los objetivos de la empresa (idem).

Así mismo, es importante que el directivo conozca las técnicas de liderazgo (ver Capítulo 4) y sus cualidades a fin de mantener y mejorar sus relaciones humanas y

obtener una satisfactoria coordinación de labores (Jiménez Castro, 1981). Debe ser un ejemplo de liderazgo, buena dirección, elevada moral y efectiva labor de equipo.

El directivo debe asignar tareas y supervisar su ejecución, guiando y motivando a sus subalternos a trabajar en equipo, mediante la difusión de una ideología que asegure la satisfacción del personal a todos los niveles, coordinando los esfuerzos individuales hacia los objetivos empresariales (Gómez Morfín, 1981). Para ello deberá distribuir adecuadamente el trabajo, asegurándose de que los subordinados comprendan sus funciones, proporcionándoles la autoridad y responsabilidad necesaria para desempeñarlas, estableciendo canales adecuados de comunicación, complementado por el estímulo otorgado por las ideas innovadoras y por las mejores contribuciones para alcanzar los objetivos empresariales.

El directivo además de contar con la autoridad formal, en virtud del puesto que ocupa en la organización, deberá tener autoridad personal, que incluye su talento, conocimientos, experiencia, seguridad en sí mismo, madurez, entusiasmo, justicia, lealtad, integridad moral (Guzmán Valdivia, 1973) así como poseer habilidades humanísticas (Katz, 1975).

3.1.4. CONTROL

El control consiste en asegurar que la acción dirigida se realice de acuerdo con planes determinados y dentro de los límites de la estructura organizacional (Thierauf, 1983).

Para lograr un control eficaz se requiere disponer de mediciones que presenten en forma rápida una imagen real de lo que se ha llevado a cabo en una división, departamento o sección y compararlo con las normas establecidas, realizando de esta manera las correcciones necesarias según sea el caso (Gómez Morfín, 1981; Thierauf, 1983). Es importante obtener una retroalimentación de las informaciones generadas del proceso de control y utilizarlas para que la acción correctiva se realice en forma automática y no esperar hasta que se produzcan los resultados, de esta forma se corrige el error de manera constante, sin necesidad de llegar a detener la actividad de la empresa (Reyes Ponce, 1971).

El control debe de unirse a las funciones de planeación, organización y dirección, para que pueda contribuir a la eficiencia de la empresa. Los controles no son un fin en sí mismos, sino elementos de un sistema integrado, que logrará su objetivo si las demás funciones operan correctamente.

Para establecer y preservar los sistemas de control se requiere tomar en cuenta los siguientes aspectos (Gómez Morfín, 1981):

a) El personal deberá conocer los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, las cuales deberán ser realistas, claras y específicas.

b) Una estructura apropiada de organización que refleje una clara delegación de autoridad, con su consecuente fijación de responsabilidades, una especificación de actividades y un sistema de información adecuado que logre destacar los puntos claves para comparar las operaciones realizadas con las normas establecidas.

c) Una dirección eficaz, mediante la coordinación de actividades y el manejo adecuado de las relaciones humanas por parte de los directivos, pennitiendo implantar controles que tiendan a armonizar las acciones individuales con los objetivos establecidos.

El proceso básico de control consta de tres etapas (Koontz y O'Donnell, 1986) que son:

1) Determinación de normas, basadas en metas y objetivos verificables, establecidas en términos cualitativos o cuantitativos.

2) Medición del desempeño , la cual implica determinar las diferencias más importantes que surgen al comparar las normas con los resultados reales y evaluar las causas que originaron dichas diferencias.

3) Corrección de las desviaciones, la cual se puede llevar a cabo en cualquier etapa del proceso administrativo.

Para que el control sea efectivo debe dirigirse hacia el futuro a través de pronósticos y predicciones, comparando lo que se desea con lo pronosticado y emprendiendo acciones hacia lo esperado. Asimismo, los controles deberán ser objetivos, evitando de esta manera que la personalidad del directivo pueda influir en los juicios sobre el desempeño de los subordinados; flexibles, en el sentido de adaptarse a planes alternativos y situaciones cambiantes; fáciles de comprender, tomando en cuenta a las personas que los van a utilizar; además deben adecuarse al clima organizacional y deben justificar su costo (idem).

Por medio del control, el directivo se asegura de que los recursos se obtienen y utilizan efectivamente en la consecución de los objetivos de la empresa (Braxton

Associates de TRI, 1988), protegiendo los derechos e intereses de los accionistas y acreedores de la empresa.

Para el directivo es indispensable el aseguramiento de resultados, por lo cual requiere de sistemas de seguimiento, evaluación y control, que le permitan saber con certeza y oportunidad, lo que ocurre en la operación diaria, y de esta manera determinar las acciones correctivas que se precisen (Romero Roavo, 1987). Esta función la realiza mediante la revisión periódica de los informes, estados financieros y operativos, análisis resumidos de las principales operaciones relacionadas con los planes autorizados.

Para llevar a cabo la función de control, el directivo deberá contar con las siguientes características: experiencia, inteligencia, criterio, sentido crítico, autoridad, madurez, seguridad en sí mismo y capacidad de decisión.

La tarea de control no debe ser exclusiva del directivo, sino que es importante, que los integrantes de la empresa intervengan en la creación de objetivos y se encuentren interesados en ellos, de esta manera los procedimientos de control que se utilicen servirán para normar su actuación, tratando siempre de mejorarla. Así, si los esfuerzos individuales se encuentran encaminados hacia las metas propuestas, esto significará tanto el progreso de la empresa en su conjunto, como de cada uno de sus integrantes (Gómez Morfin, 1981). El directivo deberá informar al Consejo de Administración del progreso de la empresa y de todos sus componentes, incluida la medida de su rendimiento y productividad en relación con los objetivos generales.

La esencia de la función directiva es la obtención de resultados, manteniendo a la empresa en un posición competitiva. Para ello, el directivo debe considerar la situación global de la empresa, siendo su principal actividad la de equilibrar todas las funciones definiendo la magnitud y límites de cada una de ellas, contrapesando las demandas de control y autoridad (Jiménez Castro, 1981).

El directivo tiene la facultad de delegar a sus subordinados la autoridad y responsabilidad necesaria para efectuar la formulación de planes y políticas, manteniendo una organización fuerte y efectiva, así como el control esencial; sin eludir su responsabilidad total por los resultados.

El éxito de esta actividad está dado por el logro de la armonía y cooperación entre todos los integrantes de la empresa en el cumplimiento de las metas, y de esta forma hacer frente a la competencia, y a los cambios económicos y políticos del entorno, buscando el mantenimiento y expansión de la organización.

A manera de conclusión se puede señalar que la aplicación de las técnicas administrativas es universal, es decir son aplicadas en todas las empresas. Henry Mintzberg (cit. por Barto Roig, 1990) clasifica en tres grupos las actividades directivas que se pueden interrelacionar con las funciones propiamente

administrativas. El primer grupo se refiere a las actividades que involucran la relación con las personas (dirección, control); el segundo, con la transmisión de información (planeación, organización, dirección y control); y el tercero, como la toma de decisiones (planeación, organización, dirección y control).

En el primer grupo, el directivo como cabeza de la empresa, tiene el deber de representar y conducir a la organización: él es el enlace entre la empresa y su entorno. Debe tener la capacidad para establecer y mantener buenas relaciones con dependencias gubernamentales, accionistas, asociaciones técnicas, educativas, instituciones financieras, con el público y con la industria en general. Esto con la finalidad de negociar y obtener la información necesaria para lograr los objetivos de la empresa. También debe conducir, motivar y desarrollar a las personas que conforman la organización, por lo que debe tener la sensibilidad para saber a quién delegar ciertas actividades, proporcionándoles la autoridad necesaria para lograr resultados satisfactorios. Este grupo de actividades requiere de habilidades que por su naturaleza poseen un alto grado de dificultad, ya que el directivo debe evaluar y juzgar los resultados de sus subordinados, equilibrando la comprensión con la exigencia, y demostrando su integridad y respeto al personal en cualquier nivel de la organización.

La función del segundo grupo es la de comunicar, así como de crear un clima de participación, cooperación y responsabilidad que facilite el cumplimiento de los objetivos empresariales. El directivo debe ser un experto en su ramo y conocer en

gran medida el funcionamiento de las operaciones de la empresa y de su entorno, sin embargo todo este conocimiento sería vano sino lo pudiera transmitir.

En cuanto al papel del tercer grupo, éste consiste en tener iniciativas, descubrir las oportunidades y buscar nuevos caminos de acción logrando la optimización de la unidad productiva. El directivo por la posición que ocupa en la organización, tiene la visión general de las actividades, por lo que debe tener la capacidad de equilibrar las necesidades actuales con los requerimientos futuros, evaluando y asignando los recursos necesarios para lograr los objetivos, asumiendo el riesgo que impliquen sus acciones. Además, las ideas del directivo deben ponerse en práctica, es aquí donde debe utilizar su liderazgo, presentando sus proyectos en forma atractiva que haga que la gente se entusiasme con los objetivos, además de su habilidad como motor de la organización, que impulse a sus colaboradores a la acción.

CAPITULO 4

LIDERAZGO

4.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

En la administración se define al liderazgo como "el proceso interpersonal mediante el cual los jefes tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas" (Carbonell, 1988:104). En años anteriores los administradores le daban gran importancia al manejo de los recursos materiales y tecnológicos; sin embargo en el curso de este siglo, los directivos de las principales empresas se han convertido en líderes, esto implica "una transformación de la administración de personal y de las cosas, al liderazgo de las personas" (Drucker, 1981:209).

Mc. Gregor afirma que el rasgo que caracteriza a la empresa moderna es el alto grado de interdependencia de las funciones, las empresas unen a los individuos en tareas interrelacionadas, por lo que el liderazgo hace posible la coordinación efectiva de las acciones (Mendoza Salinas, 1972).

El liderazgo es algo más que un esfuerzo por influir en los demás, su presencia es indicativa de cambios, el líder "no sólo moldea las expectativas y productividad de sus subordinados, sino que también influye en sus actitudes hacia el trabajo y hacia sí mismos" (Livingston, 1973:10). Así, el liderazgo es "un proceso dinámico que incluye

tres componentes; los individuos (con conocimientos, destrezas y actitudes), la tarea a realizar y la situación en que van a operar" (Contreras, 1982:103).

Ser líder implica saber comprender las necesidades grupales e individuales y tener la capacidad para ayudar a satisfacerlas, debe inspirar confianza y respeto en sus subordinados, así como saber orientar las cualidades, energías y ambiciones de los trabajadores hacia los objetivos organizacionales. El líder es aquél que consciente de las fuerzas que tienen influencia sobre su comportamiento en un momento dado, se entiende a sí mismo, a los individuos, al grupo, a la compañía y al medio en el que actúa; y sabe comportarse de acuerdo con sus percepciones. Si se requiere dirección es capaz de dirigir, si conviene libertad de participación es capaz de proporcionarla (idem).

4.2. TEORIAS CONTEMPORANEAS DE LIDERAZGO

Durante mucho tiempo la idea común sobre el estudio de la dirección enfatizaba la existencia de cualidades innatas tales como energía física, amabilidad, poder para dirigir, inteligencia, entre otras; y solamente quiénes poseían tales rasgos de personalidad podían considerarse como dirigentes potenciales.

Posteriormente las investigaciones en el campo de la dirección pusieron de manifiesto la relación existente entre la conducta de los dirigentes, la de los subordinados y las funciones a realizar.

De esta forma se acentúa la posibilidad de que el líder no sea solamente una persona que nace siendo líder, sino que a través del entrenamiento puede adquirir habilidades para desempeñar su estilo de liderazgo y adaptarlo a las diferentes situaciones. A continuación se expone la teoría de liderazgo que en México ha tenido mayor difusión y aceptación.

4.2.1. MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DIRECTIVA (LIDERAZGO SITUACIONAL)

4.2.1.1 ESTILOS DE DIRECCION

Hersey y Blanchard proponen una tesis distinta para analizar el comportamiento de los dirigentes, enfocándose a que no existe un estilo óptimo de dirección como supone el Grid Gerencial. Los autores proponen que "un dirigente eficaz es capaz de adaptar su estilo de comportamiento directivo a las necesidades de la situación y de los subordinados" (Blanchard y Hersey, 1975:96).

