

318302
2
2ej



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"LAS TAREAS DE LA ALTA DIRECCION COMO
DETERMINANTE DE LA TOMA DE DECISIONES EN
EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES Y EL FUNCIONAMIENTO
DE LAS GRANDES EMPRESAS"

T E S I S

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JACQUELINE BENGOCHEA FRANGIE

ASESOR: L.A. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



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.

DEDICATORIAS

**AGRADEZCO EL APOYO RECIBIDO POR LA
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA AL IGUAL
QUE A MIS PROFESORES QUIENES ME
BRINDARON SU AYUDA EN TODO MOMENTO.**

EN ESPECIAL, QUIERO AGRADECER:

**A LA LIC. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO
AL LIC. ENRIQUE SANTOS GAONA
AL PSIC. JORGE ANGUIANO PEÑA.**

**GRACIAS POR SU CONFIANZA, POR EL TIEMPO
QUE ME DEDICARON Y POR EL APOYO QUE
ME BRINDARON; SOBRE TODO POR
AYUDARME A REALIZAR LO MAS
IMPORTANTE DE MI VIDA QUE ES LA TESIS.**

A MIS PADRES, CON TODO MI AMOR, PORQUE
SIEMPRE ME APOYARON Y ESTUVIERON
CONMIGO EN TODO MOMENTO. GRACIAS
POR SU COMPRESION Y AMISTAD.
SOBRE TODO LES AGRADEZCO LA
CONFIANZA QUE PUSIERON EN MI.

A MI ABUELA, DE QUIEN APRENDI MUCHO...
EN PAZ DESCANSE.

**A MIS HERMANOS, QUIENES SIEMPRE HAN
ESTADO APOYANDOME Y HAN CONTRIBUIDO
EN LA REALIZACION DE ALGUNAS DE MIS
METAS... GRACIAS.**

**A MI SOBRINA CHRISTIANNE, PORQUE ES
COMO UNA HERMANA PARA MI.**

A MI TIO RAMON, POR TODO EL APOYO QUE NOS HA DADO EN LOS MOMENTOS MAS DIFICILES, Y QUE ES COMO UN SEGUNDO PADRE PARA NOSOTROS.

A MIS AMIGOS, QUIENES ME BRINDARON SU AYUDA Y ESTUVIERON EN TODO MOMENTO APOYANDOME INCONDICIONALMENTE... Y EN ESPECIAL A:

- **RODOLFO PEREZ CONTRERAS**
- **FEDERICO PEREZ PADRONES Y ERIKA MERGRUEN DE P.**
- **KARIN BAMBERGER**
- **SANTIAGO LOPEZ**
- **MALENA FERRETIS**
- **OSCAR VILLASEÑOR**
- **GUILLERMO GARCIA CASTELLS**

GRACIAS POR SU AMISTAD.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO I. ADMINISTRACION

1.1. Concepto de administración.	2
1.2. Tareas de la administración.	8
1.3. Desarrollo de conceptos en la APO.	13
1.3.1. El proceso de la APO	14
1.3.2. Determinación de objetivos en ambientes diferentes.	17
1.3.3. Ventajas de la APO	19
1.3.4. Desventajas de la APO y algunas recomendaciones.	21
1.4. Funciones de los administradores.	24
1.4.1. Planeación.	25
1.4.2. Organización.	26
1.4.3. Integración de personal.	27
1.4.4. Dirección.	28
1.4.5. Control.	28
1.5. El administrador y la APO	30

CAPITULO II. LA EMPRESA

2.1. Concepto de empresa.	40
2.2. Funciones de la empresa.	43
2.3. El cliente es el propósito y misión de la empresa.	47
2.4. Propósito de los objetivos de la empresa.	49
2.5. Tamaño apropiado de empresa.	54
2.6. Clasificación de las empresas.	56
2.6.1. Pequeña empresa.	60
2.6.2. Mediana empresa.	64
2.6.3. La gran empresa.	67
2.7. Características de una gran empresa.	70
2.7.1. Ventajas de las grandes empresas.	73
2.7.2. Desventajas de las grandes empresas.	74

CAPITULO III. ALTA DIRECCION

3.1. Concepto de Alta Dirección.	80
3.2. Tareas de la Alta Dirección.	82
3.3. Estructura de la Alta Dirección.	87
3.4. Trabajo de equipo en la Alta Dirección.	89
3.5. Naturaleza y funciones del trabajo de un Directivo.	92
3.5.1. Tipos de Directivos.	94

3.5.2. Liderazgo de Excelencia.	103
3.6. Dirección por Objetivos.	109
3.6.1. Beneficios organizativos de la Dirección por Objetivos.	119

CAPITULO IV. ANALISIS DE ESTUDIO DE CASO PRACTICO

4.1. El Banco Alemán.	126
4.2. Administración y administradores	136
4.2.1. Empresa de Henry Ford	136
4.2.2. El caso de Werner de Siemens	139
4.2.3. El caso de Mitsubishi	140
4.3. Características comunes de las empresas exitosas	148

CONCLUSIONES	xii
RECOMENDACIONES	xx
APENDICE	xxiv
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	xxxiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xxxix

INTRODUCCION

Esta investigación está enfocada a las tareas de la Alta Dirección como determinante de la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el funcionamiento de las grandes empresas.

Las variables extrañas que intervienen en mi investigación son: el medio ambiente considerando nuevas ideologías, la tecnología, competencia, tiempo, costo de los insumos (materia prima, mano de obra), personal capacitado, cuellos de botella, poder negociador de proveedores, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de clientes.

Como importancia social, esta investigación tiene como finalidad orientar a la sociedad aportando técnicas que facilitan y mejoran el funcionamiento de la Alta Dirección, para así poder aplicar las técnicas que ellos consideren para el beneficio de sus organizaciones.

Dándoles seguridad a los demás en las decisiones que consideren les van a resolver en parte sus problemas laborales; y a su vez, llegar a identificar perfectamente cuál es su función.

Considero necesario establecer a la Alta Dirección como un medio que permita integrar las condiciones enunciadas, ya que sólo así, tanto la empresa como la sociedad presentan un beneficio.

Su importancia teórica, de acuerdo a los estudios realizados en la carrera

de Licenciado en Administración, considero importante destacar las tareas de la Alta Dirección, ya que ésta es ideal para realizar las cosas que son adecuadas y propias para la empresa en el aquí y ahora, especialmente cuando se busca el desarrollo operativo, analítico y pragmático de una empresa. Considero que las reglas de la Alta Dirección permiten establecer un análisis que identifica las actividades fundamentales de un trabajo operativo; trabajo que considero necesario enfocarlo y desarrollarlo a partir de la visión de un administrador, ya que las tareas de la Alta Dirección exigen una diversidad de capacidades de reflexión emprendedora y temperamentos, pero fundamentalmente un conocimiento administrativo. Esto es un conocimiento específico sobre la empresa tanto en su interacción con el marco ambiente como en su vida en el micro ambiente, así la presente investigación permite corroborar y establecer la importancia de la Alta Dirección desde un enfoque generado por el licenciado en administración, ya que éste enfrenta a las situaciones con sus experiencias y conocimientos.

Presento tres hipótesis alternas, las cuales son:

Hipótesis 1: Si la organización de una empresa se incluye dentro del funcionamiento de la Alta Dirección y ésta se implementa acorde al enfoque administrativo, por lo tanto se facilita la toma de decisiones así como el cumplimiento de los objetivos de la empresa, luego entonces a mayor aplicación del enfoque administrativo en la Alta Dirección de

una empresa, mayor posibilidad en la definición de sus características, así como en el cumplimiento de los objetivos de la empresa a igual que en la toma de decisiones para el cumplimiento de éstas.

Hipótesis 2: Si el establecimiento de objetivos y el funcionamiento de las grandes empresas dependen de la Alta Dirección y esto permite la distribución y organización de las funciones de la misma, por lo tanto la Alta Dirección se constituye como el medio que permite la fijación de los objetivos de la empresa optimizando los recursos de la misma, luego entonces a mayor aplicación de la Alta Dirección como el medio que permita la fijación y alcance de los objetivos, mayor posibilidad de integrar las funciones de la empresa, así como mayor definición en las funciones de la misma.

Hipótesis 3: Si la Alta Dirección define sus estrategias de organización y la distribución de tareas y éstas permiten sistematizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales al igual que el funcionamiento de las grandes empresas, por lo tanto la Alta Dirección es un factor determinante en la toma de decisiones, luego entonces a mayor implementación de la Alta Dirección, mayor definición en las estrategias de organización y distribución de tareas así como mayor sistematización en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y funcionamiento de las grandes empresas con mayor posibilidad para la toma de decisiones en cuanto al funcionamiento de la empresa.

De estas tres hipótesis se desprende una hipótesis central y una nula.

Mi hipótesis central es en base a: Si el establecimiento de objetivos y el funcionamiento de las grandes empresas dependen de la Alta Dirección y esto permite la distribución y organización de las funciones de la misma, por lo tanto la Alta Dirección se constituye como el medio que permite la fijación de los objetivos de la empresa optimizando los recursos de la misma, luego entonces a mayor aplicación de la Alta Dirección como el medio que permita la fijación y alcance de los objetivos, mayor posibilidad de integrar las funciones de la empresa, así como mayor definición en las funciones de la misma.

Por lo que mi hipótesis nula refiere: Si el establecimiento de objetivos y el funcionamiento de las grandes empresas dependen de la Alta Dirección y esto no permite la distribución y organización de las funciones de la misma, por lo tanto la Alta Dirección no se constituye como el medio que permite la fijación de los objetivos de la empresa optimizando los recursos de la misma, luego entonces a mayor aplicación de la Alta Dirección como el medio que permita la fijación y alcance de los objetivos, no hay mayor posibilidad de integrar las funciones de la empresa, así como tampoco mayor definición en las funciones de la misma.

Presento tres objetivos en mi investigación, los cuales son: general,

particular y específico.

En mi objetivo general, es definir las estrategias y tareas de la Alta Dirección en la toma de decisiones y funcionamiento de las altas empresas.

En el objetivo particular, asegurar que la toma de decisiones por la Alta Dirección sea la adecuada en cuanto a la organización y funcionamiento de las grandes empresas estableciendo con esto aquellas reglas de la Alta Dirección, así como las capacidades que corresponden al administrador en este puesto.

En el objetivo específico, proponer aquellos objetivos de la Alta Dirección que permiten establecer y definir las funciones de la misma en cuanto a las grandes empresas.

El objeto de estudio de mi investigación se considera desde la epistemología como conceptual simple, conceptual complejo, en la medida que las tareas de la Alta Dirección implica tomar en cuenta diferentes disciplinas como ciencias para su realización.

Esta investigación la fundamento en dos métodos, los cuales son: generales y particulares.

En donde el método general, utilizo el inductivo-analítico-sintético-deductivo.

En el particular, utilizo técnicas y procedimientos de la Alta Dirección.

Como técnicas de recopilación de datos presento dos: 1) las técnicas, 2) las técnicas y procedimientos de la Alta Dirección.

En las técnicas utilizo el análisis del contenido, elaboración de fichas, elaboración de cuestionario y/o entrevistas.

La ubicación que presento en mi investigación son la espacial y la temporal, en donde la:

a) **Espacial:** realicé la investigación en la biblioteca de la ULA, la biblioteca central de la UNAM, la biblioteca de la FCA, la biblioteca de la UIC, la biblioteca del IPADE.

b) **Temporal:** Tardé en realizar esta investigación de febrero de 1994 a diciembre de 1994.

Como delimitación teórica, acorde a los estudios realizados en la administración la considero como línea directriz de la misma la

Alta Dirección, por tanto, el desarrollo de conceptos que van desde la identificación de actividades fundamentales de un trabajo operativo hasta el análisis de temperamentos y capacidad de reflexión, elementos que me permiten integrar el concepto de empresa en su versión de las grandes empresas, así como la posibilidad de establecer las funciones de la misma al igual que la forma en que se integra.

En este caso considero problemático el acceso a la información a la empresa tomada como objeto de estudio, por tanto, dicho obstáculo lo trataré de resolver en el desarrollo de esta investigación, se destaca que lo complejo del tema puede generar un retraso en el registro y procesamiento de la información.

CAPITULO I

ADMINISTRACION

A continuación presento algunos conceptos de administración que varios autores mencionan para poder guiar al lector a una comprensión de lo que sería el concepto de administración. Así también, explicaré los objetivos de la administración, para que a su vez comprenda las funciones de un administrador.

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La información siguiente pertenece al libro ADMINISTRACION DE EMPRESAS de Agustín Reyes Ponce¹, el cual nos muestra diferentes definiciones de diversos autores en lo que a administración se refiere.

E.F.L. Brech: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

J.D. Mooney: Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Peterson and Plowman: Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos como los objetivos

¹ Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA, editorial Limusa, 1986, pp.16-27

de un grupo humano particular.

Koontz and O'Donnell considera la administración como: la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

G.P.Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

F. Tannenbaum: El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que: administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Otra definición es la que **Mary Parker Follet** menciona, la cual doy a conocer a continuación.

La administración se ha llamado el arte de hacer las cosas por conducto de las personas. Esta definición, que se debe a **Mary Parker Follet**, llama la atención al hecho de que los gerentes alcanzan las metas

organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismos tales tareas"².

Todas estas definiciones considero importante mencionarlas para conocer los criterios que para cada autor son considerados apropiados, ya que ésto comprueba que toda organización persigue sus propias metas, pero cada empresario tendrá su propia definición de administración dependiendo del giro de cada empresa, las circunstancias que se le presenten y de los objetivos que persigan.

La definición de Mary Parker Follet me llama la atención, ya que indica también que los gerentes utilizan todos los recursos de la organización para obtener las metas.

Por otro lado, observo que no hay ninguna definición que haya sido aceptada universalmente; por lo que me apoyo más en la siguiente definición que pertenece a James A.F. Stoner, quien dice que:

"La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas".³

² Idem.

³ Stoner James A. F., ADMINISTRACION, editorial Prentice Hall 2da. edición, 1982, pp.7.

Finalmente, la administración implica la obtención de metas declaradas de la empresa. Esto significa que los gerentes de cualquier organización, tratan de alcanzar metas específicas, distintas, por supuesto en cada organización.

Para entender mejor esta definición explicaré cómo se relacionan cada uno de los conceptos mencionados con la administración.

Un proceso es una manera sistemática de hacer las cosas. Considero la administración como un proceso, porque todos los gerentes, cualesquiera sean sus particulares aptitudes o destrezas, se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí a fin de lograr las metas deseadas.

La planeación implica que los gerentes piensan en sus metas y acciones de antemano. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica, más bien que en una corazonada.

La organización significa que los gerentes coordinan los recursos humanos y materiales de la organización. La efectividad de una empresa depende de su capacidad para poner sus recursos al servicio de sus metas. Y si el gerente logra alcanzar una mayor coordinación e integración en el trabajo, será efectivo.

La dirección describe cómo los gerentes dirigen a sus subordinados e

influyen sobre ellos haciendo que otros lleven a cabo las tareas. Estableciendo la atmósfera apropiada, ayudan a sus subalternos a dar lo mejor de sí.

El control significa que los gerentes tratan de asegurarse de que la organización se está encaminando a sus metas. Si alguna parte de la empresa va por mal camino, los gerentes buscan una manera de enderezar las cosas.

Es importante que el lector deba comprender la relación entre la administración para la Alta Dirección, por lo que lo explico a continuación.

La administración -es decir, el órgano de liderazgo, dirección y decisión de nuestras instituciones sociales, especialmente de la empresa- es una función genérica que afronta las mismas tareas fundamentales en todos los países y, esencialmente, en todas las formas de sociedad. Esto quiere decir que la administración tiene que imprimir dirección a la institución administrativa. Tiene que meditar la misión de esa institución, fijar sus objetivos y organizar sus recursos para obtener los resultados que la institución debe aportar.

La administración asume la responsabilidad de orientar la visión y los recursos hacia la obtención de resultados.

En el desempeño de estas funciones esenciales, la administración afronta por doquier los mismos problemas: Necesita organizar el trabajo en vista de la productividad; debe dirigir al trabajador hacia la productividad y la realización. Es responsable de la influencia social de su empresa. Sobre todo, es responsable de la obtención de los resultados -el rendimiento económico, el aprendizaje de los alumnos o la atención de los pacientes- que son la razón de ser de cada institución.

Lo anterior significa que los gerentes practican la administración, ya que ciertas aptitudes gerenciales corresponden a la administración. Una de ellas es el área de las comunicaciones dentro de la organización. Otra, es la adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre.

La primera obligación del gerente es obtener que la institución realice la misión y el propósito (que mencionaré en el capítulo II), trátase de bienes y servicios, la enseñanza o el cuidado de los pacientes (los médicos deben cuidar la salud de los pacientes en base a una buena administración). Pero esto no basta. Una institución existe para servir a la sociedad y en el marco de una comunidad. Por lo que los gerentes de las distintas instituciones -también deben asumir una responsabilidad social, meditar los valores, las creencias y los compromisos de su sociedad, también deben afrontar una responsabilidad de liderazgo más allá del cumplimiento de la misión específica y limitada de sus instituciones.

La administración es una función objetiva determinada por las tareas, es decir, constituye una disciplina. Pero al mismo tiempo está condicionada culturalmente y sujeta a los valores, las tradiciones y los hábitos de una sociedad dada.

En conclusión, LA ADMINISTRACION es el órgano específico de la institución. Es el órgano de cuyo desempeño depende el cumplimiento de funciones y la supervivencia de la institución. La administración es una función social y está inserta en una cultura -una sociedad-, una tradición de valores, costumbres y creencias.

Para poder comprender mejor el significado de la administración, hay que definirla a través de sus tareas, que a continuación menciono.

1.2. TAREAS DE LA ADMINISTRACION

Las tareas que deben ser ejecutadas de acuerdo a Joel Dean⁴ por la administración para que la institución a su cargo pueda funcionar y realizar el aporte que le corresponde son:

- **El propósito y la misión específica de la institución, trátase de una empresa comercial o industrial, un hospital o una universidad.**

⁴Dean Joel, **MANAGERIAL ECONOMICS**, Prentice Hall, 1951, pp.28-32.

- **Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados.**
- **Encauzar las influencias y las responsabilidades sociales.**

A continuación explico las tres tareas de la administración, las cuales son:

- 1. Propósito y misión**
- 2. Trabajo productivo y realización del trabajador**
- 3. Influencias y responsabilidades sociales.**

La primera tarea de la administración se refiere al propósito y misión, la cual explico en qué consiste a continuación.

1. Propósito y misión

Una institución tiene una misión y un propósito específicos, determinada función social. En la empresa ello significa el rendimiento económico. De lo contrario fracasa una administración empresaria.

Ya que una administración empresaria ha fracasado si no produce resultados económicos. También fracasa si no suministra los artículos y los servicios deseados por el consumidor a un precio que él esté dispuesto

a pagar. Fracasa además si no mejora, o por lo menos no mantiene la capacidad de producción de riqueza de los recursos económicos que se le han confiado.

2. Trabajo productivo y realización del trabajador

La segunda tarea de la administración es obtener un trabajo productivo y la realización del trabajador. La empresa comercial o industrial (o cualquier otra institución) tiene un único recurso auténtico: el hombre. Realiza su desempeño mediante el trabajo. Por consiguiente, obtener un trabajo productivo es una función esencial; pero lograr que el trabajador se realice es cada vez más importante, lo cual constituye una medida del rendimiento de una institución. Siendo también una tarea de la administración.

Se debe considerar cómo se hará el trabajo para lograr que el trabajador se realice: Por lo que se debe organizar el trabajo de acuerdo con su propia lógica, y lograr que el trabajo sea apropiado para seres humanos. Lograr que el trabajador se realice implica considerar al ser humano como un organismo que tiene particulares propiedades, capacidades y limitaciones fisiológicas así como psicológicas, también un modo diferenciado de acción. Implica mostrar consideración por el recurso humano.

3. Influencias y responsabilidades sociales

La tercera tarea de la administración es encausar las influencias y las responsabilidades sociales de la empresa. Ninguna de las instituciones existe por sí misma y como un fin por derecho propio. Cada una constituye un órgano de la sociedad y existe para beneficio social. La empresa puede justificarse por los bienes que aporta a la sociedad.

Las empresas existen para suministrar bienes y servicios a los clientes. Por lo que ninguna institución puede existir fuera de la comunidad así como de la sociedad.

La administración empresaria día a día debe de ir en busca de liderazgo en relación con la calidad de la vida.

Estas tres tareas deben ejecutarse simultáneamente dentro de la misma acción gerencial. Ya que si se administran mal el trabajo y al trabajador no habrá rendimiento empresarial, por eficaz que pueda ser el director general en la dirección de la empresa. El rendimiento económico obtenido mediante una dirección equivocada del trabajo y los trabajadores ejerce un efecto destructivo sobre el capital.

Cada una de estas tres tareas tiene su propia primacía. Administrar una empresa tiene primacía porque la empresa es una institución económica;

pero obtener un trabajo productivo y lograr que los trabajadores realicen es importante porque la sociedad no es una institución económica y reclama a la administración la realización de creencias así como valores básicos. El encauzamiento de las influencias sociales de la empresa es importante porque la empresa es un órgano de la sociedad y la comunidad.

Es importante también tomar en cuenta que la administración debe considerar siempre tanto el presente como el futuro, a corto y a largo plazo. La administración debe mantener la actividad de la empresa en el presente, o de lo contrario no habrá una empresa que pueda desempeñarse en el futuro. Y tiene que lograr que la empresa sea capaz de rendimiento, crecimiento así como cambio en el futuro. De lo contrario, habrá destruido capital; es decir, la capacidad de los recursos para producir riqueza en el futuro.

Una vez explicado el concepto de administración, a continuación hago referencia de la administración por objetivos para conocer cómo se mide el desempeño del gerente y comprender las funciones de los administradores.

En el punto siguiente explico el desarrollo de los conceptos en la APO para tener una visión amplia de cómo se pueden lograr administrar varias actividades a través de la APO.

1.3. DESARROLLO DE CONCEPTOS EN LA APO

"Es un sistema administrativo comprensivo que integra varias actividades administrativas fundamentales de una manera sistemática, conscientemente dirigida hacia el logro eficiente y efectivo de los objetivos organizacionales e individuales".⁵

Investigadores, consultores y prácticos han reconocido la importancia del establecimiento de objetivos individuales. "Los primeros estudios realizados en la University of Maryland encontraron que los objetivos específicos se relacionaban con el desempeño más alto y no sucedía así cuando a las personas se les pedía que trabajaran lo mejor posible"⁶. "Uno de los primeros estudios de campo de un programa de APO, así como un estudio de seguimiento, encontró un movimiento ascendente significativo en el nivel general de objetivos"⁷. También se advirtió en esta empresa un progreso en el logro de los objetivos y un continuo incremento en la productividad. Sin embargo, ésta disminuyó cuando se realizó el estudio de seguimiento. En verdad "la importancia del establecimiento de objetivos como una técnica motivacional no está limitada sólo a las empresas sino también es importante para las organizaciones

⁵ Koontz / O'Donnell, ADMINISTRACION, tercera edición, Mc Graw Hill, 1985, pp.142.

⁶ Locke E. A. and Bryan J. F., PERFORMANCE GOALS AS DETERMINANTS OF LEVEL OF PERFORMANCE AND BOREDOM, Journal of Applied Psychology, vol. 51, no. 2, pp. 120-130 (April 1967).

⁷ Raia A.P., A SECOND LOOK AT MANAGEMENT GOALS AND CONTROLS", California Management Review, vol. 8, no. 4, pp. 49-58 (Summer 1966).

públicas".

La forma exitosa como opera en la práctica lo administrativo, se puede integrar al proceso de la APO, que explicaré en el punto siguiente.

1.3.1. EL PROCESO DE LA APO

Sí bien la determinación de objetivos debería iniciarse en la cima, no es imperativo que sea así. Puede empezar a nivel de una división, o a nivel de un gerente de comercialización o aún más bajo.

El primer paso al establecer objetivos es que el administrador más alto involucrado en el proceso determine lo que percibe como las metas más importantes que quiere que su empresa obtenga en el periodo siguiente. Esto puede hacerse para cualquier periodo que se considere necesario en las circunstancias dadas. En la mayoría de los casos se les hace coincidir con el presupuesto anual. Ciertas metas deberían establecerse para que se cumplan en un periodo más corto y otras para un periodo mucho más largo. También, a medida que se descienden en la línea de una organización, el cumplimiento de las metas por parte de los administradores tiende a lograrse en un periodo inferior.