En el enfoque situacional el énfasis se pone en el comportamiento observado de los dirigentes, de los subordinados y en las diversas situaciones. En el contexto del comportamiento directivo es relevante la porción de la personalidad total del individuo que se conoce como estilo o personalidad directiva, la cual se refiere a "la norma de comportamiento que evidencia cuando se ocupa de dirigir las actividades de otros" (idem:99). Dicha norma implica comunmente una conducta orientado a la tarea, o una conducta orientado hacia las relaciones o bien, una combinación de ambas:

a) **Conducta orientado a la tarea.**- Se refiere al grado en que el líder organiza, define, y estructura las relaciones entre él y los miembros de su grupo (subordinados), explicando lo que se ha de hacer, quien lo hará y como se realizará la tarea. La comunicación es unilateral.

b) **Conducta orientado hacia las relaciones.**- Es el grado en que el líder trata de establecer y mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (subordinados), proporcionando apoyo socio-emocional y caricias psicológicas. Se caracteriza por una comunicación bilateral.

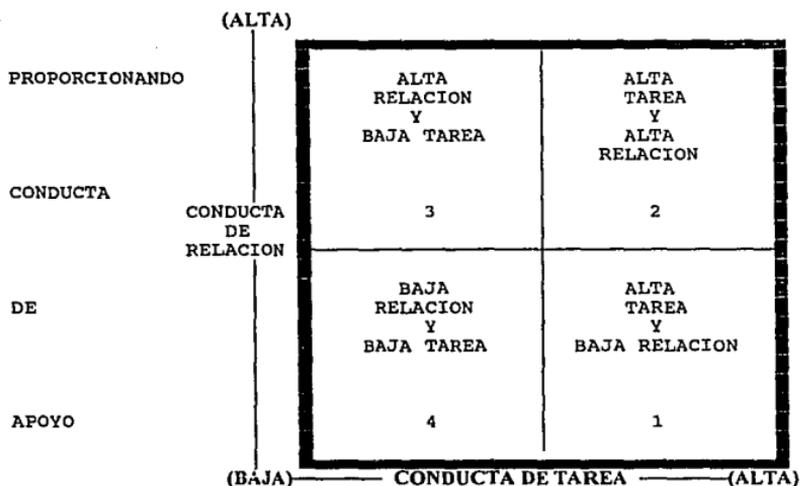
Estas dos dimensiones dan como resultado cuatro estilos básicos de dirección que son:

a) **Conducta de Alta tarea y Baja relación (E1).**- Se refiere a la función de dirigir. El directivo proporciona toda la información sobre la tarea que se va a realizar. Este estilo es adecuado en subordinados nuevos o que desconocen la tarea a realizar.

b) Conducta de Alta tarea y Alta relación (E2).- Su función es persuadir. El líder proporciona la dirección y especifica el trabajo, explicando el porqué y para que se va hacer. Este estilo es adecuado cuando se trata de influir sobre niveles bajos o moderados de madurez.

c) Conducta de Baja tarea y Alta relación (E3).- Su función es participar. El directivo y los subordinados participan en la toma de decisiones, el papel del líder es proporcionar la información necesaria, fomentando la comunicación. Este estilo de liderazgo es apropiado para subordinados que ya conocen la tarea a realizar, sin embargo necesitan de cierta dirección.

d) Conducta de Baja tarea Baja relación (E4).- Se refiere a la función de delegar. El líder entrega a los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones, por lo que demuestra confianza en el subordinado ya que cuenta con los conocimientos, habilidades y madurez suficiente para realizar el trabajo encomendado.



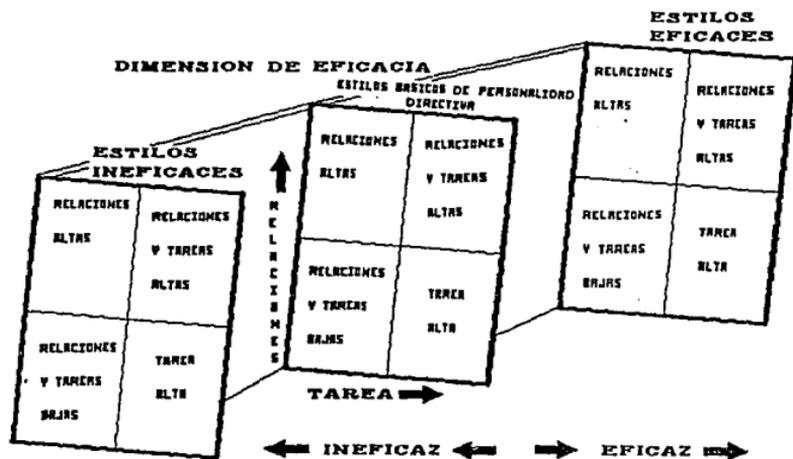
PROPORCIONANDO CONDUCTA DIRECTIVA

Gráfica 1.- Estilos de dirección (Tomada de: Hersey Paul, "El Ejecutivo Eficaz". Editorial I.D.H. Pág. 35).

4.2.1.2. DIMENSION DE LA EFICACIA

Los autores adicionan la dimensión de eficacia a los estilos anteriormente descritos. Un estilo básico de liderazgo será eficaz o ineficaz dependiendo de la adecuación a una situación dada.

MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA DIRECTIVA



Gráfica 2.- Modelo Tridimensional de la Eficacia Directiva (Tomada de: Blanchard Kenneth y Hersey Paul, "La Administración y el Comportamiento Humano". Editorial Técnica, S.A., Pág.101).

Los cuatro cuadrantes de enmedio representan los estilos básicos. Los cuadrantes de la izquierda y derecha representan dichos estilos, pero cuando son utilizados en una situación inadecuada o adecuada respectivamente. La eficacia se representa por un continuo, es decir es una cuestión de grado.

Los cuatro estilos eficaces y los cuatro ineficaces reflejan la medida en que el estilo básico de un dirigente es adecuado o no, a una situación determinada desde el punto de vista de sus subordinados, superiores y colegas. De esta manera se puede notar que los cuatro estilos pueden ser efectivos, a diferencia de lo que señalan otros autores.

Un líder eficaz debe ser capaz de diagnosticar las demandas del medio y adaptar su estilo de comportamiento a este medio, o bien, cambiar algunas variables ambientales.

Este medio está constituido por:

1) **Dirigente.-** El estilo que desarrolla el dirigente se refiere a la conducta de liderazgo tal y como la ven los demás. Su estilo propio lo adquiere a través de la experiencia, la educación y el entrenamiento. Las expectativas del dirigentes son las ideas que tiene sobre la conducta que cree adecuada para su puesto, las cuales se ven influenciadas, por lo que el líder piensa que los demás esperan de él.

2) **Superior.-** El estilo del superior es aquel comportamiento que utiliza en relación al dirigente. Las expectativas del superior son aquellas que éste tiene con respecto a como debiera actuar el dirigente, y estas expectativas influyen en su estilo de liderazgo. Al hablar del directivo se puede pensar que él es la máxima autoridad de una empresa (dueño único), pero en la mayoría de los casos, él es

responsable ante el Consejo de Administración, de llevar a cabo todas las órdenes y recomendaciones que le son dadas.

3) Los Colegas.- Los estilos de los iguales son aquellos comportamientos que utilizan con respecto al dirigente. Las expectativas de estos son las que manifiestan respecto a como debiera actuar el dirigente en una situación dada. Los estilos y expectativas de los iguales son importantes cuando el director tiene frecuentes interacciones con ellos, como en el caso de que sea miembro del Comité de Administración, y participe con los demás miembros en el Comité.

4) Organización.- La personalidad y expectativas de la empresa son determinadas por la historia, sistema de valores y la tradición de la misma; así como por las metas y objetivos empresariales que reflejan a su vez, el estilo y las expectativas de la actual Administración Superior. Las expectativas de la organización se expresan en forma de políticas, procedimientos y controles, así como en costumbres informales desarrolladas con el tiempo.

5) Demandas de trabajo.- Se refiere al grado de estructuración de la tarea (eventual o rutinaria), a la cantidad de interacción que requiera el trabajo de los subordinados y al interés que demuestre el subordinado por el trabajo a realizar.

6) **Tiempo.**- Se refiere al tiempo disponible que se tiene para tomar una decisión o efectuar una tarea. Si el tiempo no es el factor principal, existe más oportunidades de utilizar otros estilos directivos.

7) **Subordinados.**- Hersey y Blanchard (1975) consideran que los subordinados son los elementos más importantes de cualquier situación, no sólo porqué aceptan o rechazan al dirigente, sino también porqué el grupo determina el poder personal que pueda ejercer el líder. Las expectativas de los subordinados son aquéllas que tienen respecto a la manera que debiera comportarse el líder. El dirigente a su vez puede cambiar su estilo para que coincida con las expectativas de sus subordinados, o bien cambiar las expectativas de estos.

De acuerdo a las teorías situacionales es importante evaluar la madurez del subordinado, ya que ésta determina en gran medida la efectividad del estilo de comportamiento que se maneja.

4.2.1.3. LIDERAZGO SITUACIONAL

Hersey y Blanchard (1981:223) definen la madurez como "la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento". Es importante considerar que la madurez se refiere solamente a la realización de una tarea

específica, no a un sentido total del individuo; no se refiere a la edad cronológica, sino a la psicológica y laboral.

Esta definición de madurez implica dos dimensiones:

1) **Madurez en el trabajo.**- Se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo, y depende de los conocimientos, destrezas y experiencias adquiridas.

2) **Madurez psicológica.**- Se refiere a la voluntad o disposición que existe para hacer algo. Es importante considerar dentro de ésta madurez la confianza en sí mismo y el compromiso. Un individuo maduro psicológicamente piensa que es importante ser responsable y tiene confianza en sí mismo sobre algún aspecto del trabajo, por lo que no hace falta que se le estimule demasiado para lograrlo.

A continuación se menciona el grado de madurez de los subordinados y el estilo de dirección apropiado para cada uno:

a) **Madurez Baja (MI).**- El subordinado no sabe hacer la tarea y se siente inseguro para desarrollarla. El estilo conveniente a utilizar es dirigir (EI).

b) **Madurez Moderada (M2).**- El subordinado no sabe hacer la tarea, pero se siente motivado y dispuesto a realizar. Por lo tanto, la persuasión (E2), le proporciona las directrices que requiere por su falta de conocimientos.

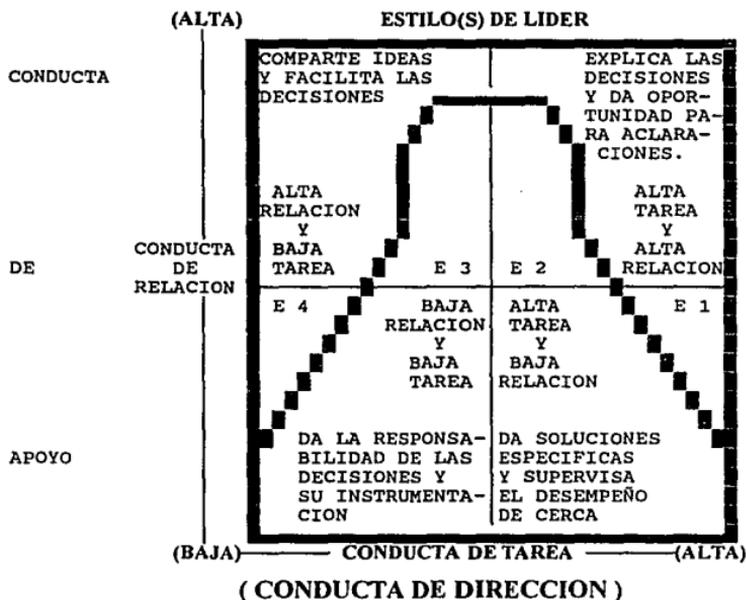
c) **Madurez Moderada (M3).**- El subordinado conoce la tarea pero se siente inseguro para desarrollarla, o bien no se encuentra motivado. El estilo de liderazgo apropiado es el participativo (E3), donde el líder otorga más apoyo que dirección.

d) **Madurez Alta (M4).**- El subordinado sabe hacer la tarea, se siente motivado a desarrollarla y tiene confianza en sí mismo. El estilo con mayor probabilidad de éxito es delegar (E4), en donde el líder proporciona poco apoyo y dirección, asesorando sólo en caso de que los subordinados lo requieran.

De acuerdo a esto, a medida que aumenta el nivel de madurez de los subordinados, la conducta apropiada del líder no solo requiere menos conducta de tarea y más conducta de relación, sino que conforme se eleva el nivel, exigirá una disminución de apoyo socio-emocional (conducta de relación), ya que los seguidores conocen el trabajo y están dispuestos a desarrollarlo (M4), y el líder puede demostrarles confianza si los deja actuar por su cuenta (delegar).

En el siguiente esquema (Gráfica 3), se muestran los cuatro niveles de madurez de los subordinados; y los estilos básicos de liderazgo se determinan por una curva en forma de campana (curva prescriptiva) que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

El modelo no sólo sugiere un estilo básico de dirección según la madurez del subordinado, sino que debe adaptarse a la situación presente (demanda de trabajo, cambio de tecnología, presión de tiempo, crisis, etc.). Así mismo, el dirigente debe ayudar a sus subordinados a que gradualmente vayan avanzando en el nivel de madurez, adaptando su comportamiento de acuerdo a los cuatro estilos de la "curva prescriptiva" (Hersey y Blanchard, 1981).



MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

ALTA	MODERADA		BAJA
M 4	M 3	M 2	M 1
CAPAZ Y DISPUESTO O MOTIVADO	CAPAZ PERO INDISPUESTO O INSEGURO	INCAPAZ PERO DISPUESTO O MOTIVADO	INCAPAZ E INDISPUESTO O INSEGURO

Gráfica 3.- Modelo de Liderazgo Situacional (Tomada de Hersey Paul, "El Ejecutivo Eficaz". Editorial I.D.H. Pág.62).

Para que el directivo sea más efectivo debe no sólo tener la posibilidad de adaptar su estilo, sino también debe ser lo suficientemente sensible para captar y analizar lo que sucede en cada situación (factores externos de la empresa), y valorar mediante el diagnóstico realizado, si es necesario efectuar algún cambio que sea de vital importancia para el logro de los objetivos empresariales. Es necesario considerar que al introducir cambios en una empresa como respuesta a las demandas del medio, el directivo se verá obligado a adaptar su estilo de liderazgo marcando las directrices y pautas a seguir (retrocediendo en la curva prescriptiva), con el objeto de establecer y clarificar los nuevos cursos de acción.

En la medida que la tendencia del directivo sea de poner interés paralelo tanto al aspecto humano como a la tarea, acentuando uno u otro de acuerdo a las demandas del medio, los miembros de la empresa tendrán posibilidad de madurar, realizarse en el trabajo y aceptar el logro de metas altas en la organización, a las que puedan comprometerse y de esta forma existirá mayor posibilidad de identificación entre los objetivos empresariales y las necesidades e intereses individuales.

CAPITULO 5

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partiendo del principal foco de interés que es el directivo y la trascendencia de su puesto en la empresa, se considera importante conocer sus funciones, ya que su actuación como se mencionó en los capítulos anteriores, tiene gran impacto en la sociedad, tanto en el aspecto administrativo, por ser la parte central a la que se subordinan y ordenan todas las funciones; así como en el aspecto humano ya que trabaja por y a través de la gente.

De lo anterior se deriva la pregunta de investigación:

¿Qué características tiene el directivo mexicano, y cuales son sus principales funciones, y su estilo predominante de liderazgo?

5.2. DEFINICION DE VARIABLES.

Las variables que se pretenden describir en esta investigación se desprenden del proyecto general "Características Psicosociales del Empresario Mexicano" del que forma parte este estudio.

La selección de variables de dicho proyecto se basó en la revisión bibliográfica y en el estudio exploratorio realizado con empresarios mexicanos (Baptista, 1981).

Con base en la pregunta de investigación, se dividen las variables en dos grupos: Características del directivo y Funciones directivas.

El primer grupo se refiere a la serie de habilidades, valores y actitudes que configuran la personalidad del directivo. Dichas variables se miden a través de la pregunta abierta No. 20 del instrumento utilizado (Apéndice "B") el cual evalúa el perfil ideal del directivo, cuya respuesta fue codificada de acuerdo con las teorías de Katz (1975), Guzmán Valdivia (1965 y 1973), Levinson (1981), Aguilar Oseguera (1974), entre otros.

En cuanto al segundo grupo de variables se consideran a las actividades que desarrolla el directivo y que conforman su puesto como lo mencionan los siguientes autores: Reyes Ponce (1983), Mendoza Salinas (1972), Thierauf (1983), Koontz y O'Donnell (1986). Este grupo de variables se miden a través de la pregunta 21 a la 27, y de las preguntas 29 y 30, en donde se evalúan las principales funciones directivas, tales como la planeación - innovación, la organización - integración, la dirección y el control, así como el estilo de liderazgo predominante en los directivos mexicanos.

5.3. METODO

5.3.1. DISEÑO.

La investigación realizada puede categorizarse como una encuesta descriptiva (Hyman, 1977).

5.3.2. MUESTRA.

El proyecto general comprendió una muestra de empresas comerciales o industriales ubicadas en el área metropolitana de la Ciudad de México, que en el año de 1983 tenían un capital mayor a los cien millones de pesos anuales o con más de trescientos empleados. Se descartaron de la población las empresas bancarias, de seguros y de financiamientos, debido al tipo de servicios que ofrecen, los cuales son diferentes al resto de los giros industriales.

Para identificar a las empresas se consultó el directorio Industridata (1982). La unidad de análisis fue la persona con mayor jerarquía en la empresa, es decir los directivos. La técnica de muestreo utilizada fue el muestreo probabilístico estratificado (Rojas Soriano, 1985). El procedimiento se encuentra especificado en el Apéndice "A".

En 1992 se determinó arbitrariamente entrevistar a doce directivos que pertenecieran a empresas con las mismas características de los directivos seleccionados en la muestra de 1983.

5.3.3. INSTRUMENTO.

Para recabar información se utilizó una Cédula de Entrevista (idem). El cuestionario inicial fué diseñado por el líder del proyecto general, el cual contenía 33 preguntas y fué piloteado con 10 directivos no incluidos en la muestra. A partir de la información, comentarios y sugerencias de los directivos entrevistados se rediseñaron algunas preguntas cerradas, se agregaron cuatro preguntas, y se decidió incluir tarjetas que contenían las opciones de las preguntas cerradas para evitar que el entrevistado tuviera que memorizar las alternativas de respuesta.

El cuestionario final estuvo integrado por 37 preguntas: 7 preguntas abiertas y 30 cerradas (Apéndice "B"). Para facilitar la identificación de las preguntas empleadas en esta investigación se escribieron "negritas".

5.4. PROCEDIMIENTO

Una vez diseñado el cuestionario, se capacitó a los trece entrevistadores que participaron en el proyecto, sobre la forma de realizar la entrevista, con el objeto de asegurar que las preguntas fueran planteadas a todos los directivos de la misma forma.

Para la recolección de información se trazaron rutas geográficas de acuerdo con la ubicación de la empresa, y se asignó a cada uno de los entrevistadores una ruta distinta. Se obtuvieron citas con los directivos a quienes se les

explicó el objeto de la investigación y se les aseguró el anonimato de la información. Se les presentó una carta membretada de la Universidad Anáhuac firmada por la coordinadora del proyecto, para dar mayor formalidad a la presentación. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 45 minutos.

Se realizaron juntas periódicas con el líder del proyecto para revisar el progreso de la investigación y del levantamiento de datos, así como las inconveniencias en caso de que se hubiesen presentado (negativa de los directivos a participar en la investigación o a proporcionar la información solicitada).

Con el objeto de actualizar la información, se procedió a entrevistar a doce directivos en el mes de mayo de 1992, utilizando el cuestionario aplicado en 1983, para evitar variabilidad en los datos obtenidos.

5.5. ANALISIS DE LOS DATOS.

Una vez recogida la información, se procedió a su codificación y tabulación.

Para codificar las preguntas abiertas se seleccionó una muestra de cuestionarios al azar, tomando en cuenta que todos los giros estuvieran incluidos, registrando la respuestas de mayor frecuencia para cada reactivo,

estableciendo de esta forma las categorías para cada pregunta. Posteriormente se asignó a cada categoría un código. Lo anterior fué utilizado para estandarizar el criterio de calificación.

A continuación el líder del proyecto entregó a cada uno de los integrantes del proyecto general los datos procesados electrónicamente en donde se apreciaba el número de reactivo, las categorías empleadas en la codificación y las frecuencias absolutas y relativas (%) obtenidas; para poder realizar la interpretación y descripción de los resultados.

En 1992 debido a que se contaba con la codificación utilizada en 1983, se procedió a realizar la tabulación manualmente, obteniendo los porcentajes para cada pregunta.

Finalmente se diseñaron las tablas comparativas en donde se muestran los resultados de las dos investigaciones (Apéndice "D").

CAPITULO 6

RESULTADOS Y DISCUSION

En el presente capítulo, se analizan y discuten los resultados de la investigación de campo, a la luz de las teorías expuestas en el marco teórico. Los resultados se presentan en tablas comparando la investigación realizada en 1983 y la de 1992.

La primera investigación (Enero de 1983) se realizó en una época en la que el país enfrentaba una de las crisis más severas de la historia: el período de transición del Poder Ejecutivo Federal, después de la devaluación del peso y la nacionalización de la Banca. Por lo que los directivos mexicanos se encontraban a la expectativa, con cierta desconfianza en el futuro. En el entorno de la empresa se podía observar el cierre de varias industrias por haber contraído fuertes endeudamientos en dolares, la escasez de divisas para poder adquirir materia prima de importación, altas tasas de interés, control de precios, pérdida del poder adquisitivo de la población, problemas laborales y sindicales entre otros. En los 80's México era un país de economía protegida que a la larga podría quedar aislado por la marginación de fuentes proveedoras de recursos económicos, financieros y tecnológicos y la estrechez del mercado doméstico.

El contexto de la segunda investigación (Mayo de 1992) en donde los cambios ocurridos a nivel mundial en los ámbitos político, social y económico, han repercutido en alguna manera en nuestro país. El México de hoy muestra una economía con más apertura, por lo que se ve la necesidad que tiene nuestro país de desarrollarse de una manera sana, sostenida y acelerada para no quedar fuera de la competencia internacional. La lucha por los mercados tendrá que basarse en un esfuerzo por incrementar la productividad mejorando los bienes y servicios que la empresa ofrece.

Por lo que se consideró interesante estudiar la actuación del directivo, su enfoque ante los cambios, su estilo de liderazgo en ambas épocas, y su adaptabilidad frente a un entorno empresarial dinámico.

Como se mencionó en el capítulo precedente, la investigación realizada fue de tipo descriptivo, por lo que las tablas muestran los porcentajes de respuesta de los entrevistados. El orden de presentación de las mismas, obedece a la secuencia elegida en el desarrollo del marco teórico y se hace referencia al número de pregunta del instrumento utilizado. A continuación se presenta la discusión de los resultados:

PREGUNTA No. 22

MISION O PROPOSITO DE LA EMPRESA

La finalidad de esta pregunta, fue conocer el objetivo principal al que se subordinan todas las actividades de la empresa.

Por los aspectos mencionados en la introducción de éste capítulo se puede observar que en 1983 no existía una diferencia significativa en los porcentajes asignados a los objetivos de mantener la compañía rentable (25.3%), ser líderes en el mercado (24.2%) y promover el crecimiento y expansión de la compañía (22.0%). Con base en lo expuesto por Drucker (Cap.1; 1.4) era de esperarse que las respuestas de ser líderes en el mercado y promover el crecimiento y expansión de la compañía, obtuvieran un porcentaje significativamente mayor que el resto de las opciones, ya que la misión de la empresa debe de ser la creación de un cliente, buscando satisfacer sus necesidades; y al cumplir con éste objetivo se puede vislumbrar la posibilidad de expansión. Sin embargo como respuesta a la situación por la que atravesaba el país, el directivo buscaba la supervivencia de su empresa (Mantener la compañía rentable). Es importante señalar que Drucker (Cap.3; 3.1.1.) consideraba éste objetivo (rentabilidad) como una consecuencia del logro de los demás objetivos empresariales, y no como un fin por sí solo.