⁸ Perry J. L. y Porter L. W., FACTORS AFFECTING THE CONTEXT FOR MOTIVATION IN PUBLIC ORGANIZATION, Academy of Management Review, vol. 7, no. 1, pp. 89-98 (January 1982).

Los objetivos establecidos por el superior son preliminares, basados en su análisis y discernimiento de lo que la organización puede y debe alcanzar en un cierto periodo. Esto requiere tomar en cuenta las fuerzas y debilidades de la compañía, a la luz de las oportunidades y amenazas que se presenten. Estos objetivos deben considerarse aproximados y sujetos a modificación mientras los subordinados elaboran toda la cadena de objetivos verificables. No es recomendable imponer los objetivos a los subordinados, ya que las personas no se sentirán comprometidas con metas forzadas. Además, en el proceso de elaborar metas con sus subordinados la mayoría de los administradores encuentran problemas que deben afrontar y oportunidades que no habían conocido previamente.

En la fijación de objetivos, el administrador también establece medidas de lo que revele el cumplimiento de las metas.

Al iniciarse y ejecutar programas de APO solía pasarse por alto la relación entre los resultados esperados y la localización de la responsabilidad para obtenerlos. Idealmente, cada meta y cada submeta debería ser clara responsabilidad de una persona.

Una vez , después de asegurarse de que 1) los administradores subalternos están informados de los objetivos, el superior podrá entonces proceder a trabajar con 2) los subordinados para determinar sus objetivos; en donde señalo a continuación la fijación de objetivos de los

subordinados.

A) FIJACION DE OBJETIVOS DE LOS SUBORDINADOS

El superior debe ser un consejero paciente, que ayude a su subordinado a desarrollar objetivos consistentes que den sustentación vigilando que no se establezcan metas imposibles o de alcance improbable. Y algo que puede matar un programa de APO es permitir a los administradores que se propongan objetivos imposibles que nadie podría esperar que se cumplan.

Al mismo tiempo, la fijación de metas por los subordinados no obedece al principio de que la gente hace lo que quiera. El superior debe trabajar con sus subordinados y escucharlos, pero al final debe asumir la responsabilidad de aprobar las metas para ello. Su juicio de aprobación final debe basarse en lo que sea razonablemente alcanzable con un estira y afloje, en lo que brinde amplia sustentación a los objetivos de alto nivel, en lo que sea congruente con las metas de otros administradores en otras funciones y en que las metas no resulten inconsistentes con los objetivos a largo plazo así como los intereses del departamento y la compañía.

Una de las principales ventajas de fijar una red cuidadosa de metas verificables y un requisito para hacerlo efectivamente es concretar en forma simultánea las necesidades de capital, materiales y recursos

humanos. Cualquier administrador a cualquier nivel requiere estos recursos para cumplir sus metas.

También es importante conocer cómo se determinan los objetivos dependiendo de su ambiente.

Por lo que en el siguiente punto hago mención de esta determinación de objetivos. Ya que sin objetivos claros, la administración es peligrosa. Ningún individuo o grupo puede esperar desempeñarse con efectividad y eficiencia si no tiene una meta clara.

1.3.2. DETERMINACION DE OBJETIVOS EN AMBIENTES DIFERENTES

Para que los objetivos tengan significado, deben ser verificables. A veces resulta difícil establecer los resultados en términos verificables. Esto es particularmente cierto para el personal staff y también para el gobierno.

Hay quienes creen que los objetivos significativos sólo se deben determinar para los administradores de línea ya que ellos son los que tienen responsabilidad directa en algunas fases de los resultados operativos. Si se consideran las posiciones de staff, donde la responsabilidad consiste en asesorar y aconsejar a los administradores de

línea, se puede preguntar si se pueden establecer objetivos para ellos, dado que la tarea principal del staff es ayudar a las personas de línea a realizar su trabajo con éxito.

La necesidad de administrar por objetivos en el gobierno la reconoció Frederick V. Male, uno de los promotores de la implantación de la APO en el gobierno federal. Él afirmó, "Si la rama ejecutiva del gobierno se ha de administrar efectivamente, se necesita un sistema para establecer prioridades, asignar responsabilidad por su logro, realizar un seguimiento completo, generar una retroalimentación suficiente que permita que los programas se dirijan y evalúen desde la cima".⁹

La administración del gobierno tiene algunos problemas especiales. Muchos gastos son incontrolables porque son impuestos por la ley. También existe la tendencia de perpetuar programas ineficientes por razones políticas, y los miembros del congreso tienen una orientación política más que administrativa. Por último, el proceso de presupuestación tradicional no está dirigido a la productividad administrativa.

Se puede concluir que el establecimiento de objetivos, como en los programas de APO, no es sólo esencial para que los administradores

⁹ Este análisis se basa en su libro *WASHINGTON'S HIDDEN TRAGEDY* (New York: The Free Press, 1978), caps. 7-9. Proporciona conceptos sobre la aplicación de la APO en el gobierno federal.

de línea en las empresas sean más eficientes, sino que es igualmente importante para mejorar el desempeño del personal staff y de los administradores públicos.

A continuación doy a conocer algunas de las ventajas y desventajas de la APO, las cuales se analizan para dar una visión clara de las mismas.

1.3.3. VENTAJAS DE LA APO

Mejora la administración.- Se pueden resumir todas las ventajas de formalizar la administración por objetivos diciendo que ello ha producido una mejora sustancial de la administración. No pueden aplicarse objetivos aplicables sin planeación, y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene algún sentido. Ella obliga a los administradores a pensar en la planeación por los resultados, más que planear meramente actividades o trabajo. Para garantizar que los objetivos sean reales, exige también que el administrador piense en la forma en que va a obtener ciertos resultados, en la organización y en el personal que precisará para hacerlo así como en los recursos junto con la asistencia que necesitará. Además no existe mejor estímulo para el control ni forma mejor para conocer la norma de control que un conjunto claro de objetivos.

De lo mencionado anteriormente, se desprende que algunas de las ventajas de la APO son las siguientes:

a) Aclara la organización.-Otro de los principales beneficios de la administración por objetivos es que tiende a forzar una aclaración de las normas y estructuras de la organización. En cuanto sea posible, las áreas claves de los resultados deberían transformarse en posiciones que compartan responsabilidad en el cumplimiento de las metas.

b) Genera compromisos personales.- Una de las ventajas de la administración por objetivos es la de generar compromisos personales. Ya los individuos no están simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones, esperando guías y decisiones; ahora cada individuo tiene propósitos claros y definidos. También ha tomado parte en la fijación de los objetivos, ha tenido oportunidad de aportar sus ideas a los programas de planeación, ahora entiende su área de discreción, su autoridad, y ha sido capaz, se espera, de obtener una ayuda positiva de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas. Estos elementos coadyuvan a crear un sentido de compromiso.

c) Ayuda a desarrollar controles efectivos.- El control, es la medición de una actividad y el seguir acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar el cumplimiento deseado. Uno de los mayores problemas es saber qué se debe vigilar. Un

conjunto claro de metas verificables es la mejor guía para saberlo.

Con todas sus ventajas, un sistema de APO presenta debilidades y defectos. Algunos son inherentes al sistema; otros se deben a defectos en su aplicación. En el punto que sigue doy a conocer algunas de las desventajas que presenta la APO.

1.3.4. DESVENTAJAS DE LA APO Y ALGUNAS RECOMENDACIONES

A continuación menciono las desventajas de la APO para que el lector conozca cuándo se pueden presentar obstáculos en ésta, las cuales son:

a) **Fallas en la enseñanza de la filosofía de APO.**- Se requiere una explicación paciente del programa completo, qué es, cómo opera, por qué se hace, qué parte representará en la apreciación del desempeño administrativo y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes.

b) **Fallas en ofrecer orientación a quienes fijan las metas.**- No se puede pretender que la APO opere como cualquier otra clase de planeación, si quienes se supone que van a fijar metas no reciben las indicaciones necesarias. Un administrador debe saber cuáles son las metas de la compañía y en qué forma armoniza con ellas su actividad. Si

las metas de la empresa son vagas e irreales o inconsistentes, es imposible ponerse a tono con ellas.

También se requieren premisas de planeación y conocimiento de las políticas de control de la empresa. Los individuos deben tener algunas presunciones respecto al futuro, alguna comprensión de las políticas de la compañía que afectan su área de desempeño y conciencia de la naturaleza de los objetivos así como programas con los cuales se interrelacionan sus metas con el efecto de planear con efectividad.

e) Dificultad para establecer objetivos.- Las metas verificables son difíciles de establecer. Es probable que requiera más estudio y trabajo el fijar objetivos verificables, alcanzables, que el desarrollar la mayor parte de los planes que en su mayoría tienden sólo a proponer un trabajo que ha de hacerse. "Los participantes en programas de APO informan a veces que la excesiva preocupación por los resultados económicos ejerce tanta presión sobre los individuos que puede conducir a una conducta cuestionable. Para reducir la probabilidad de escoger medios poco éticos de alcanzar objetivos, la alta gerencia debe aceptar sólo los objetivos razonables y recompensar el comportamiento ético, a la vez que castigar al no ético".¹⁰

¹⁰ Pringle C. D. y Longenecker J. G., THE ETHICS OF MBO, Academy of Management Review, vol. 7, no. 2, pp.305-312 (April 1982).

d) Tendencias de las metas a ser a corto plazo.- En casi todos los programas de APO, las metas se establecen para periodos cortos, raras veces para más de un año, y a menudo para un trimestre o menos. Existe el peligro de insistir demasiado en el corto plazo, tal vez a expensas del largo plazo. Ello significa que los superiores deben tener siempre la seguridad de que los objetivos corrientes, como los de cualquier otro plan a corto plazo, se trazan para servir las metas a largo plazo.

e) Peligros de la inflexibilidad.- Con frecuencia, los administradores dudan en permitir a sus subordinados que cambien los objetivos. Si bien las metas pueden dejar de ser significativas si se cambian demasiado y no representan un resultado bien meditado y planeado, no tendría sentido esperar que un administrador trate de alcanzar una meta que se ha vuelto obsoleta por causa de la revisión de los objetivos de la compañía, por un cambio de premisas o por modificaciones en las políticas.

f) Otros peligros.- En el deseo de obtener facilidad de verificación en la APO, las personas pueden excederse en el uso de metas cuantitativas y tratar de imponer los números en áreas donde no son aplicables, o degradar metas cualitativas importantes que son difíciles de establecer en resultados finales. A veces los administradores fallan en el uso de objetivos como fuerza constructiva con la participación amplia y asistencia necesaria del superior. También existe el peligro de olvidar

que hay algo más en la administración que la fijación de metas.

Una vez que haya comprendido el lector los objetivos de la administración, daré a conocer en qué consisten las funciones de un administrador. Pero antes explicaré qué es un administrador.

Los Administradores son quienes asumen la tarea y función de administrar, a cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

Por lo que en el punto siguiente, doy a conocer las funciones de los administradores.

1.4. FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES.

Las funciones del administrador constituyen un marco de trabajo adecuado en torno al cual se organiza el conocimiento administrativo. De acuerdo a Koontz O'Donnell, "las áreas funcionales básicas de la administración son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control".¹¹

En el punto siguiente explico las funciones del administrador que son planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

¹¹ Koontz / O'Donnell, ADMINISTRACIÓN, tercera edición, Mc. Graw Hill, 1985, pp. 69-71.

Las cuales considero son las adecuadas ya que estas funciones indican cómo todo administrador debe de organizarse para llevar a cabo sus objetivos. Así mismo, los fundamentos de la administración están organizados alrededor de las funciones que a continuación desarrollo.

1.4.1. PLANEACION

La planeación es una toma de decisiones; incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. No existe un plan verdadero hasta que no se tome una decisión -un compromiso de recursos humanos, materiales o de reputación- que vaya en una dirección determinada. Antes de tomar la decisión, lo que existe es un estudio, análisis o propuesta de planeación, pero no un plan verdadero.

Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar adonde queremos llegar en un futuro deseado. Implica no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también una innovación sensible y funcional. Hace posible que ocurran las cosas que de otra manera no sucederían. Las personas tienden a dejar sus acciones libradas al azar y a no dirigir las, puesto que el futuro es difícil de predecir con exactitud, ya que las conjeturas pueden interferir con los mejores planes. Sin embargo es indispensable el permitir a las personas

conocer sus propósitos y objetivos, las tareas que deben realizar y las instrucciones que deben seguir en el desempeño de sus puestos. Para que el esfuerzo colectivo sea eficaz, las personas deben saber qué es lo que se espera que hagan.

1.4.2. ORGANIZACION

Los individuos que trabajan en grupos para alcanzar algún objetivo deben desempeñar roles, ya sea que estos roles los hayan creado ellos, sean accidentales, o estén definidos y estructurados por alguna persona que quiera asegurar que cada uno contribuya de una manera determinada al esfuerzo de grupo. Un rol significa que lo que la persona hace tiene un propósito u objetivo definido; su actividad está en un área en la que saben cómo encaja el objetivo de su trabajo en el esfuerzo colectivo, en el que tienen la autoridad necesaria para realizar la tarea y en la que tienen las herramientas necesarias e información para llevarla a cabo.

Organizar, es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos, y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas. Así, la organización supone:

1. **Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.**
2. **Agrupar estas actividades en departamentos o secciones.**
3. **Asignar esos grupos de actividades a un administrador.**
4. **Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.**
5. **Proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizacional.**

El propósito de la estructura de la organización consiste en ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano; es una herramienta de la administración y no un fin en sí mismo.

Para diseñar una estructura organizacional efectiva, hay que buscar que las estructuras se adecúen a las situaciones, y definir los tipos de puestos que deben crearse, como encontrar las personas adecuadas para cubrirlos.

1.4.3. INTEGRACION DE PERSONAL

Integrar al personal supone dotar y mantener con recursos humanos los puestos que provee la estructura de la organización. Exige, por tanto, determinar los requerimientos del trabajo que se ha de realizar, e incluye el inventario, evaluación y selección de candidatos para los puestos; remuneración y entrenamiento, o desarrollo de los candidatos y

de los titulares actuales del puesto para que realicen sus labores con efectividad.

1.4.4. DIRECCION

Dirigir es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está relacionado con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos y como miembros de un grupo, así como de la necesidad de que los administradores efectivos sean también líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguimiento y los individuos tienden a seguir a aquellos que puedan satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos junto con enfoques de liderazgo, al igual que comunicaciones.

1.4.5. CONTROL

El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes.

Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones, así como al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. El plan guía al administrador en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas. Entonces las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la acción planeada.

Las actividades de control, por lo general se refieren a la medición de los logros. Se conocen algunos mecanismos de control como el presupuesto de gastos, la inspección de los registros y el registro de las horas-hombre perdidas. Cada uno tiene la característica de verificar el objetivo; de mostrar si los planes se están cumpliendo. Si persisten desviaciones anormales, la corrección se indica. Se corrigen las actividades a través de las personas, porque nada puede hacerse si no se sabe quién es el responsable de las funciones. Los hechos obligados para conformar planes consisten en localizar a las personas responsables de las desviaciones de la acción planeada, y luego realizar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así las cosas se regulan al controlar lo que hacen las personas.

Una vez comprendidas las funciones que desempeña el administrador, es necesario que el lector entienda la relación que existe entre el administrador y la APO.

A continuación explico la relación que hay entre el administrador y la APO.

1.5. EL ADMINISTRADOR Y LA APO

Cada miembro de la empresa aporta algo distinto, pero todos deben contribuir a la meta común. El desempeño exige que cada cargo se oriente hacia los objetivos de toda la organización. El cargo de cada gerente debe centrarse en el éxito del conjunto. El desempeño que se espera del gerente debe orientarse hacia las metas de desempeño de la empresa. Sus resultados se miden por la contribución que realizan al éxito de la firma. El gerente debe conocer y comprender qué le exigen las metas de la empresa por referencia al desempeño, su superior debe saber qué aporte puede exigir y esperar. Si estos requerimientos no se satisfacen, los administradores están mal dirigidos, al igual que sus esfuerzos se malgastan.

La administración por objetivos exige un esfuerzo importante e instrumentos especiales. Pues en una empresa los administradores no se orientan automáticamente hacia una meta común.

Los errores de dirección pueden ser resultado de la diferencia de inquietud y función en distintos niveles administrativos. Este problema

arraiga en la estructura de cualquier empresa. La dirección superior tiende a ver únicamente el conjunto de la empresa; es decir, los accionistas, los problemas financieros, una serie de relaciones como cifras abstractas. La administración operativa tiende a ver las cosas funcionalmente. Cada visión necesita su visión particular; sin ella no podría ejecutar su trabajo.

Es posible que el factor más grave que contribuye a desviar al grupo administrativo sea la estructura de retribuciones. Es necesario retribuir a los administradores; pero todos los sistemas de retribución pueden determinar desvíos y errores.

La retribución es un costo para la empresa, así como un ingreso para el beneficiario. Pero además expresa jerarquía social, tanto en la empresa como en la sociedad. Implica juicios acerca de la valía de un individuo, así como respecto de su desempeño. Por supuesto, el dinero es un factor cuantitativo. Pero en todos los sistemas de retribución el dinero expresa los valores y cualidades intangibles, así como sensitivos.

Cualquier sistema de retribución determina el lugar de un hombre en el grupo.

El superior necesita comprender qué pretende de los administradores subordinados. A su vez, el subordinado tiene que ser capaz de saber qué resultados se le exigirán. Si no se desarrollan esfuerzos especiales, el

superior o el subordinado no sabrán ni comprenderán este aspecto, al igual que sus ideas no serán compatibles y tampoco idénticas.

Todos los administradores, desde el director general hasta el capataz de producción o el jefe de oficina, necesitan objetivos claramente formulados. De lo contrario puede tenerse la certeza de que prevalecerá la confusión. Estos objetivos deben indicar qué desempeño se reclama de la unidad administrativa correspondiente a la persona dada. También deben explicar el aporte que ella y su unidad deben realizar con el fin de que otras unidades alcancen sus objetivos. Finalmente, deben indicar cuál es la contribución que el administrador puede esperar de otras unidades para cristalizar sus propios objetivos. En otras palabras, desde el comienzo mismo debe destacarse la importancia del trabajo de equipo y los resultados colectivos.

Estos objetivos deben derivar siempre de las metas de toda la empresa. Los objetivos de cada administrador deben indicar su contribución a la realización de las metas de la empresa en todas las áreas del negocio. Pues los administradores deben comprender que los resultados de la empresa dependen de un equilibrio de esfuerzos y resultados en una serie de áreas. Ello es necesario tanto para conceder total latitud a la capacidad de realización de cada función así como de cada especialidad, como para impedir la creación de dominios cerrados y la aparición de rivalidades de camarillas entre las distintas funciones como de especialidades. También

es necesario para evitar que se asigne excesiva importancia a determinada área fundamental.

Para obtener esfuerzos equilibrados, los objetivos de todos los administradores en todos los niveles y todas las áreas también deben contemplar consideraciones vinculadas con el corto al igual que en el largo plazo.

Las metas de la tarea de cada gerente deben definirse atendiendo a la contribución que él tiene que realizar al éxito de la unidad de la cual forma parte.

El desarrollo de la dirección superior es parte de la responsabilidad de un gerente. Lo cual significa que cada administrador debe participar responsablemente en el desarrollo de los objetivos de la unidad superior de la cual forma parte. Ser gerente significa tener responsabilidad. Precisamente porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa, más que simplemente lo que el jefe -o él mismo- desea, debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentimiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo. Es necesario que haya una confluencia de concepciones en todo el personal administrativo de cada unidad. Este resultado puede obtenerse solo cuando se espera que cada uno de los administradores que cooperan medite cuáles son los

objetivos de la unidad, y participe activa como responsablemente en la tarea de definirlos.

La principal ventaja de la administración por objetivos consiste quizá en que posibilita que el gerente controle su propio desempeño. El autocontrol implica una motivación más intensa. Significa la capacidad de dirigirse uno mismo y dirigir su trabajo. También puede significar el dominio de una persona por otra. Los objetivos son la base del control.

Para controlar su propio desempeño, un administrador necesita conocer no solo la naturaleza de sus metas. Debe ser capaz de medir su desempeño al igual que sus resultados comparándolos con ésta. Estas medidas deben ser claras, simples y racionales. Es necesario que sean pertinentes, que orienten la atención como los esfuerzos hacia los puntos apropiados. Tienen que ser confiables, deben explicarse por sí mismas, y ser comprensibles sin interpretaciones complicadas ni análisis filosóficos.

Cada gerente debe disponer de la información que necesita para medir su propio desempeño, y ha de recibirla con prontitud suficiente para introducir los cambios necesarios en vista de los resultados deseados. Esta información debe suministrarse al propio gerente, y no a su superior. Debe ser el medio de autocontrol, no un instrumento de control desde arriba.

Lo que la empresa comercial o industrial necesita es un principio de administración que ofrezca todas sus posibilidades al vigor y la responsabilidad individual, así como una orientación común hacia la visión y el esfuerzo, la organización del trabajo de equipo, así como la armonización de las metas del individuo con las que son propias del bien común.

Para concluir, la palabra administración indica una función, pero también incluye a las personas que la ejecutan. Señala una posición y una jerarquía social, así como una disciplina y un campo de estudio. Toda institución tiene en común la función administrativa, la tarea de administración o gerencial, y el trabajo administrativo o gerencial. Todas requieren administración. Sin institución no hay administración y viceversa. La administración es el órgano específico de la institución moderna. Es el órgano de cuyo desempeño depende el cumplimiento de funciones y la supervivencia de la institución.

Hay que tomar en cuenta que la administración es independiente de la propia edad, la jerarquía o el poder. Es una función objetiva, y debe basarse en la responsabilidad del desempeño. Es profesional; la administración es una función, una disciplina, una tarea que debe ejecutarse, y los gerentes son los profesionales que practican esta disciplina, ejecutan las funciones y afrontan las tareas.

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas.

Las organizaciones se necesitan en nuestra sociedad porque ayudan a mantener la continuidad de los conocimientos y son fuente de carreras. La administración de las organizaciones comprende la planeación, organización, dirección y control de los miembros de la empresa con el fin de alcanzar las metas declaradas.

Al impulsar las organizaciones hacia sus metas, los gerentes adoptan una variedad de papeles interpersonales, informativos y decisorios. La planeación es el primer paso en la administración de una empresa y puede verse como la responsabilidad fundamental del gerente en todos los niveles.

Para situaciones especiales se establecen planes de aplicación única; los planes permanentes ofrecen respuestas normales para situaciones que se repiten.

La planeación y el control como se observó, están íntimamente vinculados; sin planeación no puede haber control. Para asegurarse

de que el desempeño se conforme con los planes, es preciso hacer el seguimiento del progreso y tomar medidas de corrección cuando sea necesario.

La administración por objetivos (APO) es un enfoque de planeación que ayuda a vencer algunos de los obstáculos como serían la falta de comprensión del proceso y sus problemas al aplicarlo a situaciones específicas. Esencialmente, compromete a los gerentes y a los subalternos conjuntamente en la fijación de objetivos específicos y la revisión periódica del progreso hacia el cumplimiento de tales metas.

Una vez comprendida la administración, sus objetivos y las funciones de los administradores, doy a conocer en el siguiente capítulo a la empresa.

CAPITULO II

EMPRESA

"La palabra organización se usa con varias acepciones. Una de ellas es la empresa como organización que es el conjunto de personas relacionado por unos fines comunes. Todas las personas de una empresa forman una organización social concreta, aunque esa organización pueda estar muy desorganizada, según otra acepción de la palabra organización.

En la línea de la primera acepción citada, son también organizaciones otros grandes grupos sociales así como una sociedad que habita en un territorio pequeño o grande.

Se denominan procesos en la organización a todo lo que ocurre entre las personas que la integran"¹².

Todo lo que ocurre en la empresa en un momento dado, desde la contratación de un empleado hasta una inversión en nuevas instalaciones, así como todo lo que va a ocurrir en el futuro, incide en los resultados de la empresa. Por tratarse de cosas que se hacen y son observables analíticamente se les llama operaciones; las operaciones están ocurriendo en el presente o van a ocurrir en el futuro; pueden definirse como partes identificables de lo que se hace o hará en la empresa con impacto en los resultados cualitativos y cuantitativos; constan de un objetivo con sus

¹² Valero y Vicente Antonio y Lucas Tomás José Luis, POLITICA DE EMPRESA, IESE, Barcelona, Universidad de Navarra, segunda edición, pp.40 (Octubre 1991).

correspondientes políticas para alcanzarlo, tienen que ser cuantificadas en unidades reales como monetarias.