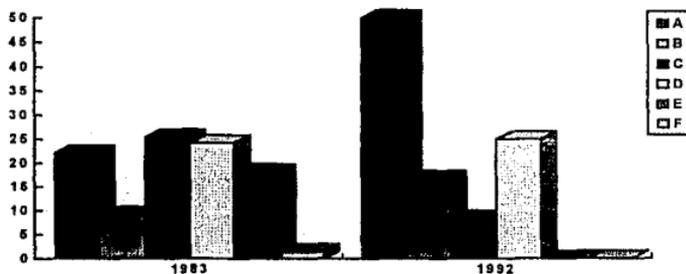
En relación a los resultados obtenidos en 1992, podemos observar que la filosofía de Drucker se reafirma, ya que el directivo no solo concentra sus energías en mantenerse como líder en el mercado (25.0%), sino que demuestra una actitud

empresarial, con una visión mas amplia, enfocandose a promover el crecimiento y expansión de la compañía (50.0%); para lo cual debe de conocer las necesidades reales y potenciales de sus clientes, mejorando la calidad de su producto, lo que le permitirá ser mas competitivo en los mercados nacionales y foráneos.

TABLA 1
MISION O PROPOSITO DE LA EMPRESA
 (PREGUNTA No. 22)

	INDICADORES	PORCENTAJE	PORCENTAJE
		1983	1992
A	PROMOVER CRECIMIENTO Y EXPANSION DE LA COMPANIA	22.0	50.0
B	MAXIMIZAR LAS UTILIDADES	9.0	16.7
C	MANTENER LA COMPANIA RENTABLE	25.3	8.3
D	SER LIDERES EN EL MERCADO ELABORANDO UN PRODUCTO DE GRAN CALIDAD	24.2	25.0
E	DIRIGIR UNA EMPRESA QUE GENERE RIQUEZA EN LA COMUNIDAD	18.1	0.0
F	NO CONTESTO	1.4	0.0
G	TOTAL:	100.0	100.0

1983 VS. 1992



PORCENTAJE

PREGUNTA No. 20

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD

Cabe señalar que la pregunta realizada a los directivos era abierta, en la cual se pretendía conocer el prototipo ideal del directivo, sin olvidar que es difícil encontrar una persona que reúna todas estas características (Cap. 2). Esta pregunta fue postcodificada, con base en las teorías anteriormente mencionadas, por lo que las categorías asignadas a estas características, no son mutuamente excluyentes.

En los resultados de 1983, se puede observar la importancia que los directivos le dan a las habilidades administrativas (61.4%) y a las humanísticas (65.3%) con bastante diferencia a las demás, ya que por el nivel que ocupa dentro de la organización requiere de éstas para el desempeño de sus funciones, trabajando a través de las personas para lograr las metas empresariales. Es importante mencionar que al postcodificar esta respuesta, se incluyó dentro de las habilidades administrativas a las conceptuales (Katz, 1975) ya que estas brindan al directivo la capacidad de poder interrelacionar las funciones administrativas, viendo a la empresa como un todo.

Con un porcentaje considerablemente menor (28.9) se refirieron a las habilidades técnicas, ya que es necesario que el directivo tenga una perspectiva general de la empresa y de su entorno.

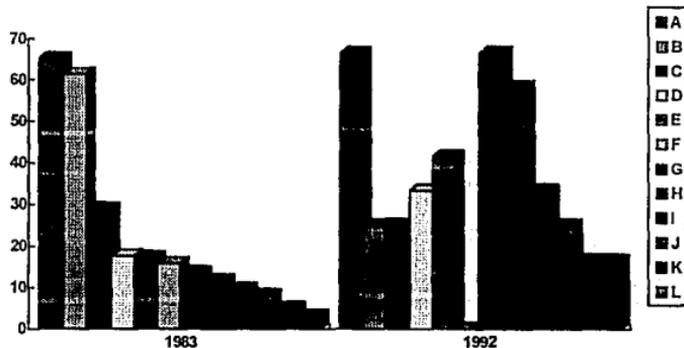
En 1992, el directivo debe estar consciente de su compromiso con el desarrollo humano (Cap.3; 3.1.3.), fomentando el talento, ya que los buenos resultados los logrará a través de un grupo de colaboradores (66.6%), integrando los esfuerzos y provocando la motivación y la automotivación para que ésta fluya en forma descendente en la empresa que dirige. Es importante que se rodee de un grupo de personas que cuenten con la habilidad para trabajar en equipo en forma entusiasta y que contribuyan con nuevas ideas y se responsabilicen por ellas.

A diferencia de 1983, en 1992 se refleja un incremento significativo en los porcentajes asignados a algunos rasgos de personalidad, los cuales se derivan de un cambio de actitud del directivo como respuesta al dinamismo de la empresa para adaptarse a las demandas del entorno. La mayoría de los entrevistados (66.6%) considera que deben ser perseverantes, entendiéndose por esto, el ser constante, con empuje, de esfuerzo renovado ante las dificultades que se le presenten, actuando con iniciativa (58.3%) y con entusiasmo (41.6%). Las características anteriormente mencionadas llevan a concebir una personalidad emprendedora que busca encontrar nuevas oportunidades y caminos de acción, luchando con empeño hasta lograr la optimización de la unidad productiva y mostrándose flexible ante los cambios que se suscitan en su entorno.

TABLA 2
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD
(PREGUNTA No. 20)

	INDICADORES	PORCENTAJE	PORCENTAJE
		1983	1992
A	HABILIDADES HUMANISTICAS	65.3	66.6
B	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	61.4	25.0
C	HABILIDADES TECNICAS	28.9	25.0
D	MADUREZ	17.7	33.3
E	ENTUSIASMO	17.3	41.6
F	CONFIABLE Y HONRADO	15.9	0.0
G	PERSEVERANCIA	13.7	66.6
H	INICIATIVA	11.9	58.3
I	RACIONAL	9.7	33.3
J	DINAMISMO	8.3	25.0
K	SEGURO DE SI MISMO	5.1	16.6
L	DECISION	3.2	16.6

1983 VS. 1992



PORCENTAJE

PREGUNTA No. 21

FUNCIONES DIRECTIVAS

Esta pregunta fue abierta y posteriormente se codificó con base en las respuestas de los entrevistados, identificando diferentes categorías. Es importante señalar que en la categoría "coordina" (coordinación) se incluyeron las respuestas, que reflejan el ejercicio del proceso administrativo, y en donde se adiciona la comunicación ya que está inmersa en todo el proceso (Cap.3; 3.1.3.). Las demás categorías representan las respuestas, en donde el entrevistado mencionaba determinada actividad como función específica.

En ambos estudios, se observó que la categoría con mayor porcentaje fue la de "coordina" (1983 - 55.6% y 1992 - 83.4%), lo que confirma lo expuesto en el marco teórico, en donde se señala que el directivo al tener una visión general de la empresa es el responsable de la coordinación general, ya que él conoce el rumbo hacia el cual debe dirigirse la organización; así mismo debe conciliar las necesidades humanas con las metas establecidas y con las acciones a seguir par el logro de los resultados (Cap.3; 3.1.).

Al observar los resultados obtenidos en 1983, es notorio el porcentaje asignado a la función específica de planeación (35.4), ya que a pesar de que es el elemento de la administración del cual se derivan las demás funciones y en donde se establecen las pautas y estrategias a seguir (Cap.3; 3.1.1.), no es menos importante el hecho de comprobar si se están logrando los resultados esperados (Cap.3; 3.1.4.) y si se utilizan adecuadamente los recursos (Control - 0.7%).

A diferencia de 1992, en donde el porcentaje asignado a las funciones específicas de planeación (8.3) y control (8.3), es considerablemente menor, lo que nos indica que en la actualidad el directivo se enfoca a su tarea globalizadora de funciones (coordinación), contando con el equipo de colaboradores apropiado para delegar en él, la ejecución de las funciones específicas.

TABLA 3
FUNCIONES DIRECTIVAS
(PREGUNTA No. 21)

	INDICADORES	PORCENTAJE	PORCENTAJE
		1983	1992
A	COORDINA	46.2	75.1
B	PLANEA	35.4	8.3
C	COMUNICA	9.4	8.3
D	CONTROLA	7.2	8.3
E	NO CONTESTO	1.1	0.0
F	DESARROLLA	0.7	0.0
G	T O T A L :	100.0	100.0

1983 VS. 1992



PORCENTAJE

PREGUNTA No. 26
BASES SOBRE LAS QUE SE DESARROLLA
LA PLANEACION

Esta pregunta se cataloga como cerrada, siendo su objetivo el conocer a partir de qué aspectos ejercían la labor de planeación los directivos.

Lo que se observa en ambas investigaciones apoya la tesis de Drucker mencionada en la tabla 1 (Pregunta No. 22), ya que la planeación deberá basarse en el conocimiento del mercado y en las necesidades del cliente (1983 - 34.3% y 1992 - 75.1%), buscando la productividad de la empresa, lo que permitirá competir, consolidar y ampliar su posición en el mercado.

Sin embargo en 1983 no existe una diferencia significativa con la opción que menciona el autoanálisis (33.9%). Se considera que la elección de esta respuesta obedece a que la pregunta fue planteada en una forma ambigua (ver Limitaciones del estudio), lo que ocasionaba que los entrevistados pudieran interpretarla de dos maneras: la primera enfocándose a la redefinición de sus propósitos básicos, lo que significaría que la empresa estaba enfrentando una época de crisis. Al respecto, Drucker menciona que las empresas deben definir su propósito básico en el inicio de su operación o bien redefinirlo cuando afronta dificultades (1981). La segunda interpretación se refiere a la misión o propósito de la empresa, en donde el

fundamento de esta opción era que la planeación debe derivarse del plan general (Cap.3; 3.1.1).

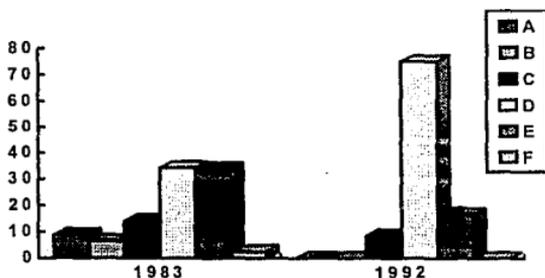
**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

TABLA 4
BASES SOBRE LAS QUE SE DESARROLLA
LA PLANEACION

(PREGUNTA No. 26)

	INDICADORES	PORCENTAJE 1983	PORCENTAJE 1992
A	LA EXISTENCIA DE MATERIA PRIMA	8.7	0.0
B	LA INFLACION	6.5	0.0
C	LOS CICLOS DE PRODUCCION	14.1	8.3
D	LA DEMANDA Y EL MERCADO	34.3	75.1
E	EL AUTOANALISIS	33.9	16.6
F	NO CONTESTO	2.5	0.0
G	T O T A L :	100.0	100.0

1983 VS. 1992



PORCENTAJE

PREGUNTA No. 25

TIPOS DE PLANES

Pregunta con respuesta de alternativa fija, en donde se busca indagar el grado de anticipación con el que se ejerce la función de planeación.

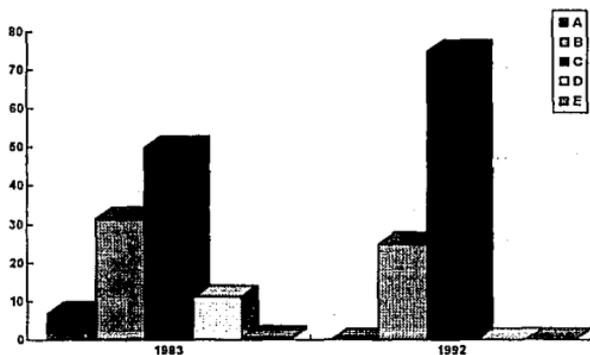
En ambas investigaciones se observa la misma tendencia a elegir la opción de la planeación a corto y mediano plazos (1983 - 49.8% y 1992 - 75.0%), y como segunda opción la planeación a 1 año (1983 - 31.4% y 1992 - 25.0%), lo que refleja la situación de cambios constantes que imperaba en ambas épocas. Esto demuestra la necesidad de mantener la flexibilidad de los planes, permitiendo cambiar la orientación de los mismos cuando sea necesario (Cap. 3; 3.1.1).

Es importante resaltar que no se esperaba que los directivos eligieran la alternativa de respuesta "a mañana" (1983 - 6.9%), ya que refleja que no se tiene una definición real de las metas que se pretenden alcanzar, pudiendo llevar a la empresa a una situación poco segura o indefinida. Es alentador encontrar que en 1992, los entrevistados no eligieron esta opción, lo que muestra que los directivos cuentan con una clara definición de las metas a alcanzar.

TABLA 5
TIPOS DE PLANES
 (PREGUNTA No. 25)

	INDICADORES	PORCENTAJE 1983	PORCENTAJE 1992
A	A MAÑANA	6.9	0.0
B	A 1 AÑO	31.4	25.0
C	A CORTO (1 AÑO) Y MEDIANO (5 AÑOS)	49.8	75.0
D	A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO (20 AÑOS)	11.2	0.0
E	NO CONTESTO	0.7	0.0
F	TOTAL :	100.0	100.0

1983 VS. 1992



PORCENTAJE

PREGUNTA No. 27

AREAS DE CAMBIOS EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS

Esta pregunta pretende obtener información sobre las áreas en las que el directivo consideraba que podría realizar alguna mejora basada en el análisis de su compañía.

En 1983 la respuesta con mayor porcentaje (31.8) reflejaba la importancia que los directivos le daban a los sistemas administrativos, para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales, tecnológicos y humanos. Esta respuesta se relaciona con la información obtenida de la Tabla 1 (Pregunta No. 22), ya que las empresas que sobreviven son las mejor administradas, que cuentan con una infraestructura organizacional adecuada (Cap.3; 3.1.2.), que les permita mantener la compañía rentable y participar en el mercado.

En este mismo año, la introducción de cambios en las áreas de producción (22.4%) y ventas (13.0%) apoyan el objetivo de ser líderes en el mercado, ya que se requieren modificaciones en estas áreas para poder elaborar un producto competitivo.

Esto coincide con la información obtenida en 1992, ya que para poder mantener el liderazgo en el mercado (tabla 4), las empresas deberán enfocar los cambios hacia el incremento de la producción y de ésta manera poder ofrecer mercancías y servicios (41.9%) de mejor calidad y menor precio.

Este último estudio muestra una diferencia cuantitativa, entre la importancia que le dan los directivos a la introducción de mejoras en el área de producción y las demás áreas

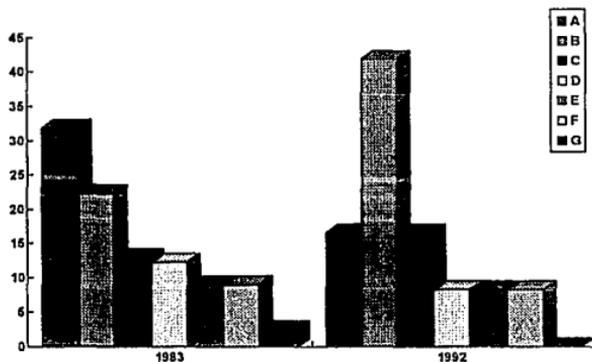
de la empresa (Administración 16.6%, Ventas 16.6%), debido a que la primera es un factor clave para obtener ventajas competitivas.

En 1983 se observó que los directivos en un 12.3% contestaron que no les gustaría introducir cambios en su empresa. Las razones por las que eligieron esta opción se postcodificaron y se muestran en la tabla 6.1, dando como resultado un 44.1% para aquellos que se encontraban satisfechos con la situación actual de la empresa, y un 55.9% para los directivos que por seguridad preferían esperar a ver como se presentaba la situación, antes de tomar la decisión de efectuar algún cambio. En 1992 disminuye el porcentaje asignado a esta opción (8.3) lo que apoya el perfil empresarial actual Tabla 2 (Pregunta No. 20), en donde el directivo debe ser emprendedor en el sentido de iniciar y proponer cambios para mejorar la situación de la empresa (Cap. 2; 2.2.2).

TABLA 6
AREAS DE CAMBIOS EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS
 (PREGUNTA No. 27)

	INDICADORES	PORCENTAJE 1983	PORCENTAJE 1992
A	ADMINISTRACION	31.8	16.6
B	PRODUCCION	22.4	41.9
C	VENTAS	13.0	16.6
D	SINGUN CAMBIO	12.3	8.3
E	RECURSOS HUMANOS	9.0	8.3
F	CAMBIO GLOBAL	9.0	8.3
G	FINANZAS	2.5	0.0
H	T O T A L :	100.0	100.0

1983 VS. 1992



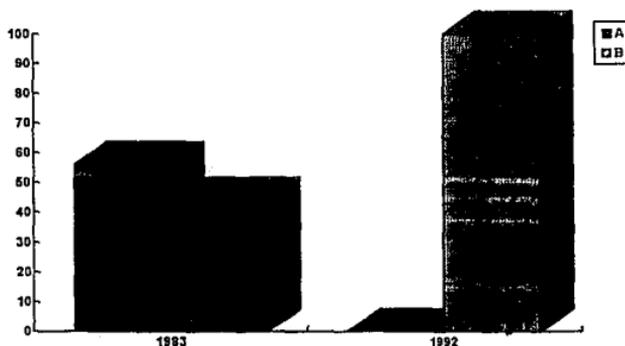
PORCENTAJE

TABLA 6.1
RAZON PARA NO EFECTUAR CAMBIOS EN LOS PROXIMOS 5
AÑOS

(PREGUNTA No. 27)

	INDICADORES	PORCENTAJE	PORCENTAJE
		1983	1992
A	POR SEGURIDAD	55.9	0.0
B	POR SATISFACCION	44.1	100.0
C	TOTAL :	100.0	100.0

1983 VS. 1992



PORCENTAJE

PREGUNTA No. 30

INTRODUCCION DE INNOVACIONES

El objetivo de esta pregunta era ver a que área de la compañía el directivo le daba mayor importancia en cuanto a la introducción de innovaciones. Para el análisis, las respuestas se ponderaron de acuerdo con la jerarquía que los directivos eligieron, dándole mayor peso (90) a la primera opción y así sucesivamente hasta la quinta opción cuyo peso fue de 10. La asignación de la ponderación fue determinada dentro del proyecto general de investigación del que este trabajo forma parte.

En ambos estudios se puede notar que no hubo diferencia en la jerarquización de las cinco categorías. Otra similitud encontrada fue la escasa diferencia en los porcentajes asignados a las tres primeras opciones elegidas lo que muestra la relación existente entre ellas, ya que al desarrollar nuevos productos (1983 - 58.5% y 1992 - 69.9%), forzosamente se deben modernizar los equipos e instalaciones (1983 - 54.5% y 1992 - 66.7%), e introducir mejoras en los sistemas de comercialización (1983 - 51.9% y 1992 - 60.1%).

Los resultados de 1983 no muestran una diferencia cuantitativa en los porcentajes asignados a las otras categorías (finanzas 49.4%; sistemas administrativos 42.3%). Sin embargo en 1992 se nota una marcada diferencia con los factores administrativos (21.64%) y financieros (31.68%), lo que hace suponer que ante la transición que está sufriendo el país al integrarse a mercados comunes y asociaciones de libre comercio, los entrevistados le dan mayor importancia a la

necesidad de ser competitivo, buscando la calidad total en los productos que elabora o en los servicios que presta.

Sin embargo, el directivo debe estar consciente de que la introducción de cualquier innovación trae repercusiones en las demás áreas, y que las mejoras por sí solas no garantizan resultados, por lo que debe involucrar en la función de planeación - innovación a los responsables de la implementación (Cap. 3; 3.1.1).

TABLA 7
INTRODUCCION DE INNOVACIONES
(PREGUNTA No. 30)

1983

INDICADORES	1a.	2a.	3a.	4a.	5a.	% P	JERARQ.
PRODUCTOS	27.5	29.4	12.5	17.1	13.5	58.1	1
TECNOLOGIA	25.1	22.8	17.9	18.2	16.0	54.5	2
FINANZAS	16.3	21.4	23.2	21.3	17.9	49.4	4
TECNICAS ADMINISTRATIVAS	11.7	15.0	22.2	25.5	25.5	42.3	5
TECNICAS DE MERCADOTECNIA Y VENTAS	24.4	14.9	26.4	14.2	20.1	51.9	3
PONDERACION	90	70	50	30	10		

1992

INDICADORES	1a.	2a.	3a.	4a.	5a.	% P	JERARQ.
PRODUCTOS	41.6	33.4	16.6	0.0	8.4	69.9	1
TECNOLOGIA	25.0	50.0	8.4	16.6	0.0	66.7	2
FINANZAS	0.0	8.4	16.6	50.0	25.0	31.7	4
TECNICAS ADMINISTRATIVAS	0.0	0.0	16.6	25.0	58.4	21.6	5
TECNICAS DE MERCADOTECNIA Y VENTAS	33.5	8.3	41.6	8.3	8.3	60.1	3
PONDERACION	90	70	50	30	10		

PREGUNTA No. 23

ESTILOS DE DIRECCION

Esta pregunta fue cerrada para facilitar la comprensión de los diferentes estilos de liderazgo, cada opción planteaba diversos patrones de conducta (establecimiento de objetivos y supervisión de resultados), siendo su objetivo conocer el estilo predominante de dirección.

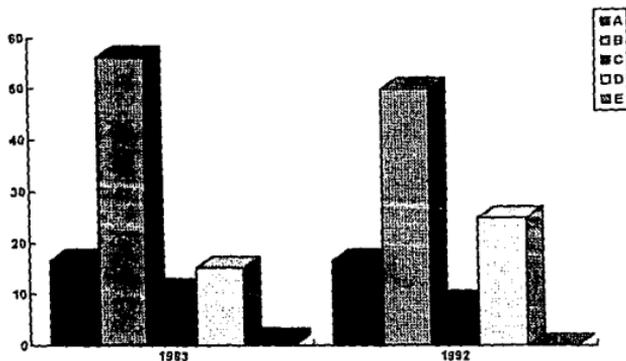
Se puede observar que en ambos estudios, la respuesta con mayor porcentaje (1983 - 56.5 y 1992 - 50.0%) señala el estilo de liderazgo demócrata (participativo), en donde el directivo busca la participación en la toma de decisiones, aunque la responsabilidad final por los resultados recae en él. Los resultados de 1983, manifiestan la marcada diferencia del estilo anteriormente mencionado con los demás estilos, lo que sugiere que los entrevistados consideran este estilo como el "ideal", basados en el conocimiento que poseen de los conceptos de liderazgo.

Por su parte, en los resultados de 1992 es de llamar la atención el porcentaje asignado al estilo autócrata (dirigir, E1), con un 25.0%. Esto es indicativo de la adaptación del estilo de liderazgo ante la introducción de innovaciones en la empresa (situación nueva), como respuesta a los cambios ocurridos en el entorno (entrada al libre comercio), por lo que el directivo deberá marcar las pautas y estrategias a seguir, verificando que se alcancen los resultados (Cap. 4; 4.2.1.3).

TABLA 8
ESTILOS DE DIRECCION
 (PREGUNTA No. 23)

	INDICADORES	PORCENTAJE	PORCENTAJE
		1983	1992
A	PATERNALISTA	16.6	16.6
B	DEMOCRATA	56.3	50.0
C	DELEGATIVO	10.8	8.4
D	AUTOCRATA	15.2	25.0
E	NO CONTESTO	1.1	0.0
F	TOTAL :	100.0	100.0

1983 VS. 1992



PORCENTAJE

PREGUNTA No. 24

MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Esta pregunta fué abierta y postcodificada con base en la teoría de liderazgo situacional. Su intención era confirmar y ampliar la información en la pregunta anterior.