Como he hablado de objetivo y política, a continuación explico qué marca la diferencia entre ambos. Un objetivo es el resultado que se quiere conseguir, y una política es un criterio permanente a tener en cuenta en la consecución del objetivo.

Para tener un concepto claro de empresa, a continuación doy a conocer varias definiciones de algunos autores.

2.1. CONCEPTO DE EMPRESA

Los autores que a continuación enuncio definen a la empresa de la siguiente manera:

José Silvestre Méndez Morales¹³ concibe a la empresa como la unidad básica de producción, esto es, un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que le permiten participar activamente en el proceso económico de la sociedad.

¹³ Méndez Morales José Silvestre, ECONOMIA Y LA EMPRESA, Editorial McGraw-Hill, 1972, pp. 16.

Antony Jay¹⁴ dice que son instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad así como prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española ¹⁵ explica que es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia¹⁶ dice que es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena¹⁷ la define como la unidad productiva o de servicio que se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

¹⁴ Jay Antony, LA DIRECCION DE EMPRESAS Y MAQUIAVELO, Editorial Destino, Enero 1974, pp. 20.

¹⁵ Diccionario de la Lengua Española, decimonovena edición, Editorial Espasa-Calpe, Madrid 1970, pp. 518.

¹⁶ Guzmán Valdivia Isaac, HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO, Editorial Limusa-Wiley, México 1970, pp. 95.

¹⁷ Fernández Arena José Antonio, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial Diana, 7a. ed. 1983, pp.85.

Para poder dar una definición apropiada a lo que considero lo que una empresa es, a continuación doy a conocer una definición que es de mi agrado.

"Una EMPRESA es una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia".¹⁸

La primera prueba de cualquier empresa no es la maximización de la ganancia, sino la obtención de una utilidad suficiente para cubrir los riesgos de la actividad económica y de ese modo evitar pérdidas.

Para conocer la naturaleza de la empresa se debe partir de su propósito. Este debe ser exterior a la empresa misma. De hecho, debe estar en la sociedad, pues la empresa es un órgano de la sociedad. Por lo tanto, el propósito de la empresa es crear un cliente.

El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Solo el cliente, con su disposición a pagar por un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículos. Lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo

¹⁸ Rodríguez Leonardo, PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA, Grupo Editorial Iberoamérica, pp.8, (México, D.F., 1986).

para determinar qué es una empresa, qué produce y cómo prosperará.

El cliente es el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar. Solo él origina empleo. Para atender los deseos así como las necesidades de un consumidor, la sociedad confía a la empresa recursos productores de riqueza.

Una vez comprendido el concepto de empresa, es necesario que mencione cuáles son las funciones de una empresa.

2.2. FUNCIONES DE LA EMPRESA

Para saber si la empresa es o no excelente, los autores Robert R. Blake y Jane S. Mouton¹⁹ mencionan seis funciones o actividades importantes de la empresa, las cuales son:

· Recursos Humanos; son las personas que laboran dentro de la empresa, por lo que se debe lograr un ambiente adecuado para que el recurso humano con el que cuenta la empresa alcance los objetivos de la misma.

¹⁹ Blake Robert R. y Mouton Jane S., ESTRUCTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DINAMICA A TRAVES DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO TIPO GRID, S. Paulo, Editora Edgard Blucher, 1972, pp.66.

· Administración financiera; en donde el capital es necesario para el pago de salarios, para la adquisición de inmuebles, utensilios y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, entre otras.

· Operaciones (producción); a través de las funciones técnicas la empresa realiza la producción de los bienes o de los servicios.

· Merchandotecnia; consiste en manifestarle al cliente que el producto que ofrece la empresa es el que desea el cliente. La merchandotecnia va a lograr la publicidad deseada por el cliente para aumentar la demanda.

· Investigación y desarrollo; se refiere a que se va hacer un estudio de mercado para mejorar el producto que ofrece la empresa, lo cual va a lograr que ésta crezca. Se va a considerar la tecnología para su desarrollo.

· Empresa; con la administración se va a encargar de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos.

Como el propósito de toda empresa es crear un cliente, la empresa comercial o industrial tiene dos funciones básicas según Peter F. Drucker²⁰, quien menciona que son : 1) comercialización e

²⁰ Drucker Peter F., THE EFFECTIVE EXECUTIVE, Londres, Heinemann, 1966, capítulo 1.

2) **innovación. La comercialización y la innovación producen resultados.**

1) **La comercialización** es la función distintiva y original de la empresa. Una empresa se distingue de todas las restantes organizaciones humanas por el hecho de que comercializa un producto o un servicio. Por lo que hay que preguntarse qué quiere comprar el cliente.

Una empresa comercial o industrial puede existir únicamente en una economía dinámica o por lo menos en la que considera natural así como aceptable el cambio. La empresa es un órgano específico del crecimiento, la expansión y el cambio.

2) **La innovación**, es la segunda función de una empresa, el suministro de distintas satisfacciones económicas. No es suficiente que la empresa aporte solo artículos y servicios económicos; éstos deben ser mejores como más económicos.

La innovación puede determinar un precio más bajo. Pero el resultado puede ser también un producto nuevo y mejor, un nuevo artículo de consumo o la definición de un nuevo deseo.

La innovación más productiva es un producto o un servicio diferente que crea un nuevo potencial de satisfacción, más que una mejora.

El precio del producto es solo una medida del valor de una innovación, o de la totalidad del proceso económico. Por lo que el cliente es el único juez del valor del producto, ya que él conoce su propia realidad económica.

3) La empresa debe utilizar recursos productores de riqueza para cumplir su propósito de crear un cliente. Esta es la función administrativa de la empresa. En su aspecto económico se denomina productividad.

Para poder tener una idea clara de lo que es productividad, ganancia, propósito y misión que los he mencionado anteriormente, lo explico a continuación.

La productividad significa el equilibrio entre todos los factores de la producción (tierra, trabajo, capital y organización) que suministrará el más elevado producto con el menor esfuerzo.

La ganancia no es una causa sino un resultado; el resultado del desempeño de la empresa en la comercialización, la innovación y la productividad.

La ganancia es la prueba del desempeño. Puede suministrar el capital necesario para los empleos del futuro.

El propósito y misión de la empresa permite tener objetivos empresarios claros y realistas. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las asignaciones de trabajo. Es el punto de partida del diseño de cargos gerenciales, sobre todo del diseño de estructuras gerenciales. La estructura se subordina a la estrategia. Esta determina cuáles son las actividades esenciales de determinada empresa. Y la estrategia impone saber qué es la empresa y qué debería ser.

Con respecto al propósito y la misión de la empresa, hay un solo punto de partida: es el cliente; el cliente define a la empresa. A continuación, doy a conocer cómo se logra el propósito y misión de la empresa.

2.3. EL CLIENTE ES EL PROPOSITO Y MISION DE LA EMPRESA

Una empresa no se define por el nombre, los reglamentos o los artículos que rigen su transformación en sociedad anónima. Se define por la necesidad que el cliente satisface cuando compra un producto o un servicio. Satisfacer al cliente es la misión y el propósito de todas las empresas. Por lo tanto, la pregunta ¿Qué es nuestra empresa? solo puede responderse examinándola desde afuera, desde el punto de vista del cliente y el mercado.

El consumidor -es decir, el usuario final de un producto o un servicio- es siempre un cliente. Cada cliente define a una empresa distinta, tiene diferentes expectativas así como valores, compra algo distinto. Y la empresa debe satisfacer a todos los clientes, de acuerdo con lo que compran se determina su satisfacción.

Ahora hay que ver qué es valioso para el cliente. Se puede determinar en la moda, lo que se usa (aunque la moda se convierte en restricción). Lo cual, lo que busca es duración, precio, comodidad, ajuste, entre otras ventajas.

El cliente nunca compra la satisfacción de un deseo. Compra un valor. Pero por definición, el fabricante no puede producir un valor, solo puede elaborar y vender un producto.

No hay que confundir y creer que el valor es el precio. El precio es solo una parte del valor. Hay una gama completa de consideraciones de calidad que no se reflejan en el precio: durabilidad, ausencia de fallas, jerarquía del fabricante, servicio, entre otras.

El mercado muestra la posición marginal en la que se encuentra una empresa, establece la oferta y demanda en que se encuentra la empresa.

Es importante saber cuándo debe formularse la pregunta acerca del

carácter de la empresa para poder cumplir con su propósito y misión. La pregunta debe formularse cuando nace una empresa, sobre todo si se trata de una empresa que ambiciona crecer. Una firma de esta clase debe empezar con un claro concepto empresarial. Aclaro que una firma le da a la empresa el tamaño, indica su importancia, define quién es la empresa.

Hay que destacar la importancia de las especificaciones de los objetivos, por lo que en el siguiente punto explico cómo deben determinarse los objetivos en una empresa.

2.4. PROPOSITO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Toda empresa tiene que alcanzar sus objetivos deseados, éstos se van a alcanzar tomando en cuenta que:

1. Los objetivos deben deducirse de lo que la empresa es y será, también de lo que debería ser. No son abstracciones. Son compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de una empresa y las normas que permiten medir el desempeño. En otras palabras, los objetivos son la estrategia fundamental de una empresa.

2. Los objetivos deben ser operativos. Deben ser capaces de convertirse en metas y en tareas específicas. Podrán llegar a ser la base

tanto como la motivación del trabajo y la realización.

3. Los objetivos deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzos. Deben distinguir las metas fundamentales de una empresa, de modo que sea posible concentrar los recursos esenciales de hombres, dinero e instalaciones físicas. Por consiguiente, deben ser selectivos en lugar de abarcarlo todo.

4. Deben existir objetivos múltiples, en lugar de un solo objetivo. Esto considerando que administrar una empresa implica equilibrar una diversidad de necesidades y metas, y ello requiere objetivos múltiples.

5. Se necesitan objetivos en todas las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa. Los objetivos específicos, las metas de cualquier área de objetivos dependen de la estrategia de la empresa dada. Pero las áreas en que se necesitan objetivos son las mismas para todas las empresas, pues la supervivencia de todas depende de los mismos factores.

Ante todo, una empresa debe ser capaz de crear un cliente. Por consiguiente, se requiere un objetivo de comercialización. Las empresas deben ser capaces de innovar, pues de lo contrario sus competidores las dejarán rezagadas. Se necesita un objetivo de innovación. Todas las empresas dependen de los tres factores de producción del economista, es decir, el recurso humano, el recurso de capital, y los recursos físicos.

Deben determinarse objetivos relacionados con el suministro, el empleo y el desarrollo de estos recursos. Los recursos deben emplearse productivamente y su productividad debe crecer para que la empresa sobreviva. Por consiguiente, se necesitan objetivos de productividad. La empresa existe en sociedad y en comunidad, y por lo tanto debe afrontar responsabilidades sociales, por lo menos hasta el punto en que asume la responsabilidad de su propia influencia sobre el ambiente. Por consiguiente, se necesitan objetivos relacionados con las dimensiones sociales de la empresa.

Finalmente, se necesita obtener ganancia, de lo contrario, no podrá realizarse ninguno de los objetivos. Todos requieren esfuerzo, es decir, costo. Y es posible financiarlos únicamente con las ganancias de la empresa. Todos implican riesgo; por consiguiente, se necesita una ganancia que cubra el riesgo de las posibles pérdidas. La ganancia no es un objetivo, sino un requerimiento que debe determinarse objetivamente en relación con la empresa individual, su estrategia, sus necesidades y sus riesgos.

Por consiguiente, deben fijarse objetivos en relación en ocho áreas fundamentales:

- Comercialización
- Innovación

- **Organización humana**
- **Recursos financieros**
- **Recursos físicos**
- **Productividad**
- **Responsabilidad social**
- **Requerimientos gananciales**

Los objetivos son la base del trabajo y las asignaciones. Determinan la estructura de la empresa, las actividades esenciales que deben cumplirse y sobre todo la distribución de las personas entre las tareas. Los objetivos son el fundamento que permite diseñar tanto la estructura de la empresa como el trabajo de cada unidad y de cada gerente.

Un grupo de objetivos contempla los recursos que una empresa necesita para poder desempeñarse, obtener suministro, utilizarlo y producir.

La definición de objetivos siempre requiere una decisión acerca del punto en que se afrontarán riesgos, de la medida en que los resultados inmediatos deban sacrificarse en beneficio del crecimiento a largo plazo, o del modo en que ésta pueda arriesgarse en beneficio del desempeño a corto plazo. Estas decisiones son riesgosas, pero necesarias. Todo objetivo es aplicado a cualquier tamaño de empresa.

Por lo que considero que el lector sepa cómo se puede determinar en

el momento dado el tamaño de la empresa para desempeñar sus funciones, es importante aclarar que cada empresa tiene diferentes actividades, y, dependiendo de su función, su entorno, operan de acuerdo a sus necesidades. Por lo que trabajan diferente. Esto explica el porqué existen varias clasificaciones de empresa.

El cargo, la tarea y las responsabilidades de todo trabajador en cualquier área están escasamente influidos por el tamaño, la complejidad, el crecimiento o la diversidad. Incluso la innovación influye sobre la mayoría de los miembros de una organización solo después de convertirse en hecho consumado. Pero la estructura, el comportamiento, las tareas y estrategias de la Alta Dirección son influidos profundamente por los cambios de tamaño y complejidad, por la diversificación, el crecimiento e innovación. A su vez, la Alta Dirección puede adoptar las decisiones estratégicas que conducen al crecimiento, la diversificación o la innovación.

Para poder explicar qué tamaño es el apropiado para una empresa, es necesario que el lector comprenda que dependiendo del funcionamiento y su complejidad, se va determinando el tamaño.

En el siguiente punto explico lo complejo que es determinar el tamaño de empresa.

2.5. TAMAÑO APROPIADO DE EMPRESA

En un organismo social la masa siempre aumenta más rápidamente que la superficie. Por lo tanto, los cambios de tamaño no son simplemente cuantitativos. Son cambios de calidad. De modo que hay tamaños apropiados y equivocados; es decir, tamaños que requieren una estructura apropiada para el desempeño así como la función, y tamaños en los cuales la estructura necesaria para sostener la masa es inadecuada o inapropiada, convirtiéndose en estorbo. El tamaño tiene un límite finito. Hay organizaciones que sencillamente son demasiado grandes para funcionar.

Cuanto mayor sea el organismo, más alejada estará la parte principal de su masa. Más necesitará órganos especializados y complejos. En otras palabras, en la organización social, por ejemplo una empresa, el aumento de tamaño pronto exige un incremento desproporcionado de la complejidad, y órganos cada vez más especializados. Pronto es necesario desarrollar órganos que se ocupen del interior; es decir, órganos que informen y orienten a la masa cada vez más grande. También es válida la relación recíproca. Cuanto más compleja la organización, más debe organizarse basándose en el principio estructural del aumento de tamaño.

La pequeña organización puede hacer cosas que no están al alcance de la grande. Su sencillez así como su reducido tamaño le permiten responder

con rapidez, le confieren agilidad, y la capacidad de concentrar sus recursos. Pero a su vez, la gran organización puede hacer cosas que no están al alcance de la pequeña. Puede comprometer recursos por un período mucho más prolongado; por ejemplo, en proyectos de investigación a largo plazo que no están al alcance de la capacidad de perduración de la pequeña empresa.

El tamaño y la estrategia se complican por el hecho de que la gran empresa en realidad puede ser una confederación de empresas medianas, e incluso pequeñas, cada una con sus propias estrategias y sus propios mercados.

El tamaño y la complejidad son problemas principalmente de la Alta Dirección, requieren decisiones emanadas de ese sector. El tamaño y la estructura deben adaptarse siempre a las necesidades de la estrategia deseada, subordinándose a los objetivos del trabajo.

Ante todo, la Alta Dirección debe conocer el tamaño real de la empresa. Necesita conocer cuál es el tamaño ideal. Tiene que saber si la empresa se ajusta al tamaño apropiado, o si alcanzó proporciones indebidas. Tiene que saber si la estructura es apropiada para el tamaño así como la complejidad de la firma. Necesita saber cuál es la tarea propia de la Alta Dirección en empresas de diferentes tamaños y complejidades.

En el punto siguiente doy a conocer una de las clasificaciones de empresa que expone José Silvestre Méndez Morales²¹ :

2.6. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

La clasificación de las empresas de acuerdo con los siguientes criterios según José Silvestre Méndez Morales son:

A) Por su tamaño

- **Microempresa**: empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.
- **Pequeña empresa**: empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.
- **Mediana empresa**: empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas de hasta 2000 millones de pesos al año.
- **Gran empresa**: empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

²¹ Méndez, Morales José Silvestre, ECONOMIA Y LA EMPRESA, Editorial McGraw-Hill, 1972, pp. 272-279.

B) Por su origen

- **Las empresas nacionales;** se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.
- **Las empresas extranjeras;** operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros.
- **Las empresas mixtas;** se forman cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y éstos se asocian fusionando sus capitales. Se forman con una parte de capital nacional y otra extranjero.

C) Por su aportación de capital

- **Empresa privada;** es una organización económica que representa "la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital".²²
- **Empresa pública;** es una organización económica que " se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el

²² Méndez Morales José, y otros, DINAMICA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, México, Interamericana, 1986, pp. 170.

objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias".²³

- Empresas mixtas; se forman con la fusión de capital público y privado, (pudiendo variar el porcentaje de capital entre el público o el privado).

Hay un solo criterio para la Alta Dirección que menciona Peter F. Drucker²⁴, que, indica si una empresa es pequeña, mediana o grande. Este criterio que es el tamaño, es la administración y su estructura. Una empresa no siempre es pequeña porque toda la actividad de Alta Dirección se confía a un solo hombre. Bien puede ser una gran empresa, pero estructurada erróneamente.

Por lo que a continuación explico los tres criterios para determinar cuándo una empresa es pequeña, mediana o grande de acuerdo a la Alta Dirección objeto de estudio.

1. En una empresa auténticamente pequeña, el hombre que ejerce la dirección sabe quiénes son los pocos miembros de la organización a quienes corresponde la responsabilidad de los

²³ Idem.

²⁴ Drucker Peter F., LA GERENCIA:TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS, 6a. edición, el Atenco, 1992, pp.440-449.

principales resultados. Sabe cuáles son las tareas asignadas a este personal. Conoce sus antecedentes, sus tareas anteriores, y la eficacia con que se desempeñaron en ellas. Sabe lo que pueden hacer. Al margen del título y la posición, difícilmente superará los doce a quince hombres.

2. En una empresa mediana, el director general ya no puede por sí mismo identificar y conocer realmente a todos los hombres verdaderamente importantes de la organización. En este sentido, se necesita reunir un grupo de tres o cuatro hombres dedicados para el trabajo de Alta Dirección. Es típico que en la organización mediana, cuando se pregunta al director general quiénes son los individuos más importantes, llame a algunos de sus asociados más estrechos, y ambos respondan a la pregunta colectivamente que en forma individual. En una organización de mediano tamaño el número de personas importantes, cuya actividad se considera fundamental para el desempeño así como los resultados de la organización, puede elevarse a cuarenta o cincuenta individuos.

3. Cualquier empresa en la cual un pequeño grupo de hombres de la dirección ya no puede decir, sin previa consulta con otros o sin consultar diagramas o registros, quiénes son los individuos fundamentales, dónde están, de dónde provienen, qué hacen y a dónde irán puede ser una gran empresa.

Precisamente este tipo de prueba demuestra que la firma de consultores administrativos que cuenta con trescientos a cuatrocientos profesionales es una gran empresa.

Esta prueba no es infalible ni exacta. Pero concentra la atención en la única característica del tamaño.

Aclaro que existen otras clasificaciones de empresa de acuerdo al número de empleados, al número de ingresos que perciba la empresa, a la complejidad de operaciones con que opere la empresa, entre otros. Pero yo me enfoco a la clasificación que hace Drucker, ya que de acuerdo a mi objeto de estudio que es la Alta Dirección, sólo se consideran tres tamaños de empresa en la Alta Dirección, los cuales son: pequeña, mediana y grande.

Para comprender mejor los tres tamaños de empresa, explico cómo se administra cada una.

2.6.1. PEQUEÑA EMPRESA

La gran empresa depende de las empresas pequeñas y medianas, las cuales a su vez dependen de aquélla. Las empresas de diferentes tamaños son interdependientes, lo cual significa que las pequeñas a menudo

necesitan de la grande, y ésta a su vez dependen de las pequeñas.

La pequeña empresa necesita en primer lugar estrategia. Esta no puede permitirse ocupar un lugar marginal. Pero éste es el peligro que la amenaza siempre. Por lo tanto, debe elaborar una estrategia que le confiera distinción. La estrategia puede residir en cierta excelencia específica, por ejemplo una capacidad de prestar servicio; o corresponder a una tecnología específica.

La primera condición cuando se administra una pequeña empresa es preguntarse: ¿Qué es nuestra actividad, y cuál debería ser? respondiendo a esta interrogante.

El segundo requerimiento es que la pequeña empresa organice y estructure las tareas de Alta Dirección. Se define una pequeña empresa como la que exige a lo sumo un gerente general de dedicación completa, que no se ocupa de otras actividades. De hecho, en la mayoría de pequeñas empresas el gerente general también afronta algunas responsabilidades funcionales. Por lo que es necesario que la pequeña empresa identifique las actividades fundamentales que son necesarias para realizar los objetivos de la compañía, y que verifique que dichas actividades se asignan a una persona responsable. De lo contrario, las actividades esenciales no se ejecutarán.

La mayoría de las pequeñas empresas creen saber en qué consisten las actividades esenciales. Asimismo, cree que ejecuta dichas tareas básicas. Lo anterior significa también que incluso una pequeña empresa necesita un equipo de Alta Dirección. La mayoría de sus miembros se dedicarán a las tareas de dirección superior una parte del tiempo. Es probable que sus obligaciones principales sean de carácter funcional. Pero la pequeña empresa, tanto como cualquier otra necesita asegurar que todo el grupo de administración sabe cuáles son las actividades fundamentales, cuáles son las metas propias de cada una, y quién es responsable de la ejecución del trabajo.

La pequeña empresa necesita prestar particular atención a la efectividad del director general. En una pequeña empresa el gerente general debe estructurar su trabajo de modo que disponga de tiempo para dos tareas que nadie más puede cumplir. Necesita disponer de tiempo para tratar con los principales miembros de la empresa. También necesita tiempo para el mercado, el cliente y las tecnologías (factores externos). Tiene que estar seguro de que no se ata al escritorio.

Otra cualidad de la pequeña empresa es la capacidad de su principal ejecutivo para conocer a todos los individuos principales, sus ambiciones, sus aspiraciones, su forma de pensar, la manera en que va a actuar, sus cualidades al igual que sus limitaciones, su historial y su potencial.

La pequeña empresa también necesita estar al tanto de los principales cambios sobrevenidos en su ambiente. Necesita saber dónde está situado cada uno de los miembros fundamentales de su personal, y si se lo ha asignado al sector de resultados o al de problemas. Necesita conocer la productividad de sus recursos: la productividad de las personas; la del capital; la productividad de las materias primas y los suministros. Necesitan cierta información acerca del mercado final de sus artículos; es decir, las compras de los clientes a los minoristas.

Finalmente, la pequeña empresa necesita su propio sistema de control e información. Sus recursos de hombres y dinero son limitados. Necesita comprobar que sus recursos se despliegan donde aportan resultados. Su capacidad para obtener recursos adicionales es igualmente limitada. Por lo tanto, necesita conocer con anticipación cuándo y dónde aumentarán sus necesidades financieras. Porque, aunque el negocio prospere, por regla general se necesita tiempo para obtener financiación adicional.

La empresa de mediano tamaño es la que le sigue después de la de pequeño tamaño según Drucker. En el siguiente punto explico la administración de ésta.

2.6.2. MEDIANA EMPRESA

En muchos aspectos la empresa de mediano tamaño es la ideal. Sus empleados todavía se conocen, y conviven con facilidad. El trabajo de equipo se realiza por sí mismo, no debiendo exigir un esfuerzo especial. Cada uno debería comprender cuál es su tarea, así como qué aporte debe realizar. Al mismo tiempo, los recursos ya son adecuados para mantener las actividades fundamentales consiguiendo a su vez un nivel de excelencia en las áreas en que se las requiere y producen resultados. La mediana empresa posee tamaño suficiente para obtener las economías de escala existentes; es la posición de la sociedad empresaria más segura, grata y productiva.