A diferencia de las respuestas de la pregunta anterior en donde se encontró que en ambos estudios se otorgó un mayor porcentaje al estilo demócrata (participa, E3); en esta pregunta en 1983 los entrevistados asignan el 46.9% al estilo paternalista (E2), en donde el líder toma la decisión y convence (persuade) a los subordinados para que ellos lo adopten. Este estilo en la pregunta anterior obtuvo solo un porcentaje de 16.6. Comparando estas dos respuestas se puede apreciar lo señalado en la discusión previa, de que la respuesta proporcionada por los directivos a la pregunta 24 (Tabla 8), refleja el estilo de liderazgo que los entrevistados consideraban como "ideal" y la respuesta a la pregunta que se revisa corresponde al estilo natural de dirección, adoptado por los entrevistados.

En 1992, la respuesta de los directivos coincide con los resultados de la pregunta anterior, otorgando a la conducta de participa (E3) un 25.0%.

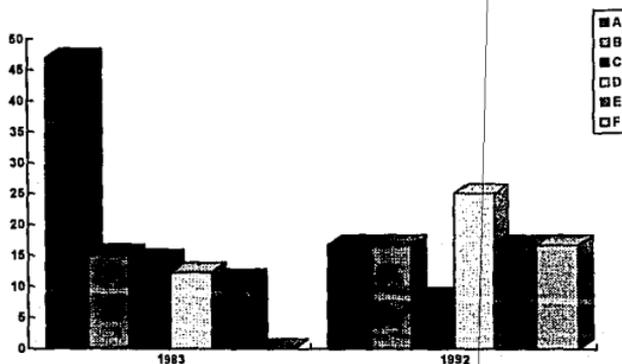
Las respuestas a estas dos preguntas reflejan la tendencia a considerar un estilo único de dirección como óptimo (1983 - 88.8% y 1992 - 66.6%). En contraste en 1992, el 16.7% de los entrevistados introducen el concepto de liderazgo situacional,

basando su estilo de dirección en la madurez y conocimiento de las funciones de los subordinados (Cap.4; 4.2.1.3.).

TABLA 9
MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS
 (PREGUNTA No. 24)

	INDICADORES	PORCENTAJE 1983	PORCENTAJE 1992
A	VENDE	48.9	16.6
B	DELEGA	15.2	16.7
C	MANDA	14.4	8.2
D	PARTICIPA	12.3	25.0
E	NO CONTESTO	11.2	16.7
F	SITUACIONAL	9.0	16.7
G	TOTAL :	100.0	100.0

1983 VS. 1992



PORCENTAJE

PREGUNTA No. 29

DISTRIBUCION DEL TIEMPO

Esta pregunta fue cerrada y su objetivo era conocer a que actividad le da mayor importancia el directivo. Para ello se le pidió a los sujetos que distribuyeran el 100% de su tiempo en 7 grupos de actividades, y posteriormente se le dio un peso de acuerdo con el porcentaje de tiempo asignado (el total del tiempo se dividió en seis rangos cuya ponderación fue de 0 a 90).

En ambos estudios, los resultados muestran que la actividad a la que le dan mayor importancia es a la planeación - innovación (1983 - 29.45% y 1992 - 30.0%), ya que es una función que permite al directivo crear situaciones de ventaja, es decir anticiparse a las oportunidades y de esta forma hacer que la compañía se adapte mejor a la situación del entorno (Cap.3; 3.1.1.). La función de planeación en ocasiones no se puede realizar con el tiempo y reflexión que se quisiera, sino que debe llevarse a cabo dentro del contexto de sus actividades diarias. Esto no significa que no exista un plan estratégico bien reflexionado y fundamentado, pero no se debe de olvidar la presión que existe al tomar decisiones en este nivel.

Para llevar a cabo esta función el directivo debe allegarse de recursos tales como: información (1983 - 17.29% y 1992 - 11.6%), materiales, técnicos, humanos y financieros (1983 - 16.26% y 1992 - 18.3%); asegurando los resultados mediante el establecimiento de los controles apropiados (negociación de presupuestos: 1983 - 14.01% y 1992 - 14.1%).

Los resultados de las dos investigaciones muestran una jerarquización diferente de las actividades, sin embargo se puede concluir que todas las funciones son interdependientes, es decir que son necesarias para llevar a cabo una dirección eficaz, y la importancia que los directivos asignan en el tiempo a cada actividad puede deberse a la filosofía, a la situación particular de la empresa, o a las características propias del entrevistado.

TABLA 10
DISTRIBUCION DE TIEMPO
(PREGUNTA No. 29)

1983

INDICADORES	0.0	1 19	20 39	40 59	60 79	80 100	% P	JER.
CONSEGUIR Y COLOCAR RECURSOS	19.5	49.1	24.2	5.1	2.2	0.0	16.26	3
NEGOCIACION DE PRESUPUESTO	11.9	63.9	22.4	1.8	0.0	0.0	14.01	4
PLANEAR E INNOVAR	4.3	24.9	47.3	18.4	5.1	0.0	29.45	1
MANEJAR CONFLICTOS	15.5	68.2	13.0	3.2	0.0	0.0	12.32	7
PROMOVER IMAGEN EN EL EXTERIOR	23.1	56.3	18.1	1.8	0.4	0.4	12.60	5
RECARBAR Y COMPARTIR INFORMACION	10.8	54.5	29.6	3.6	1.1	0.4	17.26	2
ACTIVIDADES PERSONALES	35.4	42.6	16.0	4.8	1.6	0.0	12.58	6
PONDERACION	0	10	30	50	70	90		

1992

INDICADORES	0.0	1 19	20 39	40 59	60 79	80 100	% P	JER.
CONSEGUIR Y COLOCAR RECURSOS	0.0	66.6	25.0	8.4	0.0	0.0	18.3	2
NEGOCIACION DE PRESUPUESTO	8.4	66.6	25.0	0.0	0.0	0.0	14.1	3
PLANEAR E INNOVAR	0.0	25.0	50.0	0.0	0.0	0.0	30.0	1
MANEJAR CONFLICTOS	8.4	83.2	0.0	8.4	8.4	0.0	14.1	3
PROMOVER IMAGEN EN EL EXTERIOR	8.4	66.6	25.0	0.0	0.0	0.0	14.1	3
RECARBAR Y COMPARTIR INFORMACION	16.7	66.6	16.7	0.0	0.0	0.0	11.6	4
ACTIVIDADES PERSONALES	33.4	41.6	25.0	0.0	0.0	0.0	11.6	4
PONDERACION	0	10	30	50	70	90		

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Partiendo de la postura de que el directivo es el punto focal del poder y la responsabilidad para la administración y renovación de la organización, debe tener la habilidad de mantener la compañía rentable y promover su crecimiento, así como coordinar a todos los integrantes de la empresa para el logro del objetivo común.

Y de que la personalidad directiva no debe ser vista como un modelo único, sino como características y habilidades que debe poseer para desarrollar sus funciones, las cuales pueden variar dependiendo de las responsabilidades propias del puesto, del tipo de empresa, y la situación actual de la misma.

Se exponen las conclusiones con base en los resultados más significativos:

-El cambio sufrido en la economía de nuestro país en la década de los 80's, se ve reflejado en la preocupación de los directivos por mantener la compañía rentable y permanecer como líderes en el mercado, sin embargo en la actualidad se denota un cambio en la filosofía empresarial hacia promover el

crecimiento y la expansión, causado por la dinámica del mercado interno y la apertura al comercio exterior.

-Las características directivas varían sustancialmente en los dos estudios realizados. El directivo de los 80's le da mayor importancia al desarrollo de las habilidades humanísticas y administrativas, mientras que el directivo de los 90's no deja de interesarse por las habilidades humanísticas, pero resalta las características de personalidad que le permiten lograr sus objetivos, como la capacidad de innovación, el empuje y la fuerza de realización suficiente para alcanzarlos.

-En relación con la tarea propiamente directiva, resalta la importancia que los entrevistados le dan a la coordinación de las funciones, ya que como se vio en el capítulo 3, el directivo debe conjugar los elementos de la administración para alcanzar las metas organizacionales. Esta importancia se ve enfatizada en ambos estudios ya que para lograr la efectividad y la eficiencia de la empresa deberá optimizar los sistemas administrativos implantados.

En los resultados obtenidos en los 80's el directivo le asigna un peso considerable a la función específica de planeación, ya que como cabeza de su empresa tiene la visión global tanto interna como externa de la misma, lo que le permite plantear objetivos claros y precisos, marcando las pautas de acción a seguir. El directivo no debe perder de vista que existen funciones tales

como: representar a la compañía, manejar conflictos , recabar y compartir información, entre otras, a las que les debe asignar el tiempo necesario, ya que ellas le brindan la oportunidad de "limar asperezas", y obtener la información necesaria para el desempeño adecuado de sus funciones.

-Ante la transición que sufre nuestro país el directivo debe de estar alerta para descubrir las oportunidades, y buscar nuevos caminos de acción, adoptando las innovaciones y mejoras en diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa. Es por ello que el directivo le ha asignado una importancia vital a la función de innovación ya que debe buscar la modernización y calidad para lograr la productividad y competitividad de la empresa.

-La importancia que tiene el liderazgo dentro de la dinámica del comportamiento del grupo y su repercusión en la productividad de la empresa ha hecho que cada vez más, los directivos se preocupen por desarrollar un estilo óptimo de dirección.

De acuerdo al análisis de los resultados, el estilo "ideal" de liderazgo que predomina en ambos estudios (pregunta 23) es el de alta tarea - alta relación (demócrata - participativo), estilo que ha caído en el estereotipo del directivo eficiente de acuerdo a la corriente de capacitación del "Grid Gerencial", teoría que ha sido superada al introducir los conceptos del nivel de madurez del grupo y de situacionalidad de Hersey y Blanchard. Este cambio se observa en 1992

(pregunta 24) en donde un porcentaje (16.7) de los entrevistados señalaron que el estilo situacional es el más eficaz.

RECOMENDACIONES

Se considera conveniente replicar el estudio con las características que a continuación se mencionan:

Se propone modificar el instrumento utilizado en esta investigación para obtener mayor información en relación a la ejecución del proceso administrativo, incluyendo preguntas que evalúen todas las funciones específicas, así como la participación real del directivo en la realización de las mismas.

Se considera necesario identificar otras actividades propias del puesto, enriqueciendo la visión de la función directiva.

En relación al estudio de las características del directivo se sugiere utilizar una herramienta de diagnóstico, cuyo propósito sea precisar las características, habilidades, potencialidades y limitaciones del entrevistado; para lo cual se propone aplicar la prueba estandarizada "Clever" (1968), en su forma de Autodescripción.

De la misma manera, buscando objetividad y confiabilidad en los resultados, se recomienda utilizar el Análisis de Estilo de Liderazgo (1976) para conocer el estilo de dirección predominante que utilizan los directivos.

Al sugerir la aplicación de éstos dos últimos instrumentos, se está consciente de que la duración de la entrevista al directivo será de una hora y media aproximadamente, lo que podría ocasionar la negación a conceder una cita, así como el negarse a resolver la prueba estandarizada "CLEAVER". Esta posible limitante se podría corregir utilizando una muestra mayor de directivos, ya que la información generada será de gran utilidad para la descripción de un perfil más acertado del directivo.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Se encontró que el cuestionario utilizado presenta limitaciones en los siguientes aspectos:

- En la pregunta número 23 (Estilos de dirección), las opciones no definen adecuadamente los cuatro estilos básicos de liderazgo utilizados por Hersey y Blanchard, principalmente la segunda alternativa la cuál debería de señalar un estilo participativo.
- La redacción de la quinta opción correspondiente a la pregunta 26 (Bases sobre las que se desarrolla la planeación) y que dice: "Nuestra orientación y

finalidades, es decir, el autoanálisis", sugiere a los entrevistados la redefinición de la misión o propósito de la empresa; no siendo ésta la interpretación que se esperaba. Este error se eliminaría si al redactar dicha alternativa se hubiese utilizado el término: "Misión de la empresa" en lugar de "Autoanálisis".

- En la pregunta número 29 (Distribución del tiempo), las alternativas de respuesta no reflejan todas las actividades que realiza el directivo, limitándolo a distribuir su tiempo en ciertas actividades y perdiendo de vista otras, que probablemente tengan mayor relevancia.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Aguilar Oseguera, Arturo (1974). El dirigente. su ética y su personalidad. Tesis Profesional sin publicar. Universidad Anáhuac, México.

Allport, Gordon W. (1975). La personalidad. su configuración y desarrollo. Barcelona, Editorial Herder.

Arqyris, Chris (1978). La actuación de la dirección general: clave para el desarrollo organizacional. Harvard Business Review, 11a. serie, No.215.

Baptista Lucio, Pilar (1981). Estudio con empresarios mexicanos. Manuscrito sin publicar. Hay Asociados, México.

Barto Roig; Pérez López, Juan A. y Pou Serradell, Víctor (1990). La empresa. dirección y administración. Curso Superior de dirección de empresas. Volumen I, Las capacidades del directivo; Volumen III, La empresa como realidad humana y Volumen IV, El entorno de la empresa. Barcelona, Plaza y Janés Editores, S.A.

Blanchard, Kenneth y Hersey, Paul (1976). Análisis de estilos de liderazgo. University Associates Annual Handbook. Traducido y adaptado por el centro de educación para el norte de América Latina.

Blanchard, Kenneth y Hersey, Paul (1975). La administración y el comportamiento humano. México, Edit. Técnica, S.A.

Braxton Associates de TRI (1988). El control directivo, el eslabón ausente. Management Today, octubre, 1988

Cáceres Ferréaz, Ma. Cristina (1984). Repercusión del liderazgo situacional en el desarrollo de los recursos humanos. Tesis Profesional sin publicar. México, Universidad Iberoamericana.

Carbonell, Dolores (1988). El perfil del líder: un camaleón corporativo. Management Today, octubre, 1988.

Cleaver, J.P. Company (1968). Organization and Management. Princenton, New Jersey.

Contreras de Wilhem, Yolanda (1982). Trabajo social de grupos. México, Ed. Pax-Mex.

Derossi, Flavia (1977). El empresario mexicano. México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Drucker, Peter F. (1981). La gerencia: tareas y responsabilidades. Argentina, Editorial El ateneo.

Drucker, Peter F. (1973). Reflexiones para un directivo. Madrid, Asociación para el progreso de la dirección.

Flores López, Jorge (1972). Las cualidades personales de un buen ejecutivo. Tesis Profesional sin publicar. México, U.L.S.A.

Gómez Morfín, Joaquín (1981). La administración moderna y los sistemas de información. México, Editorial Diana.

Guerra, Rodrigo (1986). Curso de Administración. Apuntes mimeografiados. Universidad Anáhuac, México.

Guzmán Valdivia, Isaac (1973). La ciencia de la administración: la dirección de grupos humanos. México, Editorial Limusa Wiley.

Guzmán Valdivia, Isaac (1965). Reflexiones sobre la administración. lo técnico, lo humano en la dirección de empresas. 2da. edición. México, Ed. Reverte Mex. S.A.

Hersey, Paul (1985). El ejecutivo eficaz. México, Editorial I.D.H.

Hersey, Paul y Blanchard Kenneth (1981). Estilo Eficaz de dirigir. 4ta. edición, México, Editorial Grijalva Ruiz.

Henshel, Harry (1976). El director ésta solo. Harvard Business Review. 6a. serie, No. 117.

Hicks, Herbert A. (1977). Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México, Editorial Continental.

Hyman, Herbert (1977). Diseño y análisis de las encuestas sociales. Buenos Aires, Amorrortu Editores.

Industridata (1983,1984).Empresas grandes. México, Mercametrica Editores, S.A.

Jiménez Castro, Wilburg (1981). Introducción al estudio de la teoría administrativa. México, Fondo de cultura económica, Sección obras de economía.

Katz, Robert L. (1975). El arte de un administrador efectivo.Harvard Business Review, 4a. serie, No.61.

Keith, David, Ph D. (1985).Comportamiento en el trabajo. New York, Mc Graw Hill, Book Co. U.A.S.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril (1986). Elementos de la administración. México, Editorial Ma. Graw Hill.

Levinson, Harry (1981). Criterios para la selección de altos directivos. Harvard Business Review, 16a. serie, No. 303.

Lindgren, Henry Clay (1977).Introducción a la psicología social. México, Ed. Trillas.

Livingston, J. Sterling (1973). Pigmalión en la gerencia. Harvard Business Review, 1a. serie, No. 18.

Márquez, Viviane B. (1979). Dinámica de la empresa mexicana: perspectivas políticas, económicas y sociales. México, El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.

Mendoza Salinas, José Ignacio (1972). El perfil de la dirección en la empresa mexicana, el director industrial. Tesis Profesional sin publicar. México, Universidad Anáhuac.

Mintzberg, Henry. (1976). La alta dirección: mitos y realidades. Harvard Business Review, 7a. serie, No.136.

Oficina Internacional del Trabajo (1976). La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento. Ginebra, Suiza

Reyes Ponce, Agustín (1972). Administración de empresas. 1era parte teoría y práctica. México, Editorial Limusa.

Reyes Ponce, Agustín (1971). Administración de empresas, 2da. parte teoría y práctica. México, Editorial Limusa.

Rojas Soriano, Raúl (1985). Guía para la realización de investigaciones sociales. 8va. Edición, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Rodríguez Combeller, Carlos y García Díaz, María (1990). Jefe hoy, mañana dirigente. México, Editorial Diana, S.A.

Romero Roavo, Sergio (1987). Productividad, compromiso directivo. Management Today, septiembre, 1987.

Tannenbaum, Robert y Schmidt, Warren (1972). Cómo elegir un estilo de liderazgo. Harvard Business Review, 1a. serie, No. 5.

Terry, George y Franklin, Stephen (1986). Principios de administración. México, Compañía Editorial Continental.

Thierauf, Robert, et. al. (1983). Principios y aplicaciones de administración. México, Editorial Limusa.

"APENDICE A"

PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

Se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico ya que de esta forma todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos; y posteriormente se dividió a la población en estratos con el fin de obtener una muestra representativa de la población.

a) Determinación de la muestra:

- N.- Tamaño de la población
- n.- Tamaño de la muestra
- Z.- Nivel de confianza que se obtiene en las tablas de áreas bajo la curva. Se utilizó el 95% de confianza, utilizando el valor tipificado 1.96.
- p y q.- Se refieren a la variabilidad del fenómeno.
- E.- El nivel de precisión con la que se generalizan los resultados.

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 pq}{(E)^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)}{(.05)^2} = 384$$
$$n = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$
$$n = \frac{384}{1 + \frac{384-1}{1176}} = 289.6$$

Con el objeto de utilizar cantidades cerradas, se ajustó la muestra a 300 empresas.

b) Estratificación de la muestra:

N.- Tamaño de la población.

n.- Tamaño de la muestra.

Nh.- Tamaño de los estratos.

nh.- Tamaño de la muestra por estratos.

$$nh = \frac{N_h}{N} \times n$$

GIROS INDUSTRIALES 1983	Nh	nh	%
EXTRACTIVAS Y SIDERURGICAS	53	14	4.7
METAL MECANICAS Y DEL VIDRIO	109	28	9.3
ALIMENTOS BEBIDAS Y TABACO	215	55	18.3
PAPEL Y ARTES GRAFICAS	87	22	7.3
TEXTIL	98	25	8.3
ELECTRONICAS Y ELECTRICAS	110	28	9.3
AUTOMOTRIZ	81	21	7.0
QUIMICO - FARMACEUTICO	221	56	18.8
TRANSFORMACION	151	38	12.7
COMERCIALES	51	13	4.3
T O T A L	1,176	300	100.0

GIROS INDUSTRIALES 1992		%
EXTRACTIVAS Y SIDERURGICAS	1	8.0
METAL MECANICAS Y DEL VIDRIO	2	17.0
ALIMENTOS BEBIDAS Y TABACO	1	8.0
PAPEL Y ARTES GRAFICAS	2	17.0
TEXTIL	1	8.0
ELECTRONICAS Y ELECTRICAS	1	8.0
AUTOMOTRIZ	0	0.0
QUIMICO - FARMACEUTICO	0	0.0
TRANSFORMACION	2	17.0
COMERCIALES	2	17.0
T O T A L	12	100.0

* En la investigación realizada en 1992, no se estratificó la muestra en virtud de que no se contaba con una población; siendo únicamente la finalidad la actualización de la información.

"APENDICE B"

INSTRUMENTO

BUENOS DIAS, SOY _____
ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD ANAHUAC. ACTUALMENTE ESTOY HACIENDO MI TESIS SOBRE LAS CARACTERISTICAS PSICOSOCIALES DEL DIRECTIVO MEXICANO. MI TESIS SERA PARTE DE UN GRAN PROYECTO, QUE COMPRENDERA EL ESTUDIO DE UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE LOS DIRECTORES DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA. COMO ESTUDIANTE DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL, CREO QUE EL EMPRESARIO JUEGA UN PAPEL PRIMORDIAL EN EL PAIS, POR LO QUE DESEO ENTREVISTARLO SOBRE SUS TAREAS, SOBRE COMO PERCIBE A SU ORGANIZACION A SU ENTORNO SOCIOECONOMICO. LA INFORMACION QUE USTED ME BRINDE SERA TOTALMENTE CONFIDENCIAL Y ANONIMA.

DE HECHO USTED A SIDO ELEGIDO AL AZAR Y CUANDO REPORTE LOS DATOS DE MI TESIS, ESTOS SERAN EN FORMA AGREGADA Y NO COMO CASOS AISLADOS.

LE AGRADEZCO MUCHO LA OPORTUNIDAD, Y QUE ME HAYA CONCEDIDO ESTA CITA.

QUISIERA PRIMERO HACERLE ALGUNAS PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA.

1.- Giro:

2.- Volumen de ventas anuales en 1982:

3.- ¿Cuál es el número de personas que laboran en esta Empresa? (Administradores, Personal de Confianza y Obreros): _____

4.- En qué categoría colocaría usted a su Empresa, en cuanto a "participación"; es de

- Participación Extranjera.
- Participación Estatal.
- Capital Privado Nacional.
- Otro.

5.- En cuanto a propiedad ¿Qué descripción se ajusta mejor a su Empresa?

- Concentración de acciones de la Empresa, en una sola familia.
- Hay diversos accionistas en la Empresa, que nos son siempre familiares.
- Las acciones están a la venta al público.

6.- En cuanto a familiares del dueño o dueños de esta Empresa ¿Cuántos laboran en ella?

- Ninguno
- 1 o 2
- 3 o 4
- 5 o más.

7.- ¿En qué año se fundó esta Empresa?

8.- ¿Quien fundó esta Empresa?

- Entrevistado.
- Familiar del Entrevistado.
- Otro.

9.- a) ¿Es Usted dueño único o accionista mayoritario de esta Empresa?

- Si
- No

b) ¿Es Usted accionista de esta Empresa?

- Si
- No

c) ¿Es usted el Director General?

- Si
- No

DATOS DEMOGRAFICOS: (Datos del sujeto)

10.- Edad: _____ (Número de años).

11.- Sexo: Masculino () Femenino ()

12.- ¿Donde nació?

13.- ¿Donde residió de los 13 a los 20 años?

14.- ¿Su padre, madre o abuelo paterno, son de origen extranjero?

() Si () No

MEXICO E.U.A. ESPAÑA FRANCIA ALEMANIA OTRO

Padre

Madre

Abuelo

15.- ¿Qué lugar o número de hijo, ocupa Usted dentro de su familia?

16.- ¿Cuál fué la principal ocupación de su padre?