Esta también afronta problemas y desafíos, por lo que necesita sus propias reglas de administración.

El problema principal de la empresa de mediano tamaño, con un producto y un mercado, es la estructura organizativa. En general, este tipo de empresa es ya demasiado grande y excesivamente complejo. Los síntomas de mala organización que deben buscarse en este tipo de empresa son el funcionalismo exagerado; la mala comunicación; el provincialismo funcional; un prolongado tiempo de respuesta ante nuevos estímulos; la tendencia a resolver problemas más que a adoptar decisiones; la tendencia a afrontar los desafíos de la empresa por referencia a especialidades

funcionales más que por referencia a la dirección y el desempeño de toda la empresa.

En esta empresa se requiere un equipo de Alta Dirección. Sin embargo, generalmente un hombre consagra todo su tiempo a la tarea de dirección superior. Por lo tanto, la empresa de mediano tamaño con un producto y un mercado tendrá que organizar una dirección superior en la cual una serie de personas se consagre exclusiva o por lo menos principalmente a la labor de ésta.

La empresa de mediano tamaño necesita reflexionar acerca de las áreas en las cuales necesita alcanzar excelencia. En ellas debe tener pocos hombres cuya tarea es pensar, planear, asesorar y no operar. De lo contrario se corre el riesgo de que la empresa pierda su nivel de excelencia en áreas fundamentales y se deslice hacia la mediocridad de la empresa de edad madura.

Pero en una empresa de este tipo la Alta Dirección debe basarse en el diseño complejo de equipos. El hombre que encabeza cada unidad es su dirección. Al mismo tiempo, el equipo de Alta dirección de su unidad incluye también a la dirección superior de la compañía.

En las áreas de carácter empresarial, por ejemplo lo que es la empresa y lo que debería ser; qué actividades nuevas iniciar como cuáles abandonar; el

suministro así como la asignación de capital; y la distribución de los individuos fundamentales, la Alta Dirección empresaria es el equipo de dirección superior. Por supuesto, este cuerpo realizará consultas con los jefes de las unidades individuales. Pero la decisión debe adoptarse teniendo presente el panorama de toda la empresa.

El líder de la unidad individual es el gerente general de la propia unidad más que el director general de la empresa; y a él le corresponde asumir la total responsabilidad empresaria de su unidad. De hecho, el grupo directivo de la empresa es el apoyo de los jefes de las empresas individuales.

Las personas que dirigen las unidades individuales deben asumir la responsabilidad de mantener informada a la Alta Dirección acerca de sus propias actividades.

Una empresa mediana exige autodisciplina gerencial. Impone la voluntad de apoyar con todos los recursos los esfuerzos y las áreas en las cuales se ha promovido el éxito de la firma.

La empresa pequeña y la mediana pertenecen a la misma categoría en cuanto a que en ambas se puede identificar a los dirigentes de la Alta Dirección. El grupo de cuyo desempeño depende el éxito de la empresa es todavía reducido y cohesivo, de modo que sus miembros se conocen

personalmente manteniendo un contacto personal permanente. En las empresas de pequeño y mediano tamaño el objetivo de la administración es conferir total efectividad a estas relaciones personales directas, estrechas e íntimas mediante la orientación, el sistema y la estructura.

Una vez comprendida en qué consiste la pequeña y mediana empresa, a continuación doy a conocer la administración de la gran empresa.

2.6.3. LA GRAN EMPRESA

La definición de una gran empresa señala que el grupo directivo superior, por numeroso que sea, ya no conoce personalmente a todos los funcionarios principales, ya no trabaja directamente con ellos, ya no forma un equipo que determina su propia disciplina. La gran empresa tiene que ser impersonal.

En una gran empresa el grupo de Alta Dirección ya no conoce personal y directamente a los principales funcionarios, por lo que hace al tamaño.

Desde ese punto en adelante, las necesidades y exigencias administrativas adicionales se originan en la creciente complejidad más que en el aumento del tamaño. Esto significa que conforme se hace más complejo el manejo de la empresa, la Alta Dirección va a tener mayores

dificultades para resolver un problema en un momento dado.

Por lo que una gran empresa debe organizar adecuadamente la estructura formal y objetiva. Las relaciones, la información acerca de la gente así como la movilización de las energías individuales deben insertarse en una estructura que necesariamente debe ser impersonal, basada en políticas, en objetivos, en definiciones abstractas de tareas y aportes, en las rutinas de procedimientos. La gran empresa exige claridad.

Los miembros del personal de la gran empresa ya no se conocen fácilmente. Ya no saben, gracias a la experiencia diaria, en qué consiste la tarea del otro, y cómo ejecutarla. Ya no tienen acceso inmediato a los resultados finales, y por lo tanto, no pueden orientar fácilmente su propio trabajo así como sus esfuerzos hacia la contribución y el rendimiento. Necesitan conocer los objetivos de la empresa al igual que sus prioridades; sus estrategias como sus metas; su propia posición en la estructura y su relación con otros. De lo contrario, una gran empresa degenera en burocracia, en la cual la observación del protocolo es más importante que los resultados, creyéndose erróneamente que el procedimiento es sinónimo de productividad.

La gran empresa requiere una serie de equipos de Alta Dirección. Por lo tanto, exige que las actividades de la dirección superior se identifiquen y definan claramente, distribuyéndose con firmeza.

La Alta Dirección de la gran empresa es una función compleja que no puede prescindir de sus propios órganos de información, estímulo, reflexión y comunicaciones.

Una de las principales tareas del desarrollo administrativo en la gran empresa es la creación de vínculos y relaciones personales en toda la organización. Esto con el propósito de que se pueda acudir directamente a la persona apropiada si es necesario hacer algo con rapidez. En la gran empresa el desarrollo administrativo es el equipo en que personas de distintas áreas así como de varios tipos de trabajo se reúnen en un esfuerzo común y como colegas.

Este tipo de empresa necesita tener cuidado del peligro representado por el aislamiento y el desarrollo interno. En el curso de la tarea cotidiana, la mayoría de los gerentes y profesionales no está en contacto directo con el mundo externo. Trabajan internamente.

Por consiguiente, en la gran empresa los miembros del equipo de dirección superior tienen la particular responsabilidad de convertirse en el órgano orientado hacia el exterior, en los ojos y los oídos de la organización. Si se apartan del mercado como del cliente, y acaban dependiendo de los informes e información interna, pronto perderán su capacidad de percibir anticipando cambios en el mercado, así como de percibir y apreciar lo inesperado.

Si se aíslan del conocimiento, pronto perderán la capacidad de adquirir comprensión y conceptos tecnológicos o sociales. Si limitan sus contactos de trabajo a las personas que están dentro de la organización, o a los miembros de otras empresas que hacen exactamente la misma tarea pronto serán incapaces de entender cómo se comportan los seres humanos corrientes. Necesitan organizarse para tener un tiempo de trabajo productivo fuera de la empresa, e incluso fuera de su propia industria.

Pero el enfoque nuevo, diferente y externo también debe incorporarse a la propia organización. La gran empresa necesita una política sistemática de incorporación de elementos ajenos a la firma, destinados a ocupar cargos de responsabilidad fundamental.

En esta investigación me enfoco a las grandes empresas por la complejidad que tienen para operarlas y dirigir las entre otras.

A continuación explico las características comunes que conforma a una gran empresa.

2.7. CARACTERÍSTICAS DE UNA GRAN EMPRESA

Para una empresa grande se debe de tomar en cuenta las características que a continuación se mencionan, las cuales nos explica Agustín Reyes

Ponce²⁵ :

1. El administrador o los administradores, colocados en la más alta jerarquía, no sólo dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas o de coordinación, sino que requieren un staff, grande, de personas que los ayuden a administrar: así, una serie de subgerentes administrativos, y grupos completos de técnicos en ventas, compras, finanzas, así como en funciones gerenciales, de planeación, organización, entre otros.

2. Se requiere un grupo grande de especialistas, porque es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, entre otros.

3. Se impone, por lo mismo, un mayor grado de descentralización, delegando varias funciones a jefes y empleados, que serán los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y normas que se les fijan, una cantidad de problemas, que serían mal resueltos en los altos niveles, por el forzoso desconocimiento que en ellos se tiene, ya de los aspectos técnicos concretos, ya de las situaciones de ambientes y de personas que privan en cada problema, porque también se retrasarían los trámites al

²⁵ Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA, 1986, editorial Limusa, 1986, pp. 91 y 92.

exigir decisiones que pasaran por todos los niveles, o, bien habría que saltarse éstos, con los daños que produce el rompimiento de la vía jerárquica.

4. Son indispensables una previsión como planeación realizadas a largo plazo, por lo mismo, más técnicas, detalladas y formales.

5. Como resultado de lo anterior, es indispensable estar siempre desarrollando así como vigilando una mayor cantidad de técnicas de comunicación formal, ya que ésta tenderá a dificultarse; al mismo tiempo, habrá necesidad de ejercer cuidado sobre la comunicación informal; a fin de evitar que ésta, por su natural tendencia a distorcionar la información, cause daños a la empresa.

6. Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos, esto es, los planes para preparar con mucha anticipación, un número suficiente de personas que, no sólo tengan los conocimientos indispensables para ir ocupando los puestos que queden en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones, sino que reciban un adiestramiento práctico en estos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos las cualidades necesarias.

7. Por todo lo anterior, se necesita fijar con precisión toda una serie de técnicas de comunicación formal como reportes, controles,

estadísticas, entre otras, ya que sin ellas se perdería la unidad de la empresa.

En el punto siguiente menciono algunas de las ventajas de las grandes empresas.

2.7.1. VENTAJAS DE LAS GRANDES EMPRESAS

- **Dominan el mercado, debido al gran volumen de producción y ventas.**
- **Enfrentan una competencia monopolística, lo cual les permite en muchos casos fijar los precios.**
- **Realizan elevadas inversiones, por lo que tienen gran dominio sobre la economía nacional.**
- **Tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento, lo cual les asegura contar con recursos financieros en el momento adecuado.**
- **Manejan procedimientos eficientes de mercadotecnia a través de la promoción y la publicidad, lo cual les permite aumentar sus**

ventas y en consecuencia sus ganancias.

- Cuentan con personal eficientemente capacitado y especializado porque pueden pagar altos salarios.

También las grandes empresas presentan desventajas, por lo que a continuación menciono algunas de ellas.

2.7.2. DESVENTAJAS DE LAS GRANDES EMPRESAS

- Requieren de gran cantidad e personal especializado, por lo de los gerentes no mantienen una estrecha relación entre los cuadros de mando y los operativos; ésto es, el control sólo abarca a los subordinados inmediatos descuidando a los demás.
- Por lo amplio y complejo de sus actividades, éstas se burocratizan, lo que complica y obstaculiza gran parte de las tareas de la empresa.
- No existe una estrecha vinculación entre las diversas áreas de la empresa, por lo que chocan sus decisiones o se duplican funciones.

A continuación explico la importancia de saber cuándo la compañía es demasiado grande en relación con su ambiente.

Una empresa es demasiado grande cuando ya no puede adoptar decisiones empresarias y administrativas en beneficio de: la empresa, sus accionistas y sus empleados; porque su propio tamaño estorba su libertad de acción. Es demasiado grande si, preocupada por la comunidad o por temor a la reacción de ésta, se ve forzada a dar pasos equivocados, a hacer cosas que la propia administración sabe que perjudicará a la empresa.

Un ejemplo, es General Motors. Desde el punto de vista interno, General Motors sin duda es administrable. Pero desde mediados de la década de 1920, cuando se convirtió en líder de la industria norteamericana de automotores, y adquirió una participación en el mercado, que es el 50% o más del mercado norteamericano total, la administración de General Motors ha sabido que la empresa no puede ampliar su participación en el mercado sin crearse problemas con las leyes antitrust. Esta es la principal razón por la cual General Motors decidió no competir con el pequeño automóvil importado cuando apareció por primera vez en las décadas de 1950 y 1960. No tenía objeto que General Motors tratara de ampliar su participación en el mercado. De hecho, había razones para mantenerlas en el punto en donde se encontraba; es decir, bastante por debajo del 60%.

En consecuencia, General Motors abandonó el extremo inferior del mercado a las importaciones extranjeras. Se concentró en los sectores medio y superior (los más rentables en el mercado). Pero ello significó también que no hubo un liderazgo capaz de mantener la capacidad competitiva del automóvil de producción norteamericana incluso en su propio mercado interno. Hacia principios de la década de 1970 cuando las importaciones se habían convertido en un desafío para Detroit, y en una amenaza para el balance norteamericano de pagos, y por consiguiente para la posición norteamericana de economía mundial, se había cedido una parte tan considerable del mercado a las importaciones -primero a los alemanes con Volkswagen y luego a los japoneses- que la contraofensiva había llegado a ser una tarea formidable.

Muchas personas, incluso en General Motors, advirtieron claramente que en la década de 1940, que General Motors, con el 50 % o más del mercado, había llegado a ser demasiado grande y que ello perjudicaba sus propios intereses. Algunos de los especialistas más jóvenes de la casa matriz examinaron seriamente la posibilidad de separar a Chevrolet y constituirla en empresa autónoma. Y en si misma Chevrolet habría sido una compañía muy grande, con una participación aproximada de 25% del mercado norteamericano; es decir, mayor que Ford o Chrysler.

Pero la Alta Dirección de General Motors entendió que nada más que la

mención de la posibilidad de separar a Chevrolet constituía una traición lisa y llana. En la empresa excesivamente grande, el orgullo siempre oscurece la visión de los dirigentes.

Hay algunas compañías más pequeñas que la General Motors, y que sin embargo son demasiado grandes para su comunidad. Hay empresas que no pueden hacer lo que ellas y su propia dirección sabe que es necesario para la propia firma porque están restringidas a causa de su tamaño en relación con la comunidad.

Cualquier empresa que se descubra diciendo: no podemos hacer esto, por mucho que lo necesitemos, a causa de su efecto sobre la comunidad es demasiado grande.

En conclusión, para cualquier tamaño de empresa, es preferible asignar la responsabilidad de tareas nuevas a miembros de la propia empresa, a menos que la tarea requiera talentos especiales o antecedentes técnicos o profesionales muy particulares, de modo que la búsqueda de especialistas externos sea absolutamente necesaria. Por definición, las tareas nuevas son difíciles, y seguramente se plantearán problemas. Por consiguiente, es ventajoso resolver el asunto con personas cuya capacidad de desempeño está probada y es un factor conocido.

La persona que no hizo carrera en la empresa debe iniciarse en tareas conocidas, y en general ejecutadas en otras ocasiones. Pero debe incorporársele en la expresa inteligencia de que su obligación es examinar críticamente el modo de ejecutar el trabajo, así como sugerir modos nuevos y diferentes de actividad. Debe incorporarse a esta persona en la inteligencia de que tiene que formular preguntas, sugerir cambios.

La Alta Dirección necesita saber cuál es el tamaño real del grupo de Alta Dirección, así como adoptar una estrategia y delinear una estructura apropiada para el tamaño de la empresa.

La organización es un medio para un fin más que un fin en sí mismo. La buena estructura es el prerrequisito de la salud organizativa; pero no es la salud misma. La prueba de la salud de una empresa no es la belleza, la claridad o la perfección de su estructura organizativa. Es el rendimiento de la gente.

Una vez aclarado el concepto de empresa y sus tamaños, en el capítulo siguiente explico la importancia de la Alta Dirección para el eficiente manejo de toda empresa.

CAPITULO III.
ALTA DIRECCION

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

Como lo he mencionado en el capítulo anterior, en toda empresa hay una función de dirección superior. Hay una serie de tareas que son propias de la Alta Dirección, no solamente porque ésta esté en la cúspide -es decir, porque ejerce la autoridad legal o el poder- sino también porque son tareas que sólo pueden ser ejecutadas por personas capaces de percibir el panorama total de la empresa, y de adoptar decisiones con respecto a toda la empresa.

La Alta Dirección necesita una estructura específica. Es un órgano distinto de cualquier otro órgano administrativo, y necesita un diseño diferente. También necesita su propio órgano de insumo, su propio órgano para el suministro de estímulo, e información así como ideas.

Por lo que a continuación empiezo a dar una definición de lo que la Alta Dirección es de acuerdo a Peter F. Drucker.

3.1. CONCEPTO DE ALTA DIRECCION

"La ALTA DIRECCIÓN es el órgano que dirige, determina la visión y establece normas. En este sentido, afronta tareas específicas. Requiere su propia organización. Al igual afronta problemas estructurales así como estratégicos específicos de la Alta Dirección, en relación con el tamaño como la complejidad, la diversidad como

diversificación, el crecimiento, el cambio y la innovación²⁶.

En toda organización, en primer lugar, hay una función de dirección superior. Hay una serie de tareas que son propias de la Alta Dirección. El crear un equipo de Alta Dirección del que pudiesen ser miembros los principales ejecutivos de la organización, implica que ese equipo sea responsable de las relaciones de la organización con las principales empresas de su área.

En segundo lugar, la Alta Dirección necesita una estructura específica. Es un órgano distinto de cualquier otro órgano administrativo, y necesita un diseño diferente.

Finalmente, la Alta Dirección necesita su propio órgano de insumo, su propio órgano para el suministro de estímulo, información e ideas.

Las tareas de la Alta Dirección difieren fundamentalmente de las que corresponden a otros grupos de administración; son multidimensionales. Plantean exigencias distintas y a menudo antagónicas a la personalidad así como el temperamento. Por consiguiente, es necesario estructurar la actividad de la Alta Dirección de modo que se cumplan las tareas objetivas teniendo en cuenta las personalidades de los individuos

²⁶ Drucker Peter F., LA GERENCIA: TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS, 6a. edición, El Ateneo, 1992, pp.411.

disponibles. Es necesario suministrar a la Alta Dirección el estímulo y la información que necesita para cumplir sus tareas específicas.

A continuación menciono las tareas de la Alta Dirección, para que el lector comprenda en base a qué una persona capaz establece las tareas de su empresa y cómo las lleva a cabo.

3.2. TAREAS DE LA ALTA DIRECCION

Cada unidad administrativa, fuera de la Alta Dirección, está diseñada para una tarea importante de carácter específico. Cada elemento constitutivo de la organización se define por una contribución específica.

La única excepción es la Alta Dirección. Su tarea es multidimensional. No hay una tarea de la Alta Dirección; sólo hay tareas de la Alta Dirección (ésto significa que son varias las tareas que la Alta Dirección debe desempeñar). Y esto es tan aplicable a las instituciones de servicio público como a las empresas privadas.

1. En primer lugar tenemos la tarea de meditar la misión de la empresa -es decir, de formular la pregunta: ¿Cuál es nuestra actividad, y cuál debería ser? Lo anterior nos lleva a la determinación de objetivos, el desarrollo de estrategias como planes, y la elaboración de las decisiones

actuales en vista de los resultados del futuro. Todo esto sólo puede estar a cargo de un órgano de la empresa que pueda abarcar el panorama total de la actividad; que pueda adoptar decisiones que afectan a toda la compañía; que pueda equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras, y que pueda distribuir los recursos humanos como monetarios en vista de los principales resultados.

2. Se necesita determinar las normas, ofrecer ejemplos; es decir, cumplir las funciones de conciencia. Se necesita un órgano de la empresa que se preocupe de la distancia -siempre considerable- entre lo que la organización persigue y lo que hace realmente. Se requiere un órgano interesado en la visión así como los valores de las áreas fundamentales. Dicho de nuevo, todo esto sólo puede estar a cargo de un órgano de la empresa que perciba y abarque la actividad total.

3. Se plantea la responsabilidad de crear y mantener la organización humana. Es necesario trabajar en el desarrollo de los recursos humanos futuros, especialmente en la creación de la Alta Dirección futura. El espíritu de una organización depende de las personas que la dirigen. Las normas de conducta, los valores así como las creencias de estos individuos determinan el ejemplo que se propone a toda la organización, y también el grado en que ésta se respeta a sí misma.

También es necesario meditar la estructura y el diseño de la organización.

Este aspecto requiere que una persona o un grupo de individuos perciban el panorama total de la empresa y puedan adoptar decisiones relacionadas con esa misión global.

4. La misma importancia tienen las relaciones principales que sólo las personas que están al frente de una empresa pueden establecer y mantener. Son relaciones que pueden ser concertadas sólo por quien representa a toda la empresa, habla en su nombre, la refleja y la compromete.

En estas relaciones se origina una serie de decisiones y actos políticos de la Alta Dirección.

5. Hay innumerables funciones ceremoniales -cenas, acontecimientos cívicos entre otros- que de hecho insumen más tiempo y son menos evidentes en el caso de los dirigentes de una empresa pequeña o mediana, que si se trata de los jefes de las empresas muy importantes.

6. También se necesita un órgano capaz de afrontar las crisis importantes, alguien que esté dispuesto a asumir el control cuando las cosas se desvían gravemente. En ese caso, los individuos más experimentados, más inteligentes y destacados de una organización deben frontar la situación. Son legalmente responsables. Pero también existe una responsabilidad del conocimiento.

Lo anterior demuestra que la tarea de la Alta Dirección no se ejecuta si no se la reconoce como una función diferenciada, un tipo distinto de trabajo, y se la organiza como tal.

Todas las empresas, y en realidad todas las instituciones necesitan una función de Alta Dirección. Pero cada una tiene tareas específicas de Alta Dirección. Es necesario desarrollarlas a partir de un análisis específico de la misión al igual que el propósito de la institución, sus objetivos, sus estrategias y sus actividades fundamentales.

La Alta Dirección ideal y efectiva es la que realiza las cosas que son adecuadas y propias para la empresa aquí y ahora.

La primera condición de la Alta Dirección ideal y efectiva, es identificar objetivamente todas las actividades y las tareas fundamentales de ésta en la empresa. Cada director general -o incluso cada persona- tiene su propio estilo. Pero lo que decide el carácter real o ideal de la Alta Dirección es una decisión objetiva.

La segunda condición es que debe existir un plan de trabajo de la Alta Dirección que indique detalladamente quién es responsable de qué; cuáles son los objetivos y las metas respecto de cada tarea; así como cuáles son los límites de tiempo. Debe asignársele un carácter específico, y determinarse con claridad la responsabilidad individual.

FALLA DE ORIGEN

El trabajo de Alta Dirección está destinado a un equipo más que a un solo hombre. Es improbable que determinado individuo reúna en su propia persona los temperamentos divergentes requeridos por la tarea. Hay otras razones por las cuales una dirección superior constituida por un solo hombre tiende a funcionar mal. En este caso la sucesión implica una crisis y un azar peligroso. La administración superior a cargo de un solo hombre es una de las principales razones por las cuales las empresas no crecen.

Lo anterior significa que las tareas de la Alta Dirección las ejecuta un grupo de personas (tarea de equipo), ya que un solo hombre no puede lograr el crecimiento de la empresa. Este crecimiento no es un proceso automático, impone tener los productos o los servicios adecuados para los mercados convenientes en el momento justo. También este crecimiento nos indica el cambio para la empresa.

Como he explicado, la tarea misma es tarea de un equipo. Sean cuales fueren los títulos insertos en el organigrama, la tarea de Alta Dirección en una compañía sana casi siempre está a cargo de un equipo (de un grupo de personas capaces).

Para comprender mejor cómo es el trabajo en equipo, en el siguiente punto menciono la estructura de la Alta Dirección:

FALLA DE ORIGEN

3.3. ESTRUCTURA DE LA ALTA DIRECCION

La Alta Dirección de una empresa puede parecer la tarea propia de un solo hombre. Este sistema funciona bastante bien mientras la empresa es simple y pequeña. Pero lo complejo que resulta el manejo de una compañía más desarrollada requiere un equipo de Alta Dirección claramente estructurado.

Se pueden manejar las siguientes estructuras:

- Este equipo puede organizarse, en donde varias actúan en un plano de igualdad, cada una con su propia área asignada de responsabilidad esencial, en la que su palabra es definitiva. Es un tipo de estructura diseñada para una empresa grande y compleja.
- Pero también es posible tener un solo hombre, un presidente o un director, que tiene título de director general. Colabora con un reducido número de colegas, quienes quizá ostentan el título de vicepresidente ejecutivo, cada uno con autoridad y responsabilidades claramente asignadas en una parte de la tarea de Alta Dirección, sin obligaciones complementarias.
- O para citar otra estructura, es posible que exista un grupo

superior de tres o cuatro hombres, en el cual cada individuo asume responsabilidades claramente definidas de Alta Dirección, a pesar de que uno de ellos es definitivamente el más importante. Las tareas encomendadas a cada uno de estos cuatro individuos se determinan de acuerdo con las respectivas personalidades.

En la empresa grande y compleja siempre hay varias direcciones superiores, y no una sola. Ciertamente, una de las características de la complejidad de una empresa es que requiere más de un equipo de dirección superior; así como un reconocimiento claro de la entidad de los equipos que asumen la responsabilidad principal, en qué área y con qué limitaciones.

Para las especificaciones básicas de una efectiva estructura de dirección superior, hay que tomar en cuenta que:

1. El punto de partida es un análisis de las tareas de la Alta Dirección.
2. Cada tarea de Alta Dirección debe asignarse claramente a quien asume la responsabilidad directiva y total de la misma.
3. Ello requiere un equipo de Alta Dirección, con responsabilidades asignadas de modo que concuerden con las personalidades, las

calificaciones y los temperamentos de los miembros participantes.

4. Quien asume la responsabilidad de una actividad de Alta Dirección es miembro de este cuerpo, sea cual fuere su título.

5. Excepto en la empresa pequeña y simple, la persona que asume responsabilidades de Alta Dirección debe limitarse al trabajo pertinente.

6. La empresa compleja requiere más de un equipo de Alta Dirección, y cada uno debe estructurarse de acuerdo con estas reglas.

Para que el lector pueda ampliar su criterio con respecto a la función de un equipo de Alta Dirección, a continuación menciono cómo debe darse el trabajo de equipo en ésta.

3.4. TRABAJO DE EQUIPO EN LA ALTA DIRECCION

Un equipo de Alta Dirección debe satisfacer severos requerimientos para ser efectivo. No es una estructura simple. No funcionará solo porque sus miembros simpaticen unos con otros. Más aún, que los miembros simpaticen o no entre sí carece de verdadera importancia. Un equipo de Alta Dirección debe funcionar al margen de las relaciones personales

existentes entre sus miembros.

1. En primer lugar, quien asume la responsabilidad principal en determinada área de hecho debe decir la palabra definitiva. Además, una eficaz Alta Dirección exige que ningún subordinado pueda apelar ante otro de la decisión de un miembro de equipo. Todos los miembros se pronuncian con la autoridad total propia de la Alta Dirección.

2. Ningún miembro adoptará una decisión en un tema por el cual no asume la principal responsabilidad. Si se le plantea el asunto, lo remitirá al colega que tiene la responsabilidad principal. Ciertamente, los miembros del equipo de Alta Dirección deben adoptar la sensata precaución que consiste en no formular siquiera opinión en asuntos que no corresponden a sus propias áreas de responsabilidad esencial.

3. No es necesario que los miembros del equipo de dirección simpaticen entre sí. En público -es decir, fuera de la sala de conferencias de la Alta Dirección- no pueden opinar en perjuicio de los colegas, ni criticarlos, ni menoscabarlos. Es preferible que incluso no se elogien unos a otros. La aplicación de esta norma es tarea del capitán del equipo.

4. Un equipo de Alta Dirección necesita un capitán. El capitán del equipo no es el jefe, es un líder. Y en situaciones de crisis extrema debe estar dispuesto a asumir el control, debe ser capaz de hacerlo. En

momentos de peligro común se requiere unidad de mando.

5. Dentro de la esfera que se le asignó, se espera que un miembro de la Alta Dirección adopte decisiones. Pero ciertas decisiones deben tener carácter reservado. O por lo menos, la decisión debe discutirse con el equipo antes de cobrar vigencia.

Las decisiones importantes relacionadas con el personal requieren reflexión cuidadosa y un análisis atento.

6. La tarea de Dirección superior requiere un sistemático e intenso trabajo de comunicaciones entre los miembros del equipo. Lo exige precisamente porque hay tantas tareas distintas de dirección superior, cada una de las cuales sin embargo influye decisivamente sobre el bienestar de toda la organización. Lo requiere sobre todo porque cada miembro de la dirección superior debe ser capaz de operar con el máximo de autonomía en su propia esfera; y ello puede obtenerse únicamente si él hace todo lo posible para mantener bien informados a sus colegas.

Las necesidades de la Alta Dirección tienen carácter diferente de las que hallamos en el personal operativo, aunque sólo sea por el hecho de que la dirección se preocupa principalmente del futuro, y no exclusivamente del presente, así como de toda la empresa más que de una cualquiera de sus partes.

La función del secretariado debe definirse claramente como la de un órgano destinado a servir a la Alta Dirección. Su tarea es suministrarle la información que necesita para trabajar como un equipo efectivo, y la información como el conocimiento que le permitirá prepararse hoy para las principales decisiones del futuro.

Una empresa no es mejor que su Alta Dirección; después de todo, el cuello de botella está siempre en el extremo superior de la botella. Entre todas las tareas de la empresa, la tarea de la Alta Dirección es la que implica una organización más difícil.

Una vez que el lector ha comprendido el trabajo de equipo en la Alta Dirección, considero importante dar a conocer cómo se dan las funciones de los directivos, en base a sus capacidades. Por lo que en el siguiente tema explico cómo trabaja un directivo.

3.5. NATURALEZA Y FUNCIONES DEL TRABAJO DE UN DIRECTIVO

Lo primero que conviene precisar para identificar las capacidades del directivo son las características del trabajo que realiza. Varios autores han querido investigar lo que los directivos hacen a lo largo de los días. Han querido observar, por ejemplo, si el trabajo es intenso, si es variado en

actividades, si es activo o reflexivo, de qué modo se comunican y relacionan entre sí, entre otras cosas. Todas las investigaciones coinciden en un conjunto de características típicas, que varían según sea el puesto concreto, las circunstancias y la personalidad del directivo.

- En primer lugar, ha de citarse la premura del tiempo. Los directivos andan siempre escasos de tiempo, porque han de hacerse varias cosas a un ritmo acelerado. Sus tiempos libres y discrecionales son escasos, razón por la cual los directivos parecen ser siempre víctimas de las exigencias que los rodean más que capaces de dominar su entorno.
- En segundo lugar, el tipo de trabajo directivo es variado y el breve espacio de tiempo de que disponen para cada tema es bastante frecuente. Han de estar constantemente evaluando si lo que están haciendo es lo necesario o deberían dar prioridad a otro asunto. Generalmente se le anteponen al directivo asuntos fuera de rutina, cuestiones que se presentan y reclaman su atención distorsionando el programa que se había trazado.
- En tercer lugar, sus contactos son tanto verbales como por escrito. Los primeros, en ocasiones, fuera de programa e informales, aunque también se da casi siempre un proceso de comunicación formal rutinario. Las reuniones concertadas con

personas en forma individual y en grupo (consejos, juntas, comités) lo ocupan la mayor parte del tiempo. Las interrupciones para comunicaciones telefónicas también son frecuentes. Los subordinados le ocupan entre un tercio, y la mitad de su tiempo, para dar o recibir información o para dictar políticas. En cambio, dedican poco tiempo al contacto con sus superiores, no más del 10% como promedio.

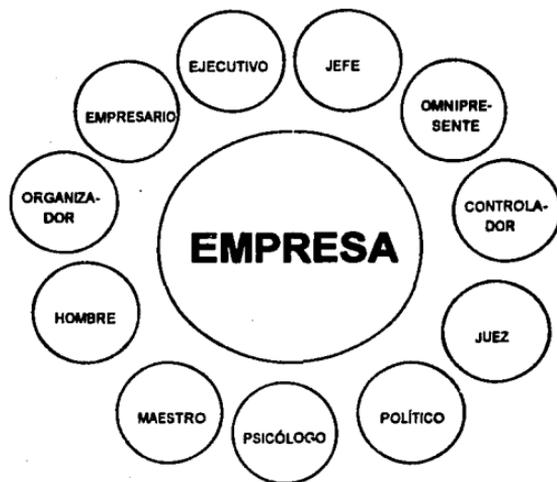
Según sea el grupo de categorías de cometidos que un directivo ha de ejercer, dadas las características del puesto que ocupa en la organización, podría enumerarse una larga lista de tipos de directivos. A continuación doy a conocer de acuerdo a la enciclopedia²⁷ once tipos de directivos considerando al directivo que es capaz de realizar distintos papeles a la vez.

3.5.1. TIPOS DE DIRECTIVOS

Se enumerarán de un modo gráfico toda la serie de capacidades que necesita el directivo para interpretar (realizar) cada tipo. De este modo quedarán descritas las capacidades del directivo, que después se

²⁷ Enciclopedia, LA EMPRESA, DIRECCION Y ADMINISTRACION, tomo 3, Plaza y Janés editores, 1987, pp. 29-33.

ordenarán en distintas categorías. (Véase la figura 3.1. Tipos de directivos y directivo múltiplo).



3.1 TIPOS DE DIRECTIVOS Y DIRECTIVO MÚLTIPLO

El político

Es el que dedica mucho tiempo a relacionarse con personas de fuera de la organización, para negociar con ellas posiciones y hasta actitudes favorables de cooperación, imagen, poder, influencia. Tiene, por tanto, habilidad para persuadir a los demás así como para presentar sus

aspiraciones atractivas a los que le rodean. Sabe también dar importancia y realizar la posición de poder e influencia de su organización. Es, además, una persona bien informada y que sabe relacionarse bien con la gente para establecer los contactos en los momentos adecuados así como transmitir información de modo oportuno y discreto. Conoce bien las ocasiones en que debe guardar silencio y tiene el tacto necesario para saber qué decir a cada uno.

El empresario

La cualidad principal del empresario consiste en descubrir las oportunidades para conducir, mediante los cambios necesarios, su organización a una posición favorable, siendo, además, el inventor y el artífice de todos estos cambios. Tendrá que ser también un buen negociador y estratega, porque ha de ser capaz de evaluar correctamente los recursos necesarios para conseguir los objetivos propios, que han sido diseñados para poder implementar cada fase del proceso de cambio. Es especialmente singular y excelente cuando las oportunidades se descubren para su organización son realistas y distintas de lo corriente. Tendrá, por otra parte, ánimo suficiente para asumir el riesgo que significa poner en juego los recursos necesarios para la operación. Según cuando el grado de originalidad de su proyecto, será más o menos innovador.

El maestro

También podría llamársele el experto, porque conoce bien la materia de lo que está dirigiendo. Es decir, domina la tecnología, las técnicas y los sistemas de funcionamiento de las operaciones que ha de realizar su organización. Puede dar conferencias sobre el tema abarcando no solo los aspectos tecnológicos, sino también los comerciales y sociológicos referentes al consumo, a los hábitos así como a las necesidades de los clientes o de quienes reciben el servicio. Conoce bien sus propias limitaciones y sabe a quién ha de acudir para recabar el reconocimiento preciso. No se entretiene en profundizaciones demasiado teóricas, puesto que no son necesarias para el ejercicio de su función de directivo. Acepta, por tanto el sacrificio de no ser un sabio en la materia. Tiene que decidir qué es lo que conviene investigar.

El jefe

Su posición en el vértice de su organización o en la cumbre del área que dirige ha de ser indiscutible por su autoridad personal. No solo por lo que sabe y porque tiene siempre las respuestas más adecuadas para enfrentarse a los problemas de la organización, sino por sus cualidades personales. Su presencia se hace notar en todos los rincones de la

organización y mueve a la gente a realizar lo que se espera de ellos. Se le reconoce porque los demás le siguen. Por eso puede llamársele líder y también integrador.

El juez

Evaluar y juzgar es una obligación del jefe; si no lo hace perderá la autoridad y dejará de ser jefe o será un simple jefe sobre el papel. Esta es sin duda una de las tareas difíciles y duras de la función directiva, porque es imprescindible ejercerla en el momento oportuno. Muchas organizaciones no están motivadas, porque el jefe no emite juicios y evaluaciones adecuadas. Hay que dictar sentencia contra alguien o a favor de alguien sin que pueda, a menudo, postergarse. Y no puede dejar las cosas confusas, porque se le cargará en su cuenta en términos de autoridad.

El hombre

En este tipo se manifiesta con más vigor una serie de elementos de la personalidad relacionados con la dimensión afectiva. Debe tener dotes de liderazgo donde inspire confianza, aunque no siempre se entienda bien su idea o propósito. Se le sigue porque nunca defrauda: a su alrededor

produce un buen ambiente, aunque se acepten, incluso con satisfacción estimulante, sus reservas reprimidas para hacer lo que uno nunca se propondría por considerarlo temerario. Son personas que hacen cosas extraordinarias con gente ordinaria. Despiertan confianza, pero también confían en sus hombres y asumen la responsabilidad de los resultados. Si son buenos, los atribuyen a sus colaboradores; en caso contrario, los encubren.

Esta es la personalidad más difícil de representar, porque en ella se exige una entrega generosa de lo personal. Se necesita una motivación trascendente por el trabajo. Es decir, una satisfacción más por el bien que se hace a los demás que por los beneficios propios.

El psicólogo

El directivo ha de ser un observador de la naturaleza humana, de sus caracteres y de las situaciones que se dan en sus relaciones. La empresa y todas las instituciones están formadas por grupos de personas obligadas a relacionarse entre sí. Esto provoca a menudo situaciones y estados psicológicos, conflictivos. Si además, ha de enfrentarse a las actitudes y a las preferencias de una sociedad a la que sirve la empresa o institución, deberá saber juzgar así como evaluar el comportamiento de sus clientes actuales como potenciales. El directivo

ha de captar lo que puede herir los sentimientos, lo que gusta o desagrada.

Los problemas psicológicos hay que simplificarlos, no complicarlos tratando de investigar relaciones de causa y efecto.

Además, una de las capacidades psicosociológicas importantes que ha de desarrollar el directivo es la de identificar los talentos directivos de los demás. Los fallos en las organizaciones no son fallos técnicos sino fallos humanos; ya que un fallo técnico es un fallo humano, porque la técnica la produce y la mantiene el hombre. Saber descubrir las capacidades de las personas que dirige, aún con mayor certeza que el propio interesado, es indispensable. Y esta cualidad, relacionada con la anterior (humanidad), permite que la organización crezca, mejore así como se desarrolle, porque el directivo ha de ser capaz de colocar en el futuro en su puesto a alguien que sea mejor que él mismo.

El organizador

El directivo ha de ser fundamentalmente un creador de orden. Debe colocar a las personas en el lugar adecuado y con los medios necesarios para asumir la responsabilidad que se le impone. Esto es, construir, diseñar o edificar organización; donde esta

construcción orgánica será su organización y ha de mantenerla viva. Organizar no es sólo colocar a las personas en un lugar definido y darles los medios para que desempeñen su cometido, sino crear así como poner en marcha todos los sistemas de comunicación e interrelación de estas personas.

El controlador

Controlar es comparar lo que ocurre con lo que se quería hacer y rectificar lo necesario para ajustarlo al camino que se tiene trazado. O cambiar el camino o el rumbo. Esto es indispensable en toda organización y debe hacerlo toda persona con mando. El directivo ha de velar por todos; por lo que conviene que estimule a que cada núcleo operativo cumpla su cometido. Desempeña bien su función de organizador y, por tanto, previamente de empresario-estratega. Dirigir una organización es definir cómo se fraccionarán las tareas y cómo se coordinarán; después velar para que esto se cumpla.

La principal habilidad controladora del directivo ha de centrarse en el trabajo de sus subordinados. Por ejemplo, ha de saber con certeza qué están haciendo en cada momento los hombres; y si lo que están haciendo es lo mejor posible dadas sus capacidades; si les ocupa todo el tiempo o si les falta o sobra tiempo. Habría que llamarle el economista, porque en

cada momento valora la utilización económica de los recursos, tanto materiales como humanos.

El omnipresente

Están por encima de todo, pero descienden al lugar donde hacen falta para apoyar y resolver problemas que se presentan.

Los que forman parte de su equipo saben que está allí si lo necesitan, pero que les dejará hacer; ya que es negativo el comportamiento de los directivos controladores que no dejan respirar a nadie. Quieren que su gente les dé cuenta constantemente de lo que están haciendo y no les dejan trabajar. Es una señal de debilidad directiva, porque así vez no saben desempeñar su papel y quieren cubrir su debilidad con el apoyo de otros.

El ejecutivo

Es un tipo indispensable, porque una de las características esenciales del directivo es la de que consiga resultados. No se logran resultados si no se ponen las ideas del empresario en práctica; siendo operativas las ideas del empresario. La capacidad esencial del ejecutivo es la de ejecutar o

impulsar a hacerlo. Por lo tanto, es el que empuja, impulsa y arrastra. La orientación para la acción es una de las principales cualidades de un buen directivo. Las decisiones no se pueden considerar tomadas hasta que se han aplicado.

Dependiendo de la personalidad de cada directivo, éste se va a identificar con una de las características de los tipos de directivos que he explicado en el punto anterior.

Para que toda empresa alcance el éxito, es importante mencionar el liderazgo de excelencia, ya que a través de este, se logran los objetivos de la empresa.

Como he mencionado anteriormente que se requiere de un líder y que se alcance la excelencia, explico a continuación lo que significa el liderazgo de excelencia.

3.5.2. LIDERAZGO DE EXCELENCIA

Un negocio carente de capital puede pedir dinero prestado, uno mal ubicado puede cambiarse, pero un negocio falto de liderazgo tiene pocas posibilidades de sobrevivir.

A continuación señalo qué distingue al líder eficaz del líder ineficaz, a

organizaciones de éxito de las fracasadas, a empresas de Excelencia de empresas mediocres, de acuerdo a la revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección .²⁸

Liderazgo de Excelencia es la fuerza fundamental que se oculta a través de toda organización exitosa. Este estudio trata del nuevo líder, aquel que compromete a su gente a la acción, que convierte a seguidores en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

Para ubicar el tema de liderazgo de excelencia, es necesario aclarar el término en cuanto a la más común de las confusiones al respecto, que es considerar el liderazgo como sinónimo de administración.

Administrar: significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad.

Liderazgo: proceso de influir sobre las personas en la consecución de los objetivos del grupo.

Dirigir: significa influenciar, guiar en una cierta dirección; hacer a través de los demás.

La diferencia es crucial: los administradores eficientes son personas que hacen las cosas bien, y los líderes son personas que hacen lo que está bien; el administrador es eficiente, el líder es eficaz.

²⁸ Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección, LIDERAZGO DE EXCELENCIA, número 33, vol.3, Febrero 1994, pp. 6-13.

Los líderes desean saber el por qué antes que el cómo, y esto ilustra una más las diferencias clave entre líderes y administradores.

Los líderes dirigen los cambios; los administradores, la fidelidad a los procedimientos; los líderes crean confianza y dotan a sus seguidores para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas.

Los líderes no gastan su tiempo en los cómo ni en los proverbiales engranajes, sino en modelos de acción, en hacer lo que está bien.

El administrador opera los Recursos Físicos de la organización, su capital financiero, sus materias primas y su tecnología; en cambio, el líder opera con los recursos emocionales como espirituales de la organización, con los valores, compromisos así como aspiraciones.

Un administrador competente puede lograr que los miembros de la organización se ganen la vida, puede lograr que el trabajo sea productivo y se haga eficazmente así como con puntualidad, con un alto nivel de calidad. Sin embargo, el líder de excelencia hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización de metas nobles; es un estímulo emocional a algunas de las fundamentales necesidades humanas: la necesidad de ser importante, diferente, útil; parte de una empresa exitosa y objetivamente valiosa y trascendental. El líder logra el desarrollo permanente de la

potencialidad humana, la cual es infinita.

Como he hablado de líder y jefe, hay que comprender qué diferencias existen entre cada uno:

1. Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio. El jefe ordena, el líder sirve. El jefe empuja al grupo y el líder va al frente, comprometido con sus acciones.

2. El jefe existe por la autoridad; el líder, por la buena voluntad.

3. El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta, se le sonrío de frente y se le critica de espaldas, tal vez se le odia en secreto. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontánea simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es que tu superior es un jefe; si lo amas, es un líder.

4. El jefe busca el culpable cuando hay un error; el que la hace, la paga; sanciona, castiga, reprende, en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción, pero ha cortado la rama torcida. El líder jamás apaga la llama que aún tiembla, jamás corta el tallo que aún verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. Por eso, no busca las fallas por el

placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.

5. El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer. El líder da el ejemplo, trabaja con los demás, y como los demás, es congruente con su pensar, decir y hacer; su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.

6. El jefe hace del trabajo una carga; el líder, un privilegio. Los que tienen un líder, pueden cansarse del trabajo, pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del líder abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir, de trabajar.

7. El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo deben hacerse.

Uno se guarda el secreto del éxito; el otro enseña, capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia. Uno se toma la molestia de señalar caminos; el otro vive poniendo flechas indicadoras para lograr el éxito.

8. El jefe maneja a la gente; el líder la prepara. El jefe masifica a las personas, las convierte en número y en fichas. El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como

cosas. Respeto la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.

9. El jefe dice vaya, el líder dice vayamos. El líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios; consigue un compromiso real de todos los miembros, formula un plan de trabajo con objetivos claros y concretos, motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas; supervisa la tarea de todos y difunde siempre un ideal profundo, una esperanza viva, una alegría contagiosa.

10. El jefe llega a tiempo; el líder llega adelantado. El que ve más que los otros es un líder, el que profetiza, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con lo imposible.

Un líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria; la compromete con una misión y la amalgama en la fe de realizar un sueño que le permita la trascendencia y la realización; le da significado a la vida de sus seguidores.

Ya mencioné en términos generales lo que la Alta Dirección es, sus tareas, estructura y el trabajo de equipo, así como las funciones de un directivo, los tipos de directivos y liderazgo de excelencia; hay que dejar

claro la relación de estos puntos con el concepto de lo que sería la Dirección por Objetivos.

Por lo tanto, hay que tener una clara determinación de objetivos, porque no se pueden hacer planes detallados y válidos para su programa o estrategia hasta no saber exactamente adónde se quiere ir. La determinación de objetivos ejerce influencia en la política, la organización, el personal, la dirección y el control. Esto se hace con ayuda de la Dirección por Objetivos.

A medida que los directivos tengan más conocimiento del concepto y adquieran más experiencia para llevar a término los programas cabales de dirección por objetivos, mejores serán los resultados o los beneficios de organización que obtendrá la empresa. Por lo que en el punto siguiente explico la Dirección por Objetivos.

3.6. DIRECCION POR OBJETIVOS

El propósito de este punto es aclarar lo que se debe entender de una Dirección por Objetivos. Con el fin de lograrlo, los autores William E. Reiff y Gerald Bassford describen con detalle el concepto de dirección por objetivos y los componentes básicos de un sistema que a continuación expongo:

"La Dirección por Objetivos es un medio de practicar las cinco funciones básicas de dirección: planificación, organización, conducción de personal, dirección y control. En otras palabras, la Dirección por Objetivos es una forma de dirección. No es una mera parte del trabajo del directivo ni un simple agregado. No se trata de un programa secundario o de un método ligado a otro proceso o función. Es la esencia de un sistema de dirección orientado a resultados".²⁹

Peter Drucker se ha referido a la Dirección por Objetivos como una filosofía de dirección.³⁰ Afirma que está firmemente basada en un concepto de comportamiento así como de motivación humanos y que se aplica a los directivos de cualquier nivel, en todas las áreas funcionales, al igual que a cualquier clase y tamaño de organización.

Hay dos principios básicos según Marshall Dimmock³¹ de la Dirección por Objetivos que se deben describir. Uno es su orientación de resultados y el otro es el concepto de comportamiento como de motivación humanos mencionados por Drucker. La característica distintiva de la Dirección por Objetivos es su insistencia en los resultados, en lograr los objetivos. Marshall Dimmock afirma que el primer paso es la clara determinación

²⁹ De Anzizu José M., LAS FUNCIONES DIRECTIVAS, editorial Labor, 1970, pp. 100.

³⁰ Drucker Peter F., THE PRACTICE OF MANAGEMENT, capítulos 11 y 12, Nueva York, Harper and Row Publishers, 1954.

³¹ Marshall E. Dimmock, THE EXECUTIVE IN ACTION, pp. 54, Nueva York, Harper and Brothers, 1954.

de objetivos, porque no se pueden hacer planes detallados y válidos para su programa o estrategia hasta que usted no sepa exactamente adónde quiere ir. La determinación de objetivos ejerce influencia en la política, la organización, el personal, la dirección y el control.