(especificar ocupación, jerarquía)

_____ Industrial

_____ Comerciante

_____ Profesionista

_____ Terrateniente

_____ Bienes y Raíces

_____ Banquero

Ocupación: _____

_____ Empleado

_____ Empleado de Gobierno

_____ Político

17.- ¿Qué escolaridad tiene Usted? (Número de años)

- _____
- _____ Primaria
- _____ Secundaria
- _____ Preparatoria
- _____ Algunos años de Universidad
- _____ Licenciatura

¿Cuál?

- _____
- _____ Postgrado (Maestría y/o Doctorado)

18.- ¿Cuál considera que ha sido el momento clave con el cual empezó su trayectoria como empresario?

19.- A continuación tengo una lista de metas. Quiero pedirle que las jerarquice en el orden de importancia que tengan para Usted?

() Liderazgo.

Llegar a ser un dirigente influyente; organizar las actividades de la gente para lograr los objetivos de la colectividad o de la organización a que pertenece.

() Pericia.

Llegar a ser una autoridad en determinada especialidad en cualquier campo; perseverar hasta alcanzar el nivel de competencia que se espera de un experto.

() Prestigio.

Llegar a ser una persona muy conocida, obtener distinciones y reconocimientos, alcanzar una posición social elevada.

() Servicio.

Contribuir al bienestar de los demás; ser útil a los que se encuentran en dificultades.

() Riqueza.

Ganar dinero y hacer fortuna.

() Afecto.

Ganar y compartir amistad y afecto.

() Seguridad.

Conseguir una posición económica estable y segura, presente y futura.

() Deber.

Dedicarse plenamente a la búsqueda de valores, ideales y principios.

() Placer.

Disfrutar de la vida, ser feliz y divertirse, tener las cosas buenas de la vida.

20.- Si por algún motivo Usted tuviera que dejar este puesto directivo ahora; ¿Qué características de personalidad tendría que tener su sucesor para el óptimo desempeño de su puesto?

TAREAS GERENCIALES Y ESTILO DE DIRECCION:

21.- En su opinión ¿Cuáles son las principales tareas de un buen directivo de Empresa?

A continuación, describimos varias manera de llevar a cabo las Tareas Gerenciales propias de un Director de Empresa. Dígame por favor, qué estilo se ajusta más a esta Empresa, es decir, qué alternativa domina más (márquese una sola).

22.- Misión o propósito de su Empresa

- Promover crecimiento y expansión de la Compañía.
- Maximizar las utilidades.
- Mantener la Compañía rentable.
- Ser líderes en el mercado elaborando un producto de gran calidad.
- Dirigir una Empresa que genere riqueza en la comunidad.

Sobre la

23.- Implementación de políticas

¿Cómo logra sus objetivos? es decir ¿Cómo hace que la gente se encamine a objetivos que Usted persigue?

Yo formulo los objetivos y superviso personalmente todo el flujo de operaciones. utilizo mucho los canales de comunicación informal para inducir a la gente a que se involucre con los objetivos.

Se establecen objetivos departamentales, de acuerdo al objetivo común. Presentando cada departamento reportes periódicos sobre su actuación.

La gente ejerce sus responsabilidades planeando cada departamento sus propios objetivos. Los departamentos actúan en forma independiente y el control se ejerce solamente cuando surge alguna crisis.

La gerencia establece los objetivos y se mantiene informada, por medio de controles estrictos. Se le dice a la gente lo que tiene que hacer y se evalúa sobre resultados.

24.- Con respecto a los Recursos Humanos, quisiera saber ¿Cuál es su filosofía, sobre el manejo de personal.?, ¿Qué manera a encontrado Usted más eficaz para dirigir a los Recursos Humanos en México?

25.- ¿De qué manera ejerce su labor la planeación?

"A mañana" La planeación es casi nula porque tiene que haber una constante revisión de procedimientos.

"A un año" Es decir, la planeación está ligada al ciclo de producción.

A corto plazo (1 año) y a mediano plazo (5 años).

La planeación se realiza a corto y a mediano plazo y además, planeamos a un futuro lejano (20 años).

26.- Principalmente ¿Que estimula la planeación en esta Empresa?
(marcar una)

La existencia de materia prima.

La inflación.

Los ciclos, es decir, la demanda en ciertas fechas marcada por las estaciones etcétera.

El crecimiento mismo de la demanda y el mercado.

Nuestra orientación y finalidades, es decir, el autoanálisis.

27.- ¿Qué cambios le gustaría introducir en su organización, digamos de aquí a 5 años ?

Ninguno, ¿ Por qué ?

28.- Normalmente ¿ Qué fuentes de información utiliza Usted para introducir innovaciones en su Empresa ? Digame con qué frecuencia utiliza los siguientes medios de información.(Siempre, A veces y Nunca).

	Siempre	A veces	Nunca
-Libros y revistas especializadas.	_____	_____	_____
-Visitas a convenciones y ferias internacionales.	_____	_____	_____
-Visitas informales al extranjero.	_____	_____	_____
-Despachos de consultoría y asesoramiento.	_____	_____	_____
-Cursos y seminarios especializados.	_____	_____	_____
-Estudios e investigaciones realizados por la Empresa.	_____	_____	_____
-Comentarios y sugerencias realizadas y dadas por el cliente.	_____	_____	_____
-Información informal dada por otros industriales en México.	_____	_____	_____

29.- Quisiera saber en qué forma distribuye su tiempo, del 100 % de su tiempo ¿ Qué porcentaje le asignaría a cada una de las siguientes actividades ?

_____ %	Conseguir y colocar recursos.
_____ %	Negociación de presupuestos, salarios y contratos.
_____ %	Planear e innovar.
_____ %	Manejar conflictos.
_____ %	Representar a la Compañía y promover su imagen en el exterior.
_____ %	Recabar y compartir información.
_____ %	Otras actividades, ¿ Cuales ?
100 %	<hr/> TOTAL

30.- Una de las actividades más importantes del Empresario, es la de innovar. A continuación le leeré una lista de diferentes tipos de innovaciones. Por favor, jerarquícelas en el orden en que Usted las implementa :

_____	Productos.
_____	Tecnología.
_____	Finanzas.
_____	Técnicas Administrativas.
_____	Técnicas de Mercadotecnia y Ventas.
_____	Otras :

33.- En su opinión ¿ Qué acciones podría desempeñar el Sector Público para promover la actividad Empresarial ?

34.- ¿ Cuáles son sus aspiraciones futuras como Director de ésta Empresa ?

35.- De los siguientes grupos que conforman el contexto social de una Empresa, ¿ Cuáles percibe Usted como facilitadores o inhibidores de sus aspiraciones futuras ?

- _____ Recursos Humanos.
- _____ Organismos Gubernamentales.
- _____ Grupos Industriales Extranjeros.
- _____ Asociaciones Industriales.
- _____ El país, cómo entorno para ubicar la Empresa.
- _____ Competencia.
- _____ Mercado.
- _____ Proveedores.

36.- Entrevistador :

37.- Puesto del Entrevistado :

"APENDICE C"

CODIFICACION DE VARIABLES

VARIABLES

DEFINICION

I. CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.

(PREGUNTA No. 20)

CLASIFICA LAS HABILIDADES Y RASGOS DE PERSONALIDAD QUE EL ENTREVISTADO CONSIDERA QUE UNA PERSONA DEBE POSEER PARA OCUPAR EL PUESTO DE DIRECTOR GENERAL.

POSCODIFICADA DE ACUERDO AL CRITERIO DE LOS SIGUIENTES AUTORES:

-HABILIDADES - HUMANISTICAS (KATZ, 1975; LEVINSON, 1981).

-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS (GUZMAN VALDIVIA, 1965).

-HABILIDADES TECNICAS (KATZ, 1975).

-MADUREZ (GUZMAN VALDIVIA, 1965; LEVINSON, 1981; AGUILAR OSEGUERA, 1974).

-ENTUSIASMO (FLORES, 1972; DEROSSI, 1977).

-CONFIABLE Y HONRADO (LEVINSON, 1981; GUZMAN VALDIVIA, 1965).

-INNOVADOR (DEROSSI, 1977; MARQUEZ, 1979).

-RACIONAL (LEVINSON, 1981; BARTO ROIG, 1990).

-DINAMICO (LEVINSON, 1981)

-SEGURO DE SI MISMO
(BARTO ROIG, 1990).

-PERSEVERANCIA (AGUILAR
OSEGUERA 1974).

-DECISION (GUZMAN VALDIVIA,
1973; HENSHEL, 1976).

-INICIATIVA (AGUILAR
OSEGUERA, 1974; BARTO
ROIG, 1990).

VARIABLES

DEFINICION

II. FUNCIONES DIRECTIVAS Y ESTILOS DE DIRECCION.

a) TAREAS DIRECTIVAS

(PREGUNTA No. 21)

SE REFIERE A LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE REALIZA EL DIRECTIVO.

POSCODIFICADA DE ACUERDO A LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS:

PLANEA

COORDINA

COMUNICA

CONTROLA

DESARROLLA

b) MISION O PROPOSITO DE LA EMPRESA

(PREGUNTA No. 22)

PRINCIPAL OBJETIVO DE LA EMPRESA, Y CON BASE EN EL CUAL GIRARAN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

PREGUNTA CERRADA

c) PLANEACION

(PREGUNTA No. 26)

SE REFIERE AL ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS CON BASE EN LAS CUALES EL DIRECTIVO ESTABLECE LAS METAS EMPRESARIALES.

PREGUNTA CERRADA

d) TIPOS DE PLANES

(PREGUNTA No.25)

CLASIFICA EL GRADO DE ANTICIPACION CON QUE EL DIRECTIVO EJERCE LA FUNCION DE PLANEACION.

PREGUNTA CERRADA.

e) AREAS DE CAMBIOS

(PREGUNTA No. 27)

SE REFIERE AL TIPO DE CAMBIOS O INNOVACION QUE EL DIRECTIVO DESEA INTRODUCIR EN SU EMPRESA EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS.

PREGUNTA POSCODIFICADA DE ACUERDO CON LAS RESPUESTAS OBTENIDAS:

ADMINISTRACION

FINANZAS

PRODUCCION

VENTAS

RECURSOS HUMANOS

CAMBIO GLOBAL

NO CAMBIO

NO CAMBIO

RAZON POR LA CUAL NO DESEA REALIZAR NINGUN CAMBIO.

PREGUNTA POSCODIFICADA:

SATISFACCION

SEGURIDAD

f) **INTRODUCCION DE INNOVACION**
(PREGUNTA No. 30)

CLASIFICA EL ORDEN DE IMPORTANCIA
EN LA QUE EL DIRECTIVO DESEA
INTRODUCIR CAMBIOS.

-PRODUCTOS

-TECNOLOGIA

-FINANZAS

-TECNICAS ADMINISTRATIVAS

-TECNICAS DE MERCADOTECNIA
Y VENTAS

g) **ESTILOS DE DIRECCION Y MANEJO
DE RECURSOS HUMANOS**
(PREGUNTA No. 23 Y 24)

PARA POSCODIFICAR EL ESTILO DE
LIDERAZGO SE TOMARON 4
PARAMETROS , LOS CUALES SE
EQUIPARARON CON LOS
CLASIFICACION DE HERSEY Y
BLANCHARD:

1.- ALTA TAREA , BAJA
RELACION: DIRIGIR AUTOCRATA

2.- ALTA TAREA , ALTA
RELACION: PERSUADIR PATERNALISTA

3.- BAJA TAREA , ALTA
RELACION: PARTICIPAR DEMOCRATA

4.- BAJA TAREA , BAJA
RELACION: DELEGAR DELEGATIVO

h) DISTRIBUCION DEL TIEMPO

(PREGUNTA No. 29)

MIDE EL PORCENTAJE DEL TIEMPO QUE EL DIRECTIVO DEDICA A LAS DIFERENTES FUNCIONES , LO QUE PROPORCIONA EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE OTORGA A LA EJECUCION DE LAS MISMAS.

-CONSEGUIR Y OBTENER RECURSOS

-NEGOCIAR PRESUPUESTOS

-PLANEAR E INNOVAR

-MANEJAR CONFLICTOS

-REPRESENTAR A LA COMPAÑIA Y PROMOVER IMAGEN

-RECABAR Y COMPARTIR INFORMACION