George Odiome ha dicho que los objetivos a menudo explican mejor el comportamiento que cualquier otro factor que participa en una situación directiva, y que todo el entendimiento al igual que el control de los objetivos proveen la fuerza principal de energía y dirección a la acción directiva".³²

Por lo que es necesario que el directivo tenga una orientación de resultados. Estos resultados se van a obtener de la siguiente manera:

Cuanto más clara sea la idea que tenga de lo que trata de lograr, más posibilidades tendrá de éxito.

Si sabe adónde quiere ir, aumenta sus posibilidades de llegar. De lo contrario, ningún camino lo llevará allí.

Si se trata de lo que usted haga; lo que cuenta es lo que consigue.

³² Odiome George S., LA DIRECCION POR OBJETIVOS, Editorial Labor, Barcelona, 1974, pp. 37.

No le diga a alguien lo que debe hacer; dígame cuáles son sus responsabilidades.

Todas estas frases subrayan el hecho de que la consideración más importante en una situación directiva es obtener resultados. Además, los resultados no pueden ser evaluados sin unos resultados anteriores con los que se los pueda medir. La dirección por objetivos satisface ambos requisitos en el sentido de que primero se concentra en la fijación de los objetivos y en determinar los medios para lograrlos, luego, aplicando lo anterior, en alcanzarlos.

La Dirección por Objetivos reconoce el deseo de la mayoría de los directivos de satisfacer sus niveles más altos en el trabajo y presupone que están deseosos de asumir responsabilidades, que tienen una orientación de objetivos (es decir, un deseo de obtener resultados) y que si se les da la oportunidad pueden ejercer un alto grado de autocontrol en la realización de sus funciones.

La Dirección por Objetivos acentúa la importancia de la participación. Lleva a sus empleados a un compromiso.

Por consiguiente, la DIRECCIÓN POR OBJETIVOS cual los miembros de una organización establecen sus objetivos de manera conjunta. Cada miembro, con la asistencia de su superior, define su

área de responsabilidad, fija objetivos que claramente formulan los resultados que se esperan de él y desarrolla medidas de actuación que se pueden utilizar como guías para dirigir su unidad, sirviendo a su vez como normas para evaluar su contribución a la organización. Hay cuatro componentes básicos del sistema de Dirección por Objetivos que menciona José M. de Anzizu³³: definición de objetivos, desarrollo de planes de acción, realización de revisiones periódicas y evaluación de los resultados anuales.

1. Definición de objetivos

La definición de objetivos es un proceso de tres etapas.

La primera se ocupa de identificar los sectores de responsabilidad o actividades (sectores clave de resultados) que son considerados cruciales para el éxito a largo plazo de la organización.

Una vez definido los sectores clave de resultados, la segunda etapa es determinar las medidas de prestación en cada uno, la cual se denomina desarrollo de planes de acción.

³³ De Anzizu José M., LAS FUNCIONES DIRECTIVAS, editorial Labor, 1970, pp. 103-109.

2. Desarrollo de planes de acción

La función de planificación se ocupa de definir objetivos y de desarrollar las estrategias, políticas y programas para lograr los planes de acción.

- **La primera preocupación del directivo al desarrollar planes de acción es dividir en etapas todas las tareas y actividades necesarias. Esto le permite prestar atención a cada fase del plan. Debe definir el propósito de cada etapa, formular los requisitos para llevarla a cabo y exponer los resultados esperados.**
- **Segundo, el directivo debe marcar las relaciones entre las etapas prestando especial cuidado en identificar cualquier secuencia.**
- **Tercero, el directivo decide quién es responsable de cada etapa.**
- **Cuarto, él determina qué recursos son necesarios. Finalmente estima el tiempo requerido para realizar cada etapa y asigna fechas para su término. Una vez hecho esto, se fija un plan que muestre las fechas de comienzo y finalización de todas las etapas. Las empresas que practican la dirección por objetivos especifican una fecha para el logro de cada objetivo, así como**

fijan un tiempo determinado para el cumplimiento de cada fase del plan proyectado.

Una vez terminadas las dos primeras etapas en el proceso de la Dirección por Objetivos -definición de objetivos y desarrollo de los planes de acción-, el directivo debe haber establecido una base sólida, una posición de fuerza, desde la cual puede aprovechar con facilidad cualquier oportunidad que se presente. Asimismo debe ser capaz de superar con éxito los obstáculos que de otro modo pudieran reducir su capacidad para lograr objetivos predeterminados.

Una vez que se han fijado los objetivos y se han desarrollado los planes de acción, la próxima etapa en el sistema de Dirección por Objetivos es establecer un sistema de controles que supervise las prestaciones y determine si la acción que se lleva a cabo dará como resultado el logro de los objetivos formulados.

3. Revisiones periódicas

Los dos componentes básicos de un buen sistema de controles son normas con las que medir los rendimientos, y la información de retroalimentación que mantiene informados a los directivos del progreso hecho hacia los objetivos señalando cualquier desviación importante de las normas.

- La clara comprensión de lo que constituye una buena actuación es fundamental para realizar un control efectivo. Para las compañías que practican dirección por objetivos, los objetivos sirven como normas con las cuales el individuo puede medir su actuación. Una buena actuación se define como la capacidad del individuo para obtener resultados y se evalúa sobre la base del proceso alcanzado.
- La importancia del segundo componente, la información de retroalimentación, se refleja en el principio de que la motivación para lograr resultados tiende a aumentar en la medida en que la gente esté informada sobre aquello que afecte a esos resultados. En otras palabras, se puede esperar, que la gente en una organización actúe con máxima eficacia sólo si está al tanto de los objetivos perseguidos, del propósito de sus tareas y de hasta qué punto están desarrollando bien su acción en relación con tales objetivos.

4. Evaluación anual de actuación

El cuarto componente básico del sistema de dirección por objetivos es una evaluación anual de actuación que tiene un doble propósito: revisar y

evaluar lo que se ha hecho, así mismo, empezar a preparar para el año siguiente.

La revisión de la evaluación anual de actuación se concentra en los resultados (consideración más importante de cualquier situación directiva).

Ya se trate de un individuo o de una unidad de organización, el proceso de evaluación es la revisión de los objetivos definidos en mutuo acuerdo de lo que es responsable el individuo; determinar los resultados reales; medir los resultados con las normas de actuación predeterminadas y señalar cualquier desviación importante que requiera más atención de parte del individuo responsable.

Si los objetivos no se han logrado, el individuo responsable y su superior deben reunirse para averiguar la razón de esa deficiencia. Hay dos factores que pueden explicar lo que puede parecer una actuación deficiente:

- El primero son los objetivos irreales. En su ansia por destacarse, un subordinado puede fijar objetivos que son demasiado ambiciosos y reducir, de ese modo sus posibilidades de logro. El momento apropiado para tratar este problema es cuando se están definiendo los objetivos establecidos.

- La segunda consideración a tener en cuenta por una actuación deficiente es que haya sido causada por factores fuera del control del individuo responsable. A un individuo no se le debe cargar la responsabilidad de unos resultados que se han hecho imposibles de conseguir debido a situaciones que él no controla. Esto no significa que un directivo no tenga la obligación de tratar de resolver problemas que puedan obstaculizar el logro de sus objetivos. Resolver problemas es parte de su trabajo. Esto quiere decir, que si el problema y su solución están fuera del alcance de su responsabilidad, la revisión de su actuación debe tenerlo en cuenta.

La idea básica en la relación anual de actuación es que la organización debe saber dónde está, antes de empezar a planificar adónde quiere ir.

La organización recoge lo que ha averiguado de su situación actual y de la actuación de sus directivos, también utiliza esta información para fijar nuevos objetivos y desarrollar nuevos planes de acción.

El valor de cualquier sistema de dirección debe ser medido por su contribución a la eficacia organizativa. La dirección por objetivos ha demostrado su eficacia para obtener resultados. Se puede apreciar mejor su contribución previendo los mayores beneficios que puede esperar una

organización de la dirección por objetivos.

Por lo que a continuación menciono los beneficios organizativos de la Dirección por Objetivos.

3.6.1. BENEFICIOS ORGANIZATIVOS DE LA DIRECCION POR OBJETIVOS

Los beneficios que puede esperar una organización de la Dirección por Objetivos son:

- Mejor actuación de los directivos
- Mejor planificación
- Mejor coordinación
- Mejor control
- Mayor flexibilidad
- Mejores relaciones entre superiores y subordinado
- Desarrollo personal

A continuación explico cada uno de los beneficios.

Mejor actuación de los directivos. La mejor manera de aumentar la

eficacia organizativa es mejorar la forma en que dirigen los directivos. El compromiso es resultado de la insistencia de la Dirección por Objetivos en que los directivos responsables de su logro participen también en su formulación.

Mejor planificación. El directivo no sólo conoce sus objetivos, sino que existe un acuerdo mutuo sobre cómo alcanzarlos.

Mejor coordinación. La coordinación eficaz ha sido descrita como la esencia de la organización, no se puede lograr sin un propósito común y un sentido de dirección. Los objetivos bien definidos ayudan a integrar las actividades de organización complejas y a conseguir la cooperación voluntaria de aquellos cuyas contribuciones son esenciales para sus fines.

Mejor control. La Dirección por Objetivos provoca un desplazamiento de evaluación del individuo a una evaluación de cómo cumple sus funciones. La organización que practica la dirección por objetivos juzga al hombre sobre la base de su capacidad para obtener resultados y le proporciona los conocimientos e información necesarios, de modo que él pueda ejercer un control individual y no tenga que depender de su superior para la iniciativa de tomar coherentes decisiones de control.

Mayor flexibilidad. La Dirección por Objetivos proporciona una

respuesta inmediata a las desviaciones de las normas, porque el directivo conoce sus objetivos y su orden de prioridades. Ha desarrollado planes para su consecución, incluyendo el establecimiento de medidas de control. Como resultado de un proceso mental, desarrolla una actitud positiva ante el cambio.

Mejores relaciones entre superior y subordinado. Con la Dirección por Objetivos, el subordinado pasa de una situación de dependencia a otra de independencia. Experimenta mayor libertad; participa directamente en las decisiones que afectan a su trabajo y recibe una comunicación más abierta sobre la organización así como su papel en ella. El subordinado ve un apoyo en su relación con el superior.

Desarrollo personal. La Dirección por Objetivos anima al directivo a asumir la responsabilidad de su propia actuación; al mismo tiempo, le da la oportunidad de aumentar sus conocimientos, capacidad y experiencias para poder actuar mejor.

Para concluir este capítulo, hay que tomar en cuenta que cualquier empresa debe formar un equipo verdadero e integrar los esfuerzos individuales en el esfuerzo común. Cada miembro de la empresa contribuye en algo diferente, pero todos concurren al objetivo común. Sus esfuerzos deben estar todos dirigidos en la misma dirección y sus aportaciones deben encajar mutuamente para producir una totalidad;

sin huecos, sin fricciones, sin duplicaciones innecesarias de esfuerzos.

En consecuencia, el rendimiento de la empresa requiere que cada tarea esté dirigida hacia los objetivos de la empresa como un todo. Y en especial, la tarea de cada directivo debe estar enfocada hacia el éxito del conjunto. La actuación que se espera del directivo debe derivarse de los objetivos de rendimiento de la empresa, sus resultados se deben medir por la contribución que aportan al éxito de la empresa. El directivo debe comprender y conocer lo que los objetivos de la empresa le requieren en términos de rendimiento, también su superior debe saber qué contribución exigirle así como qué esperar de él y juzgar en consecuencia.

En el capítulo siguiente expongo un caso práctico de cómo opera la Alta Dirección en una empresa grande.

CAPITULO IV.

ANALISIS DE ESTUDIO DE CASO

A continuación presento varios ejemplos de Alta Dirección que el IPADE me proporcionó, en donde me apoyé para llevar a cabo mi caso práctico y comprobar la hipótesis central de la investigación.

En este capítulo expongo ejemplos característicos de la Alta Dirección. De los cuales, en el inciso 4.1. hablo del Banco Alemán, de cómo la Compañía Siemens fue creando su Banco en Alemania. George Siemens tuvo que organizar un equipo de Alta Dirección para poder cumplir con las tareas de ésta y así alcanzar los objetivos de la empresa.

El inciso 4.2. lo divido en tres partes en donde menciono tres ejemplos de lo indispensable que son los administradores y la administración para poder operar. En el primer ejemplo menciono a Werner de Siemens quien recurre a George Siemens. En el segundo ejemplo hablo del caso Mitsubishi, para después dar a conocer cómo la Cía. Ford termina por hacer uso de la administración y de los administradores.

En otro ejemplo doy a conocer la relación de la Alta Dirección y el cliente, el cual es el propósito y misión de la empresa. Esta característica la menciono en el inciso 4.3., dentro de este punto doy a conocer dos ejemplos semejantes de atención al cliente. En el primer ejemplo hablo de un supermercado llamado Stew Leonards y en el segundo hablo de un hotel llamado Embassy Suites.

Cada ejemplo muestra que es indispensable mantener informados a todo el personal de lo que ocurre en la empresa a través de un sistema de comunicación.

En cada ejemplo se puede observar que cada directivo supo tomar decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa. Así como también se puede saber que todas las empresas mencionadas se consideran de gran tamaño por lo complejo que resulta operarlas para la Alta Dirección. También, de acuerdo a cada ejemplo mencionado, se puede llegar a la conclusión de que en toda empresa se puede tomar como punto de apoyo de las demás empresas su toma de decisiones y las tareas realizadas por la Alta Dirección para poder alcanzar los objetivos.

A continuación doy a conocer los ejemplos tomados del IPADE, los cuales presentan a los administradores y la administración, el cliente, las tareas de la Alta Dirección, las comunicaciones abiertas, toma de decisiones, ser líder y alcanzar el éxito en la empresa.

En el siguiente punto presento a George Siemens en el Banco Alemán, quien menciona las tareas de la Alta Dirección ya que son tareas definidas por la propia dirección superior.

Dichas tareas requieren la presencia de la Alta Dirección y el trabajo en equipo que es indispensable en toda empresa grande.

4.1. EL BANCO ALEMÁN³⁴

La Alta Dirección como función y como estructura fue desarrollada inicialmente por George Siemens (1839-1901) en Alemania entre 1870 y 1880, cuando diseñó y organizó el Banco Alemán.

ANTECEDENTES

El Banco Universal se originó en el Banco de Desarrollo Industrial, el banco empresarial destinado, en concordancia con las doctrinas de los economistas y los sociólogos franceses, de J. B. Say a Saint-Simón, a ser el motor del desarrollo económico y social, orientando los recursos de capital de la economía hacia las industrias productivas dinámicas del futuro. Pero como banco fue un fracaso. Carecía de la base de depósitos y de la actividad bancaria comercial necesarias para mantenerse mientras sus inversiones industriales se cancelaban, por consiguiente, tuvo que interesarse en asuntos especulativos más que en el terreno industrial.

Los alemanes procedieron a crear Bancos de Desarrollo Industrial, los que a semejanza de los antiguos bancos comerciales ingleses también tenían

³⁴Peter F. Drucker, LA GERENCIA: TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS, El Atenco, 1992, pp. 413-415.

una amplia base de depósitos y una actividad bancaria comercial (de ahí el nombre de Banco Universal).

Pero el Banco Alemán tenía un título pretencioso. A pesar del título y de su explícita intención de convertirse en el primer banco realmente nacional de Europa, el nuevo Banco Alemán fue lo más pequeño, el peor capitalizado y el de más precario respaldo de las nuevas iniciativas bancarias alemanas, ya que no tenía una dirección superior de donde debían realizarse las tareas y tampoco tenían un equipo de Alta Dirección (lo cual creaba inseguridad hacia algún banquero interesado). Ningún banquero experimentado y prestigioso quiso encabezarlo. Los fundadores debieron encomendar la dirección de la nueva empresa a un abogado del gobierno, George Siemens.

En el lapso de diez años Siemens convirtió al Banco Alemán en la principal institución financiera de Alemania. En otros cinco años, hacia mediados de la década de 1880, el Banco Alemán se había convertido en el gigante entre las instituciones crediticias del continente europeo.

A continuación menciono cómo este banco organizó una dirección superior con un equipo de Alta Dirección.

ORGANIZACION DE EQUIPO DE ALTA DIRECCION³⁵

La organización en equipo fundamenta lo que Siemens realizó, este organizó una dirección superior, el primero de estos órganos en la historia económica y comercial. El propio Siemens, resumió su enfoque en un epigrama: **Un banco desprovisto de una dirección superior efectiva no es más que un conjunto de muebles de oficina, que sólo merece que se remate.**

De acuerdo a mi capítulo III, en el inciso 3.1., de la pág. 80, este ejemplo demuestra que en toda organización, en primer lugar hay una función de dirección superior. Hay una serie de tareas que son propias de la Alta Dirección.

A continuación explico cómo Siemens pone en práctica las tareas de la Alta Dirección y cómo trabajan en equipo.

En su diseño de la Alta Dirección George Siemens incluyó elementos de trabajo operativo. No limitó las tareas de su Alta Dirección ejercida sobre otros, el planeamiento, la revisión, ni la determinación de la orientación de su banco. Por lo contrario, la principal tarea de los miembros de su equipo de Alta Dirección era el trabajo específico en las principales inversiones industriales y financieras que el banco

³⁵ Ídem

había decidido desarrollar. No era dirigir el trabajo de otros, sino hacer. Lejos de aislarse de las cosas concretas, los dirigentes superiores de Siemens debían asumir la responsabilidad personal directa de la búsqueda de las oportunidades apropiadas de inversión, y de su desarrollo en actividades eficaces así como bien administradas. Este fue uno de los secretos del Banco Alemán, en donde presenta las tareas específicas de la Alta Dirección, ya que no podría ocuparse del asunto otro miembro de la organización con la misma o parecida eficacia. Lo cual comprueba que las tareas de la Alta Dirección las ejecuta un grupo de personas (tarea de equipo) para lograr el crecimiento de la empresa como lo explico en las págs. 86 y 90 del capítulo III de mi investigación.

Para que la tarea de equipo de la Alta Dirección supiera qué responsabilidades le correspondía a cada uno, Siemens analizó las actividades fundamentales del banco y verificó que cada una de ellas fuese responsabilidad específica de un miembro del equipo. Analizó las relaciones básicas del banco, con las principales inversiones y los principales clientes, o con factores externos importantes como los gobiernos, nuevamente verificó que un miembro del equipo de Alta Dirección asumiese la responsabilidad de cada una de ellas. Naturalmente, un hombre estaba al frente del equipo de administración, el propio Siemens ocupó ese cargo durante muchos años. Pero el miembro del equipo que asumía la responsabilidad de cierta actividad básica (por

ejemplo, la suscripción de bonos), de una relación importante (como una de las principales inversiones industriales), era el individuo directa y esencialmente responsable, y el que adoptaba las decisiones. Incluso Siemens, si bien era el Presidente de la Junta de Administración, evidentemente el individuo importante del equipo, en varias áreas representaba un papel subordinado, y era el suplente del colega que estaba a cargo de determinado asunto.

Quién hacía qué cosa, y quién era responsable de qué cosa, se decidía sobre la base de la personalidad de un hombre, sus intereses, sus calificaciones y su carga de tareas, la cual debía ajustarse al hombre. Al mismo tiempo, se ponía cuidado en cubrir cada actividad fundamental y cada relación esencial; es decir, en asignarla como responsabilidad principal a cada uno de los miembros del equipo.

Siemens organizó un equipo de dirección superior basado en la función. Esto quiere decir que insistió en una definición clara del lugar y las funciones de la Alta Dirección en las empresas en la que el banco representaba un papel importante. De ese modo pudo organizar juntas poderosas, que realizaron una importante contribución a la actividad de cada empresa. El crecimiento económico de Alemania es en medida resultado de la existencia de Siemens en la organización de un núcleo efectivo, basado en una definición clara de la tarea de la Alta Dirección.

FALLA DE ORIGEN

George Siemens supo identificar todas las actividades y las tareas fundamentales de la Alta Dirección en la empresa, ya que las tareas fueron asignadas a cada persona para que las llevara a cabo.

Por lo tanto, Siemens tuvo que crear un equipo nacional de Alta Dirección, del que pudiesen ser miembros los principales ejecutivos del banco en los grandes centros situados fuera de Berlín. Estos hombres no eran legalmente miembros de la Alta Dirección; es decir, la Junta de Administración. Pero internamente eran miembros de los equipos de dirección superior. Eran responsables de las relaciones del banco con las principales empresas de su área.

Como la mayor parte de la industria se hallaba instalada fuera de Berlín, estos hombres a menudo asumían la responsabilidad de las primordiales inversiones industriales y relaciones comerciales del banco. Todavía en 1926, cuando la Industria Química alemana se fusionó constituyendo la Industria de Colores, y estableció su casa matriz en Francfort, el principal funcionario del Banco Alemán asumió la responsabilidad fundamental de la relación con lo que era entonces la corporación industrial más importante y desarrollada de Alemania.

En consecuencia, los hombres destacados de las distintas

comunidades se mostraron dispuestos a desempeñarse en posiciones de liderazgo local del banco, y en cambio hubiesen rehusado trasladarse a Berlín, tampoco se hubieran mostrado satisfechos de haberseles asignado tareas subordinadas. Por la misma razón los importantes bancos locales se mostraron dispuestos a fusionarse con el Banco Alemán.

Esto comprueba que se requiere de un trabajo en equipo como lo recuerdo en el capítulo III del inciso 3.4. en la pág. 90. Pero también la tarea de dirección superior requiere un sistemático e intenso trabajo de comunicaciones entre los miembros del equipo como lo indico en el capítulo III de la pág. 91. También confirma este ejemplo que la función del secretariado debe definirse claramente como la de un órgano destinado a servir a la Alta Dirección, ya que su tarea es suministrarle la información que necesita para trabajar como equipo efectivo, así la información como el conocimiento que le permitirá prepararse hoy para las principales decisiones del futuro. De esta manera se evita el cuello de botella; como lo muestro en el capítulo III de la pág. 92.

Por lo que a continuación doy a conocer cómo esta empresa supo comunicarse sin caer en cuello de botella.

COMUNICACIONES EN UNA ESTRUCTURA DE SISTEMAS³⁶

Este equipo de Alta Dirección, cuyos elementos constitutivos (trabajo en equipo, tareas definidas) estaban dispersos, planteó inmediatamente un importante problema de comunicación. ¿Cómo mantener informados a todos los miembros, cuyo número de empleados en determinadas ocasiones se elevó a veinticinco o treinta y cinco? ¿Cómo ejercer el control de las actividades del banco cuando éstas ya no se limitaban a financiar a unas pocas empresas, y en realidad lo convertían en el empresario nacional que sus fundadores habían querido crear? ¿Cómo controlar la distribución de los recursos del banco en capital e individuos? Y en general, ¿cómo impedir que este sistema de dirección superior condujese a la división de un banco unificado en una serie de feudos semiindependientes? La solución aportada por George Siemens fue la creación del secretariado ejecutivo (un secretariado ejecutivo que mantuviese la comunicación, la información y la cohesión en una estructura de sistemas). Esto significa que conforme va creciendo la empresa, se hace más compleja por lo que requiere de una comunicación eficiente para evitar conflictos en la empresa.

Siemens formó un pequeño elenco profesional y le encomendó la responsabilidad de mantener informados de las actividades así como de las decisiones de todos los demás a cada miembro de los equipos de

³⁶ Idem

dirección superior, de trazar planes aplicables a toda la actividad del banco, de mantenerse en contacto estrecho con todas las inversiones y los compromisos importantes.

Este ejemplo nos enseña, en primer lugar, que hay una función de Dirección Superior. En donde existen una serie de tareas que son propias de la Alta Dirección ya que son tareas que sólo pueden ser ejecutadas por personas capaces de percibir el panorama total de la empresa, y de adoptar decisiones con respecto a toda la empresa.

En segundo lugar, la historia del Banco Alemán bajo la dirección de George Siemens, demuestra que la Alta Dirección necesita una estructura específica. Es un órgano distinto de cualquier otro órgano administrativo, por lo que necesita un diseño diferente.

Finalmente, este caso demuestra que la Alta Dirección necesita su propio órgano de insumo, para el suministro de estímulo, e información así como ideas.

Esta empresa presenta las características de una gran empresa como son: las necesidades y exigencias administrativas se originaron en la creciente complejidad, ya que conforme se hizo más complejo el manejo

de la empresa, la Alta Dirección presentó mayores dificultades para solucionar el problema. Esta empresa exigió claridad para poder organizar adecuadamente la estructura formal y objetiva. Requirió una serie de equipos de Alta Dirección (característica de la gran empresa); por lo que exigió que las actividades de la dirección superior se identificaran y definieran claramente. Esta empresa se dió cuenta a tiempo del peligro representado por el aislamiento y el desarrollo interno. Otra característica de ser una gran empresa es que los miembros del equipo de dirección superior tuvieron la particular responsabilidad de convertirse en el órgano orientado hacia el exterior, en los ojos y los oídos de la organización ya que siempre estuvieron al tanto del cliente y el mercado como de las funciones internas de la propia empresa.

A continuación doy a conocer otro ejemplo, la cual presenta como principal característica de la Alta Dirección a la administración y a los administradores, los cuales menciono en mi capítulo I. Así el cómo estas empresas alcanzan el liderazgo empresarial, mencionado en mi capítulo III.

En el siguiente punto presento tres ejemplos de la adecuada y necesaria aplicación tanto de la administración como de los administradores para el buen funcionamiento de la empresa.

4.2. ADMINISTRACION Y ADMINISTRADORES

Como primer ejemplo menciono la empresa de Henry Ford, la cual no funcionaba del todo adecuadamente debido a la falta de la administración y de los administradores.

4.2.1. EMPRESA DE HENRY FORD³⁷

Por lo que expongo el caso de Ford, el cual pasaba por alto a la administración y a los administradores.

En este caso, las tareas de la Alta Dirección presentan las características de una buena administración así como la presencia de los administradores quienes son indispensables para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE HENRY FORD

Como antecedentes de Henry Ford, se sabe:

- que empezó con nada en 1905, quince años después había creado

³⁷ Ídem, pp. 260-261.

la empresa manufacturera más importante y rentable del mundo;

- que a principios de la década de 1920 la Cía. Ford dominaba y casi monopolizaba el mercado norteamericano de automóviles, ocupando una posición avanzada en la mayoría de los restantes mercados importantes del automóvil en el mundo entero;
- que además había amasado, con sus ganancias, reservas en efectivo de aproximadamente mil millones de dólares;
- que solo pocos años después, hacia 1927, estaba arruinado. Después de haber perdido su posición de liderazgo, y cuando apenas podía retener el tercer lugar en el mercado, perdió dinero casi todos los años durante un período de aproximadamente 20 años, y fue incapaz de competir vigorosamente durante toda la segunda Guerra Mundial.
- Que en 1944 el nieto del fundador, Henry Ford II, de veintiséis años, carecía de formación y experiencia, asumió el control de la empresa, expulsó dos años después a los compañeros de su abuelo, incorporó un equipo de administración completamente nuevo y salvó a la empresa.

Como menciono en mi capítulo I son indispensables tanto los

administradores como la administración para alcanzar los resultados de la empresa. Por lo que explico el porqué fracasaban tres grandes empresas como son Ford, Siemens y General Motors, para luego levantarse al considerar a los administradores y a la administración como base para alcanzar los objetivos de la empresa.

Ford I fracasó a causa de su firme convicción de que una empresa no necesita administradores ni administración. Creía que solo necesitaba la presencia del propietario (empresario con sus ayudantes). La única diferencia entre Ford y la mayoría de sus contemporáneos en el mundo de los negocios, tanto en Estados Unidos como en el exterior, fue que, en esto como en todos los demás aspectos de su vida, Henry Ford se aferró inflexiblemente a sus convicciones. El modo de aplicarlas, por ejemplo, despidiendo o ignorando a cualquiera de sus ayudantes por capaz que fuera, que se atrevía a actuar como un verdadero administrador, a adoptar una decisión, o a tener iniciativas sin órdenes de Ford -puede describirse simplemente como la prueba de una hipótesis, la que en definitiva demostró su total falsedad-

El fracaso de Ford no fue el resultado de su personalidad o su temperamento, sino primero y principalmente el resultado de su negativa a aceptar a los administradores y la administración como elementos necesarios así como basados en la tarea al igual que la función, más que en la delegación originada en el patrón.

A continuación menciono cómo Siemens se da cuenta de que se requiere de los administradores y cómo lo aplica en su empresa.

4.2.2. EL CASO DE WERNER DE SIEMENS³⁸

Werner de Siemens es otro ejemplo que muestra la necesidad de operar con la administración y los administradores.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE WERNER DE SIEMENS

Siemens no tenía administradores. Tenía ayudantes y asistentes. La empresa creció espectacularmente hasta fines de la década de 1870, luego comenzó a decaer, se descontroló gradualmente convirtiéndose en un ente inmanejable y prácticamente desprovisto de administración. La compañía Siemens inglesa, inicialmente la empresa más próspera del grupo Siemens, fue destruida por la mala administración teniendo que ser abandonada. Cuando a fines de la década de 1880 comenzó a soportar la competencia, Siemens, a pesar de la delantera que llevaba desde tiempo atrás, rápidamente perdió terreno en los mismos mercados que había dominado hasta ese momento. Pero a diferencia de Ford, Siemens no tenía recursos financieros prácticamente ilimitados.

³⁸ Idem

Cuando en 1897, cinco años después de la muerte del fundador, la empresa tuvo que apelar al mercado de capitales, un banquero -George Siemens, primo de Werner y en ese momento jefe del Banco Alemán- usó la necesidad de dinero para obligar a los hijos y herederos del fundador a aceptar, aunque de mala gana, una estructura administrativa así como un equipo de gerentes.

Otra empresa que confirma la hipótesis de que se requieren administradores para poder operar eficientemente fue Mitsubishi, ejemplo que a continuación explico cómo se da cuenta de su error.

4.2.3. EL CASO MITSUBISHI³⁹

Este ejemplo también muestra lo necesario que son los administradores así como la administración para poder operar adecuadamente en una empresa.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE MITSUBISHI

Yataro Iwasaki (1834-1885), fundador de Mitsubishi, fue también una personalidad totalmente distinta de Henry Ford y de George Werner.

³⁹ Idem

Tuvo en el más alto grado la facultad de atraer, desarrollar y utilizar a hombres de primera categoría. Pero a semejanza de las dos figuras mencionadas, no creía en los administradores. En una ruptura drástica y consciente con la tradición japonesa la comunidad doméstica, en la cual el poder se asigna a la antigüedad más que a la propiedad, y el trabajo se realiza en equipo empresario. Lo mismo que Ford, se vio obligado a conferir a su empresa carácter de sociedad anónima. Y lo mismo que Ford, consideró que todo eso era una mera formalidad, así decretó que toda la propiedad debía depositarse permanentemente en manos de un hombre: el jefe de la familia. Este hombre era el único responsable de todas las decisiones; los demás debían ser sus ayudantes y ejecutar sus órdenes. Iwasaki empezó en 1867. Quince años después su empresa era la principal industria del Japón. Pero hacia esa época -comparable con la situación de Ford en 1920- Mitsubishi comenzó a decaer, a desviarse. Afortunadamente para la empresa, Iwasaki falleció, cuando apenas tenía cincuenta años, en 1885.

Como se puede observar de las tres empresas, cada una operaba de manera diferente teniendo un giro distinto. Pero las tres empresas cometieron el mismo error que fue el pasar por alto a la administración así como a los administradores. Mas sin embargo para poder resolver su problema cada uno, como muestro en los siguientes títulos (solución caso), debieron apoyarse en altos directivos de otras empresas tomando como ejemplo la razón del éxito que tenían.

A continuación doy a conocer cómo la empresa de Henry Ford se soluciona cuando se considera a la administración y a los administradores.

SOLUCION CASO 1: EMPRESA DE HENRY FORD.⁴⁰

A principios de la década de 1920, cuando Ford se propuso demostrar que los gerentes no son necesarios, Alfredo P. Sloan, recientemente designado presidente de General Motors, puso a prueba la tesis. Cada uno de los antiguos propietarios gozaba de autonomía, lo que en la práctica significaba que se le permitía dirigir mal su antiguo negocio. Pero Sloan trazó el plan de la actividad y la estructura de General Motors, y convirtió a este grupo indisciplinado en un equipo de administración. En el curso de 5 años General Motors se había convertido en el líder de la industria norteamericana del automóvil; y desde entonces ha conservado ese lugar.

Veinte años después el nieto de Henry Ford nuevamente puso a prueba la hipótesis de Sloan. Apenas el joven Henry Ford II asumió la dirección, en 1946, se propuso hacer por su empresa lo mismo que Sloan había hecho por General Motors. Creó una estructura y un equipo de administración. En el plazo de cinco años la Cia. Ford recuperó su potencial de crecimiento y ganancia, tanto en Estados Unidos como en el

⁴⁰ Idem, pp.261-264.

extranjero. Se convirtió en el principal competidor de General Motors, e incluso la superó en el mercado automovilístico europeo.

Esto comprueba que no sólo se debe tener una estructura y un equipo de administración para poder alcanzar los objetivos de la empresa y llegar a ser líderes en el mercado. Sino que también se pueden aplicar a cualquier empresa los métodos de otras personas aplicadas en otras instituciones.

La lección del caso Ford es que los administradores y la administración representan la necesidad específica de la empresa comercial, su órgano preciso y su estructura fundamental (como lo menciono en mi capítulo I, pág. 35). Esto significa que la empresa no puede prescindir de los administradores. Se requiere administración no solo porque la tarea es demasiado amplia para encomendarla a un solo hombre, sino porque administrar una empresa es algo esencialmente distinto que administrar la propiedad que uno posee.

Henry Ford, Siemens e Iwasaki no percibieron la necesidad de pasar a los administradores y la administración, porque creían que una empresa grande y compleja se desarrolla orgánicamente a partir del pequeño negocio atendido por un hombre. Ford, Siemens e Iwasaki comenzaron con pequeños negocios; pero el crecimiento determinó algo más que un cambio de tamaño (este crecimiento es a lo que llamo gran empresa

expuesto en mi capítulo II). En determinado punto ya no dirigían su propia empresa, sino que habían pasado a una empresa comercial e industrial; es decir, a una organización que requería una estructura diferente y distintos principios, una organización que necesitaba de los administradores y la administración.

Esto significa que una empresa comercial o industrial puede existir en una economía dinámica en donde se considera aceptable el cambio como lo indico en el capítulo II de la pág. 46. También este caso indica que la empresa comercial o industrial lo que necesita es un principio de administración que ofrezca responsabilidad individual, así como una orientación común hacia la visión y el esfuerzo, la organización del trabajo en equipo, el cual menciono en el capítulo I de la pág. 35 de mi investigación.

A continuación presento la solución al problema de la empresa de Werner de Siemens quien también llega a considerar a la administración y a los administradores.

SOLUCION CASO 2: WERNER DE SIEMENS.⁴¹

Los descendientes del fundador continuaron ejerciendo poder en la

⁴¹ Idem

empresa hasta la segunda Guerra Mundial, y todavía hoy ocupan lugares en el directorio; pero la reorganización de 1897 creó cargos gerenciales basados en la tarea y la función, e independientemente de los caprichos - e incluso de los deseos- de los miembros de la familia. En pocos años la firma, que había venido decayendo, recuperó su vigor; en los primeros años del siglo, cuando la industria eléctrica alemana pasó por un período de eliminaciones y fusiones, la nueva estructura industrial se levantó alrededor de Siemens. La nueva administración profesional, estructurada diez años antes gracias a la presión de George Siemens, y especialmente con elementos reclutados en la propia empresa, organizó estas fusiones e integró a las empresas recientemente adquiridas en la estructura de Siemens, garantizando así a la empresa otros cuarenta años de liderazgo empresario y directivo organizador en la industria eléctrica europea. Esto indica que la Alta Dirección supo estructurar a tiempo a la empresa cambiando a su personal por administradores, lo cual confirma que toda empresa debe ser administrada.

De acuerdo al capítulo III, este directivo es un creador de orden, que supo colocar a las personas en el lugar adecuado para asumir la responsabilidad que se le impone. También presenta las características de un directivo que supo alcanzar los resultados a través de poner en práctica al personal administrativo en su empresa logrando alcanzar los resultados de ésta.

A continuación doy a conocer cómo la empresa Mitsubishi resuelve el problema al aceptar que se requerían de la administración y de los administradores.

SOLUCION CASO 3: EMPRESA MITSUBISHI.⁴²

Sus colaboradores de confianza, aunque habían jurado respetar el reglamento elaborado por el fundador, y asignar autoridad total al jefe de la familia, inmediatamente reestructuraron y crearon el grupo administrativo más vigoroso, profesional y autónomo que se haya conocido en Japón, del mismo excluyeron por completo a la familia, pese a que sus miembros fueron tratados con la mayor diferencia. Así comenzó realmente el ascenso y el crecimiento de Mitsubishi. También demostró esta empresa que fue imprescindible un grupo administrativo en la empresa para lograr sus tareas.

Cada ejemplo presenta las características del líder empresario porque cada uno descubrió las oportunidades para conducir, mediante los cambios necesarios su organización a una posición favorable; también cada uno demostró ser un buen negociador y estratega ya que fueron capaces de evaluar correctamente los recursos necesarios para conseguir los objetivos propios. Así cada uno supo asumir el riesgo; lo cual confirma al directivo

⁴² Idem

empresario que indico en el capítulo III de la pág. 96 de mi investigación.

En conclusión, estos ejemplos muestran que se dirigió equivocadamente a los gerentes, se definió impropiamente sus cargos, se originó un espíritu de suspicacia y frustración, se desorganizó la empresa y paralizó o quebró al personal de administración. Por consiguiente, la única alternativa que se ofrece a la administración en estas áreas es la posibilidad de ejecutar bien o mal las tareas, lo cual determinará en medida considerable que la empresa sobreviva y prospere, o que decaiga y en definitiva perezca.

Para los siguientes ejemplos, expongo dos casos tomados de los folletos del IPADE⁴³. En donde se mencionan como principales características de la Alta Dirección al cliente y su liderazgo en el mercado para alcanzar el éxito en las empresas, así como la aplicación de la buena administración en donde los administradores toman decisiones por sí mismos haciendo lo correcto para mantener al cliente agusto y contento. También se menciona la capacitación hacia el personal administrativo para motivar. Expuesto esto en los capítulo I (administrador y administración), en el capítulo II (el cliente) y en el capítulo III (el liderazgo de excelencia).

⁴³ Prof. E. Raymond Corey de Harvard, Stew Leonard's Dairy (DG-155) & Embassy Suites (DG-152), 1987, EDAC, Cairo.

4.3. CARACTERISTICAS COMUNES DE LAS EMPRESAS EXITOSAS

Al tratar el estudio de las empresas que han sido exitosas me refiero a las que lo hacen mejor, desde todos sus puntos de vista. Crecen más que sus competidores, ganan más, desarrollan más productos, operan en más mercados, retienen mejor a sus clientes, tratan mejor a sus empleados, los que son gente valiosas y leales, tienen más prestigio, son más conocidas y utilizadas como ejemplos a seguir por los demás. Todo esto mencionado son características de la Alta Dirección.

En el primer ejemplo expongo a Stew Leonardos, quien alcanza el éxito tomando como principal propósito y misión de su empresa al cliente, que menciono en el capítulo II de la pág. 42. En el segundo ejemplo menciono al hotel Embassy Suites, quien considera al cliente como su principal propósito y misión.

1. EL CASO DE STEW LEONARDOS⁴⁴

Como primer ejemplo expongo a Stew Leonardos, en donde aplican la filosofía de que el cliente es el propósito y misión de la

⁴⁴ Idem

empresa, a quien se le debe tratar con respeto así como inducirlo a que regrese a comprar haciéndolo cliente fiel a sus productos.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA STEW LEONARDOS

Aquí hay una tienda, ubicada en la salida de la Av. I-95 en Norwalk, Connecticut, y aunque en realidad, es una gran tienda físicamente, no vende una línea extensa de abarrotes. Vende solamente 750 artículos en comparación con los 10,000 ó 15,000 de un supermercado típico.

Stew Leonardos es la lechería más grande y exitosa del mundo. Las ventas son ya casi 100 millones de dólares al año (aproximadamente 2 millones de dólares a la semana, que es más de los que un supermercado típico tiene en su inventario). El volumen de venta por pie cuadrado es aproximadamente 10 veces superior al nivel de los supermercados convencionales. El Instituto de Alimentos de Mercadotecnia estima que 100 millones en ventas es lo normal para una cadena de 10 supermercados.

La roca de tres toneladas que está enfrente de la tienda ofrece la explicación de porqué sucede todo esto. Grabada en esa roca está toda la filosofía del negocio Stew Leonardos

Sr.:

"Regla 1: ¡El cliente siempre tiene la razón!

Regla 2: Si el cliente, alguna vez se equivoca, vuelva a leer la regla 1."⁴⁵

La verdad es que el cliente no siempre tiene la razón, y Stew lo sabe. Algunas veces el cliente está 100% equivocado. El punto es que, aún cuando esté equivocado, su personal lo tratará como si estuviese en lo correcto.

A continuación expongo el funcionamiento administrativo que la tienda Stew Leonardos presenta, en donde explico a qué se refiere el enfoque de darle prioridad al cliente.

FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE STEW LEONARDOS⁴⁶

El funcionamiento administrativo comprueba lo que Stew Leonardos realizó al considerar que el cliente es el propósito y misión de su empresa. A lo que se refiere el enfoque de darle prioridad al cliente es que para poder venderle a este lo que la empresa produce, nunca hay que pasar por

⁴⁵ Idem

⁴⁶ Idem

alto al cliente quien es el propósito y misión de la empresa como lo expongo en el capítulo II, punto 2.3, pág. 47.

El éxito de Stew Leonardos es el resultado de algo más complejo que la sola identificación de lo que está bien o mal, y él calcula que su cliente habitual gasta alrededor de 100 dólares a la semana en su tienda. Multiplicando eso por cincuenta semanas al año (mantiene los números limpios y da la oportunidad para unas vacaciones familiares ocasionales), después multiplicando ese total por diez años, concluyendo que ese cliente se convierte en un activo con valor de 50,000 dólares. De pronto, regalar galletas y helado, a la gente que ha esperado cinco minutos en la cola, antes de pagar durante las horas pico, cobra sentido. También lo cobra mantener, por lo menos, veinte de las treinta cajas de la tienda abiertas todo el tiempo, para que normalmente los clientes no tengan que esperar.

Leonardo sabe que a sus clientes no les gusta hacer cola. También sabe que les gustan las galletas y el helado. Esto lo sabe porque los escucha, tanto informalmente cada día en la tienda, como más formalmente en grupos, que se reúnen por lo menos una vez al mes. Hace pocos años, una mujer, en uno de estos grupos, dijo que ella no compraba el pescado porque estaba empacado en cajas de plástico. Ahora, el pescado fresco es exhibido sin envolver, en una cama de hielo picado (las ventas se duplicaron después del cambio), y al final del aparador, hay una

mesa con trozos para probarlo. Alguien más sugirió vender panquecillos en paquetes con muchas unidades. Después de diez días, Stew Leonardos ya lo estaba haciendo.

Cerca de la entrada principal hay una gran caja de sugerencias, y los clientes son invitados a depositar sus comentarios, sugerencias y quejas. Cada mañana el contenido de estas cajas se lleva al segundo piso, se mecanografía de manera que se incluyan todos los comentarios (cien comentarios y sugerencias al día es lo común). Para las diez de la mañana, las hojas con comentarios son fotocopiadas y distribuidas a todos los gerentes de departamento, otras se colocan en la pared en las zonas de descanso de empleados, para que todos sepan qué tal están trabajando a los ojos de sus gerentes importantes.

También son llamados los clientes para agradecerles sus comentarios, conocer los detalles de la sugerencia, o discutir posibles soluciones al problema. Además se les manda una carta por correo al cliente para que éste se dé cuenta que es tomado en cuenta.

Aquí la empresa mostró en todo momento la importancia que le da a su cliente y a la vez se lo hace saber tomando en cuenta sus sugerencias así como posibles soluciones.

La tienda hace también un gran esfuerzo para compensar y reconocer

las iniciativas de sus quinientos empleados en beneficio del cliente. Si el empleado toma la iniciativa de pagar por ejemplo la despensa de algún cliente que se le haya olvidado su cartera sin autorización alguna, asegurándose de que este cliente pagará en su próxima visita (tomando sus datos), asegura al cliente y es recompensado el trabajador por esta decisión suya. A los empleados se les compensan con cursos para ellos.

Es importante que todo personal administrativo tenga claramente formulados los objetivos de la empresa para que puedan tomar decisiones por sí mismo como lo menciono en el capítulo I, págs. 32 y 34 en donde se aplica el autocontrol, indicando en cada ejemplo que cada empresa tuvo la capacidad de dirigirse a sí mismo y dirigir su trabajo.

Un ejemplo se da en una tarde de un viernes: Una falla en las computadoras apaga todas las cajas registradoras. La mayoría de los clientes esperan (comiendo camarones, cortesía de la gerencia), pero una mujer se va, maneja treinta minutos a su casa, y llama a la tienda quejándose con el gerente que, por culpa de la falla de la computadora, no tiene víveres para la fiesta de sesenta años de su esposo, que es esa noche. En menos de una hora, un auto llega a su casa y sale un empleado de Stew Leonard's que le lleva los víveres -junto con un pastel de cumpleaños que dice Felices Sesenta, Jorge. Sinceramente Stew. Uno se podría imaginar de qué habló la gente en esa fiesta. Aquí muestra la empresa la eficacia con la que manejó el asunto para evitar perder un cliente y sobre todo,

para atraer a más clientes.

¿Dónde encuentra Stew Leonardos la clase de gente que puede dar este servicio de alta calidad, consistentemente? Ellos encuentran a Stew Leonardos. Solamente uno de cada 25 que intentan entrar, es contratado por la tienda, y los que obtienen el trabajo son los que han demostrado tener una actitud positiva. Las habilidades, dicen los Leonardos, pueden ser aprendidas en el entrenamiento.

En oposición a las empresas con políticas anti-nepotismo, aproximadamente la mitad de los empleados de Stew Leonardos tienen un familiar en la nómina. Explicación: ¿Qué mejor manera de crear una cultura cerrada y consciente del servicio? Esto muestra que el alto directivo supo cómo crear una política a través de la contratación de familiares de sus empleados creando su propia cultura.

El entrenamiento, normalmente incluye cursos para los empleados de menor nivel, que empiezan ganando 7 dólares la hora, aproximadamente el doble de lo que la mayoría de la competencia de Stew Leonardos pagan -hay más de treinta supermercados en un radio de 10 millas de su tienda-. Esta saturación regional obliga a tácticas de mejoría de calidad: De vez en cuando, llevan a doce empleados de toda la tienda a una tienda de la competencia. Cuando regresan, cada uno tiene que decir por lo menos algo que Stew Leonardos pueda aprender de esa tienda.

Esto indica que para controlar su propio desempeño, el administrador necesitó conocer no solo la naturaleza de sus metas; sino también debió ser capaz de medir su desempeño al igual que sus resultados comparándolos con ésta (por eso se les mandaban a entrenamientos en empresas distintas para poder comparar y mejorar), lo cual menciono en el capítulo I de la pág. 34.

Otra simple lección más es el principio TAA: Tú-Anímas-Apoyo. En donde Stew Leonardos quiere que sus empleados se pongan en el lugar de sus clientes tratando a estos como les gustaría que les hicieran. También quieren que animen a los clientes a expresar sus problemas y sugerencias, porque entre más información den los clientes mejor podrá la tienda alcanzar sus objetivos. Por su parte, Stew Leonardos promete apoyar a su gente en cualquier cosa que hagan para servir mejor al cliente.

Por todo su éxito y fama, solamente hay un Stew Leonardos. Los clientes se están acostumbrando al lugar. Un alto directivo debe saber cómo mantener a su cliente contento, lo cual va a hacer que este persista en seguir yendo al mismo lugar permitiéndole ser un cliente fiel para la empresa.

Con el tamaño y estructura actual, sólo tienen que complacer a sus clientes.

A continuación menciono el segundo ejemplo en el cual se considera como propósito y misión de la empresa al cliente, confirmando lo que en mi capítulo II, referente al cliente expongo.

2. EL CASO DE EMBASSY SUITES⁴⁷

Otro ejemplo que se enfoca al cliente como el propósito y misión de la empresa es el que presenta el hotel Embassy Suites.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EMBASSY SUITES

SUBSIDIARIA DE LA CORPORACION HOLIDAY. Que es mejor conocida por Holiday Inn, la cadena hotelera más grande de EUA, Embassy Suites (ES) ha sido un líder en servicios por su propio derecho, virtualmente desde su primer día de operaciones. El primero de casi 100 hoteles Embassy en todo el país, abrió sus puertas en el Parque de Overland, en Kansas, en 1984. Ese mismo año, Embassy compró las 24 propiedades de la cadena Granada Royal Hometel, de manos de su fundador Roberto E. Woolley de Phoenix, quien fue tiempo atrás (en 1969), el pionero del hotel todo-suites.

⁴⁷ Idem

Lo que descubrió Woolley, es que el cuarto de hotel típico había sido diseñado más para lograr ahorros como eficiencia en su mantenimiento y conservación, que para el confort del huésped, especialmente cuando ese huésped es un viajero de negocios o un cliente que busca una manera calmada y tranquila de pasar el fin de semana.

El cuarto tradicional de hotel, la parte importante del sistema que satisface las necesidades del huésped, es dominado por una cama. Es un lugar para dormir y un poquito más. Esto está muy bien cuando el servicio básico que se ofrece es sólo un lugar bueno para dormir. Pero las necesidades de los huéspedes tienen una tendencia a estar cambiando, especialmente las de los viajes de negocios.

El agrupamiento físico de empresas grandes y pequeñas, ha cambiado y ha ampliado la misión estándar de servicio de los hoteles para ahora incluir salones de reuniones así como juntas, lugar tanto para cenas como para banquetes, inclusive zonas de exposición y convenciones, todas ellas localizadas convenientemente cerca de la empresa, en vez de centralizadas en el centro de la gran ciudad. Las estancias por huésped se han vuelto más largas al igual que comunes, y las ventas se han hecho más complejas, lo que significa que muchos hombres de negocio acaban utilizando su cuarto de hotel como una combinación de salón de juntas, lugar de exposición de productos y oficina lejos de la oficina.

Cuando se trata de grupos relativamente grandes, la mejor manera de proveer el servicio de instalaciones para negocios es en unidades distintas, salones de juntas aparte, lugares de conferencias así como exposición y restaurantes. Pero cuando se trata de un pequeño grupo de personas, el cuarto del hotel puede servir a ese propósito, si es que ha sido diseñado de manera apropiada.

ES, como empresa muestra un ejemplo viviente de cómo se hacen las cosas diferentes para satisfacer una creciente y nueva necesidad del mercado. Su éxito está dado en función de escuchar literalmente, percibiendo y reaccionando a un nuevo nicho, en vez de competir frontalmente al repetir diseños y servicios estándar. Lo cual significa que tener al cliente cómodo no es suficiente, hay que buscar la manera de satisfacerle nuevas necesidades para que se sienta no solo contento, sino con ganas de regresar al lugar.

Esto significa que se aplican las funciones básicas que son comercialización e innovación de la empresa comercial o industrial mencionado en el capítulo II de las págs. 45 y 46. En donde la función del personal de cada empresa consiste en que escuche literalmente cómo se comercializó el servicio y ofreció un servicio diferente creando nuevo potencial de satisfacción, permitió a su vez una productividad dentro de la empresa.

En el diseño de ES, la recámara tiene su propio teléfono y televisión. En adición al baño y la cama, la suite incluye una sala amueblada con sofá y sillas, un área combinada de comedor y sala de trabajo, otra con televisión y teléfono, frecuentemente un bar con tarja, refrigerador y horno de microondas.

Dando continuidad al diseño original de Woolley del Granada Royal, todas las ES están construidas alrededor de un atrio central que permite por igual una vista atractiva, así como mayor seguridad personal -no hay grandes pasillos solitarios que caminar-. En la tarifa del cuarto se incluye un desayuno completo a la carta, en un restaurante localizado en el atrio. Se sabe que algunos huéspedes bajan a desayunar en pijama, lo cual está bien visto por la administración. Es un hecho que indica que los huéspedes se sienten en casa. Por las noches se sirve un coctel para los huéspedes y sus invitados, lo cual permite una cierta interacción social.

El enfoque primario del servicio es hacia el viajero de negocios así como sus clientes o prospectos, y la totalidad de las unidades de ES, desde los cimientos hasta los techos, está diseñada para servir a ese propósito.

Aún cuando cada cuarto es en sí un lugar de reuniones y trabajo en el esquema de ES, cada unidad incluye restaurante, salón de descanso, lugar de entretenimiento, y un espacio substancialmente grande para reuniones, que está facultado para reservar una posible reunión de trabajo

de algún cliente con otro hotel, cuando Embassy no puede manejarlas.

Lo que mejora el diseño físico y operativo de ES, es la atención que su administración pone en la forma en que el personal se desempeña dentro de sus instalaciones. Periódicamente los hoteles dentro del sistema, hacen una encuesta cara a cara con el huésped, para investigar qué tan bien le están atendiendo. Por un período de un mes o más, los gerentes escogerán a cinco huéspedes al día, en el mismo hotel, haciéndoles una breve entrevista acerca de sus expectativas y experiencias. Al día siguiente, esos comentarios se colocan en un tablero del salón de empleados y son revisados por el equipo administrativo del lugar. Además son enviados a la casa matriz de ES ubicada en Irving, Texas. Estos comentarios se estudian y analizan siendo utilizados como herramienta para el control de calidad.

Esto significa que para poder satisfacer al cliente adecuadamente y lograr que este sea fiel a lo que la empresa ofrece, hay que considerar las críticas y sugerencias que hacen al respecto para poder mejorar su producto y ser líderes en el mercado. Lo cual confirma que el cliente es el propósito y misión de toda empresa, ya que sin este la empresa no existiría.

A continuación menciono el funcionamiento administrativo que el hotel Embassy Suites presenta, donde se explica cómo influye el personal

en todos los niveles de la empresa para lograr el funcionamiento de ésta.

FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE EMBASSY SUITES⁴⁸

El funcionamiento administrativo lo que Embassy Suites logró, en donde se involucra fuertemente al personal en todos los niveles del hotel. La hospitalidad, al igual que otros segmentos de servicios, depende en gran medida de personal de bajo nivel e ingreso, con altos índices de rotación. Los directivos deben tomar en cuenta que su personal administrativo debe ser no solo capacitado, sino también deben tener una rotación de vez en cuando para motivarlos.

ES no es la excepción. Para lograr dar a sus clientes una experiencia de calidad, la cadena utiliza una variedad de tácticas, de las que las más importantes se refieren a políticas y procedimientos enfocados a mantener a todos los empleados de todos los niveles informados, involucrados y motivados.

En adición a las evaluaciones de calidad mencionadas, cuando se están haciendo las encuestas, cada unidad pone en posters su ocupación

⁴⁸ Idem

propia y la utilidad que estima generar, de manera que la conozcan todos los empleados. Cuando hay utilidades los empleados de menor ingreso saben que pueden llevarse a casa bonos mensuales de 100 dólares o más.

Si el dinero es un motivador, el progreso personal es otro más. Entre el 25 y el 80% de los empleados del hotel pagados por hora, se encuentran en programas de entrenamiento para expandir o elevar sus capacidades y estar preparados para un trabajo de mejor ingreso. A través de un entrenamiento permanente y cruzado, los empleados no solamente aprenden nuevos trabajos, sino que también pueden aspirar a mejoras de sueldo incluso cada tres meses.

Como resultado de los intensos programas cruzados de entrenamiento, cada ES tiene siempre un equipo listo de empleados dispuestos a prestar sus servicios y actuar en periodos pico, vacaciones o cuando otros empleados están en clases y sesiones de entrenamiento. Eso ayuda a los retrasos y eleva el entusiasmo. Un nuevo sistema computarizado permitirá que cualquier ES pueda tener información de huéspedes a nivel nacional, permitiéndole dar un servicio personal al huésped, aún cuando el viajero no haya visitado nunca ese hotel específico.

Todo el entrenamiento citado tiene un beneficio adicional para empleados y patrones. El actual número de los Hoteles Embassy se espera que se

duplique en los primeros años de los 90's y así cumplir las proyecciones de la empresa, que prevén que el segmento de hoteles de suites crezca del 4% en 1987 al 20% anual al final del siglo. El crecimiento corporativo ayudará al desarrollo y crecimiento personal, sobre todo para los mejores preparados y eficaces.

La aceptación inmediata de ES y su probado éxito, muestran que el riesgo calculado se pensó y en base a una sana evaluación de las necesidades específicas del segmento de mercado escogido. Dos tercios de los huéspedes del hotel son viajeros de negocios, tanto hombres como mujeres, éstas últimas han aumentado sensiblemente: representan el 25% del total de huéspedes del hotel y significan cerca del 40% de la clientela de ES. Lo cual muestra que la Alta Dirección tuvo visión adecuada para lograr que su clientela fuera constante y creciera.

Esto también es indicativo de que la actitud de centrarse en el cliente, es la que ha puesto a esta cadena en el tope de las encuestas de calidad de servicio de los hoteles de medio y alto precio.

Estos ejemplos dan como resultado el éxito de una gran empresa gracias a la consideración de que el propósito y misión de toda empresa es el cliente, lo cual estos pequeños casos confirman que sin cliente la empresa no tendría razón de ser, pero también se debe tomar en cuenta que el grupo administrativo es parte importante de la

empresa, es quien va a lograr que el cliente se sienta agusto de ir a consumir lo que la empresa le ofrezca. Esto significa que un grupo administrativo debe saber tomar decisiones en un momento dado (como los ejemplos lo demuestran) sin consultarlo a su superior, también deben ser considerados por los altos directivos para poder crecer en su labor, por lo que deben ser capacitados, premiados, tener rotaciones para ser motivados e inducirlos a crecer.

Debido a lo complejo que es proporcionar un servicio eficaz, oportuno, de calidad, con garantía, entre otros, es que se piensa que al poder adquirir esta sensibilidad en las empresas industriales, se podría avanzar más rápido y eficazmente, logrando características diferenciales realmente únicas.

El concepto de calidad, servicio y atención personal, la garantía, el proceso de instalación y el apoyo posterior, son servicios que el fabricante habrá de dar con eficacia, buena actitud, seriedad y oportunidad. De lo bien que haga y dé ese servicio a sus clientes dependerá el éxito que tenga sobre sus competidores.

Esto explica la complejidad creciente para atender con eficacia las necesidades y las exigencias crecientes de los compradores tanto de productos como de servicios, que sabiendo que pueden exigir una

atención cada vez más personalizada y eficiente, se deciden por aquellos productos que les presenten un beneficio, aun cuando tengan que pagar un precio más alto.

A continuación menciono las conclusiones del análisis de caso.

CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE CASO

Para concluir el análisis de caso, puedo afirmar que: el conjunto del trabajo en equipo, las comunicaciones hacia los altos directivos con el grupo administrativo, el prescindir estructurar y tener un grupo administrativo en la empresa y la administración, la consideración de mantener al cliente agusto lo mejor posible (tenga o no la razón), y el realizar las tareas de la Alta Dirección adecuadamente, son los elementos esenciales con los que toda empresa debe operar adecuadamente para alcanzar el éxito y el crecimiento en las empresas permitiéndoles ser líderes en el mercado. Esto muestra que las empresas exitosas son aquellas que han sabido aplicar los elementos de la Alta Dirección permitiendo que estas lleguen a ser una gran empresa.

En todo momento estas grandes empresas demuestran la adecuada aplicación de las tareas de la Alta Dirección para su funcionamiento.

También nos dice que se puede poner en práctica las decisiones que tomen los altos directivos para otras empresas. Pero no hay que olvidar que cada empresa tiene sus propias actividades, sus propias políticas y sus propias características que hacen a la empresa única.

Cada empresa se administra diferente, pero toda empresa debe prescindir de la Alta Dirección para que alcance el éxito pudiendo competir con sus rivales y logrando ser líderes en el mercado. Si las tareas de la Alta Dirección se aplican adecuadamente como lo expuesto en los ejemplos, la empresa va a llegar a ser una gran empresa pudiendo alcanzar sus objetivos.

Cada ejemplo muestra que aplicar las tareas de la Alta Dirección de manera correcta, llevan a los gerentes a tomar decisiones para cumplir con los objetivos de la empresa. Los gerentes o toman decisiones por su cuenta o comprometen a otros en el proceso decisorio.

En cada caso se puede observar que los gerentes evaluaron cada problema para ver cuál era la importancia de la calidad y de la aceptación en su solución. De esta manera pudieron aumentar su efectividad ajustando sus procedimientos decisorios al problema particular. Lo cual hace a la Alta Dirección lograr una adecuada toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa.

Estas empresas expuestas en mi caso práctico presentan las características de una gran empresa; ya que muestran lo complejo que resulta operar en ellas por lo que se requiere trabajar con equipos de Alta Dirección para poder llevar el control adecuado en cada área así como impedir que se pierda información indispensable para operar adecuadamente en toda la empresa.

Estas empresas también muestran características de dominio del mercado, crecimiento continuo tanto en la empresa como en el mercado, y su personal está altamente calificado ya que toman decisiones por ellos mismos.

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

CONCLUSIONES

Dentro del grupo administrativo habrá personas cuya función incluya la tradicional función gerencial, la responsabilidad por el trabajo ajeno. Habrá otras que no afrontan esta responsabilidad dentro de su asignación específica. Y habrá un tercer grupo más o menos ambiguo e intermedio formado por las personas cuyo cargo es el de líder de equipo o jefe de la fuerza de tareas, o por las personas que combinan la función de asesoramiento de la Alta Dirección y la de conciencia de una empresa en cierta área, con la responsabilidad de supervisión así como administración en determinada esfera.

La definición del grupo administrativo por la función como la responsabilidad permite determinar la relación entre el administrador y el profesional de carrera.

El profesional de carrera -y sobre todo el especialista- necesita un administrador. Su principal problema es la relación de su área de saber y conocimiento experto con el desempeño así como los resultados de toda la organización. Por consiguiente, el profesional de carrera afronta un importante problema de comunicación. Puede ser efectivo sólo si su producto se convierte en el insumo de otras personas. Pero su producto está formado por ideas e información. Ello requiere que los usuarios de su producto comprendan lo que él intenta decir y hacer. La tarea del administrador es conseguir que el especialista comprenda que no puede llegar a ser efectivo a menos que se lo entienda, que no es posible

entenderlo si él mismo no intenta definir las necesidades, los supuestos y las limitaciones de sus clientes, el resto de las personas (a menudo también especialistas en sus respectivas áreas) de la organización. El gerente debe traducir los objetivos de la organización al lenguaje del especialista, y el producto del especialista al lenguaje del presunto usuario. En otras palabras, el especialista depende del gerente para la integración de su producto en el trabajo de los demás.

Sin embargo, si el profesional de carrera necesita un administrador para llegar a ser efectivo, el administrador no es su jefe. El administrador es su guía, su instrumento, donde se va apoyar en lo comercial. El gerente es el canal por donde el profesional de carrera, y especialmente el auténtico especialista, puede orientar su conocimiento, su obra y sus cualidades hacia la obtención de resultados conjuntos, y por donde a su vez determina las necesidades, las capacidades así como las oportunidades de la empresa de la que es miembro.

El auténtico profesional de carrera será y debe ser el superior de su gerente. Debe ser el maestro y el educador. La tarea del profesional de carrera es enseñar a la administración, elevar su misión, revelar nuevas oportunidades así como nuevos horizontes, promover normas nuevas y más exigentes. En ese sentido cabe esperar que el profesional de carrera prevalezca en la relación con su propio gerente, y más aún con los gerentes de la organización. Debe asumir la responsabilidad del liderazgo

en su propia área de saber y conocimiento experto para ser un auténtico profesional de carrera.

Los individuos deben estar en condiciones de desplazarse libremente de una clase de trabajo a otra, a medida que progresan. Por consiguiente, se requiere un sistema de jerarquías y títulos que diferencie claramente entre la función de un individuo y su posición en la organización. Así podría describirse la posición de un hombre, separando el rango y la función.

A los miembros del grupo administrativo que son gerentes debe exigírseles lo mismo que a los que son profesionales de carrera. Los gerentes difieren de los restantes profesionales solo en que su responsabilidad y su desempeño contemplan una dimensión suplementaria.

Cada administrador afronta la tarea de aportar lo que la unidad de su superior necesita para realizar sus objetivos. Cada administrador debe meditar lo que él y su unidad necesitan hacer al igual que de qué modo deben hacerlo para conseguir que el superior se desempeñe eficazmente y realice.

El administrador afronta responsabilidades en sentido descendente, en relación con sus subordinados. Ante todo necesita comprobar que ellos conocen y comprenden lo que se les exige. Tiene que ayudarles a

determinar sus propios objetivos. Luego necesita ayudarles a que los realicen. Suya es la responsabilidad de que consigan las herramientas, el personal y la información que requieren. También debe colaborar con asesoramiento y consejo.

Los objetivos de una unidad gerencial deben consistir siempre en el desempeño que ella tiene que aportar al éxito de la empresa. Los objetivos deben centrarse siempre y exclusivamente en la relación superior.

Pero los mismos objetivos del gerente que encabeza la unidad incluyen lo que él mismo tiene que hacer para ayudar a sus subordinados a realizar sus propios objetivos. El gerente siempre debe apuntar alto: al conjunto de la empresa. Pero también asume una responsabilidad hacia abajo que es frente a los hombres que forman su equipo. Una condición fundamental de la organización eficaz de la unidad del gerente es que su relación con estos hombres se entienda claramente como un deber hacia ellos, y como una responsabilidad por su desempeño así como su realización eficaces, más que como una forma de supervisión.

El gerente también está obligado hacia la empresa; ya que su cargo y su función se basan en las necesidades objetivas de la empresa más que en el título o la delegación de poder.

Por consiguiente, todos los administradores deben deducir de los objetivos de la empresa, la definición de sus propios objetivos y los de las unidades que ellos encabezan.

Por lo tanto, el cargo, la tarea y las responsabilidades del personal operativo en toda empresa son influidos por el tamaño, la complejidad, el crecimiento o la diversidad. La estructura, el comportamiento, las tareas así como las estrategias de la Alta Dirección son influidos profundamente por los cambios de tamaño y complejidad, por la diversificación, el crecimiento y la innovación. A su vez, la Alta Dirección -y solo ella- puede adoptar las decisiones estratégicas que conducen al crecimiento, la diversificación o la innovación. El tamaño, la diversidad, la complejidad, el crecimiento y la innovación son, sobre todo, problemas y oportunidades administrativos para la Alta Dirección, y le imponen exigencias administrativas.

De esta manera, mi Hipótesis Central que dice: Si el establecimiento y el funcionamiento de las grandes empresas dependen de la Alta Dirección y éste permite la distribución y organización de las funciones de la misma, por lo tanto la Alta Dirección se constituye como el medio que permite la fijación de los objetivos de la empresa optimizando los recursos de la misma. Luego entonces a mayor aplicación de la Alta Dirección como el medio que permita la fijación y alcance de los objetivos, mayor

posibilidad de integrar las funciones de la empresa, así como mayor definición en las funciones de la misma. Se ha comprobado.

En relación a mis Objetivos puedo deducir que mi Objetivo General se ha cumplido, ya que definí las estrategias y tareas de la Alta Dirección en la toma de decisiones y funcionamiento de las altas empresas.

Cumpliendo así, el Objetivo Particular, ya que aseguré que la toma de decisiones por la Alta Dirección fuera la adecuada en cuanto a la organización y funcionamiento de las grandes empresas estableciendo con esto aquellas reglas de la Alta Dirección, así como las capacidades que corresponden al administrador en este puesto. Con lo anterior demuestro el Objetivo Específico de mi investigación, donde propuse aquellos objetivos de la Alta Dirección que permitieron establecer y definir las funciones de la misma en cuanto a las grandes empresas.

El cumplimiento de los Objetivos tuvo como base la utilización de métodos generales de conocimiento como fueron: Inductivo-Analítico-Sintético-Deductivo. Con respecto a los métodos particulares, utilicé Técnicas y Procedimientos de la Alta Dirección.

En relación a mis técnicas de recopilación de datos, utilicé Técnicas de Análisis del contenido y Técnicas de Fichajes, guiándome en las siguientes bibliotecas: ULA, central de la UNAM, FCA, UIC, IPADE.

Lo cual me llevó hasta enero de 1995 concluir con mi investigación, ya que las limitaciones del caso se dieron en base al acceso a la información a la empresa.

El administrador necesita un cargo cuya amplitud permita el desarrollo de un hombre eficaz. Necesita satisfacción a través del desempeño, más que por el ascenso o el título.

Su cargo debe diseñarse en relación con la tarea y la posición; las asignaciones de tareas, las relaciones, y las necesidades de información. Necesita autoridad para ejecutar su tarea. Y debe extraer sus propios objetivos de los que se fija la institución a la cual sirve.

Pero también la empresa presenta características de crecimiento, diversificación (saber qué hacer cuando un producto ya no sea aceptado), e innovación; lo cual requiere de un enfoque diferente para operarla. Ya que su potencial de mercado va adquiriendo fuerza, sus clientes se vuelven más exigentes, hay que actualizarse, va creciendo el porcentaje de riesgo para la toma de decisiones. En general la empresa grande se vuelve más compleja en la manera de lograr los objetivos organizacionales. Por lo que se requiere de un equipo de Alta Dirección para coordinar cada una de sus áreas adecuadamente.

RECOMENDACIONES

Los ejecutivos adoptan decisiones. Por lo tanto, la primera actitud gerencial es adoptar decisiones efectivas.

Una decisión es un juicio. Es una elección entre alternativas. Rara vez implica elegir entre el acierto y el error. A lo sumo, significa elegir entre lo que constituye casi un acierto y lo que probablemente es erróneo, pero con mayor frecuencia implica elegir entre dos cursos de acción, ninguno de los cuales probablemente es más válido que el otro.

Los administradores que deben adoptar decisiones efectivas saben que uno parte de opiniones. Ya que obtener primero los hechos es imposible, porque no hay hechos si uno no posee un criterio de pertinencia.

Sólo partiendo de las opiniones el responsable de la decisión puede determinar el carácter de ésta. Distintas personas ofrecen diferentes respuestas; pero la mayoría de las diferencias de opinión reflejan una diferencia acerca del problema que es necesario resolver. Por lo tanto, identificar los distintos problemas es el primer paso para adoptar decisiones efectivas.

La persona que adopta decisiones efectivas sabe que de todos modos parte de opiniones. A lo sumo, puede elegir entre usar las opiniones como un factor productivo en el proceso de decisión y engañarse creyendo que posee una objetividad que en realidad es falsa. La gente

no parte de la búsqueda de hechos, parte de opiniones. Las personas que poseen experiencia de determinada área deben haberse formado una opinión.

La gente parte de una opinión. Por lo que se debe buscar los hechos que concuerdan con la conclusión que ya alcanzaron.

El ejecutivo que es efectivo insiste en que las personas que expresan una opinión también asuman la responsabilidad de definir qué hallazgos concretos pueden esperarse y es necesario buscar.

El responsable de la decisión que actúa con efectividad organiza la discrepancia (diferentes puntos de vista que causan discusiones y conflictos). Ello le permite aportar alternativas, de modo que pueda elegir y adoptar una decisión, pero también garantiza que no se desorientará completamente cuando su decisión demuestre ser deficiente o errada en el curso de la ejecución. Obligando a su imaginación -la suya propia y la de sus colaboradores.

El ejecutivo eficaz debe interesarse ante todo en comprender. Después se preocupa de determinar quién tiene razón y quién está equivocado.

Debe adoptarse una decisión cuando es probable que determinada situación genere si no se adoptan medidas. Lo mismo vale respecto de

la oportunidad. Si la oportunidad es importante y es probable que desaparezca a menos que uno actúe con premura, corresponde actuar y esa actuación introduce un cambio radical.

Hay oportunidad de introducir mejoras, más que de promover un cambio real y una innovación; pero de todas formas esa oportunidad es importante.

La gente debe modificar su comportamiento, los hábitos o las actitudes para que una decisión se convierta en acción efectiva.

La mejor decisión es a lo sumo una aproximación -y un riesgo. Esta decisión le corresponde a los gerentes.

APENDICE

MARCO TEORICO

TEMA

LAS TAREAS DE LA ALTA DIRECCION COMO DETERMINANTE DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y EL FUNCIONAMIENTO DE LAS GRANDES EMPRESAS

VARIABLE INDEPENDIENTE (CAUSA)

Las tareas de la Alta Dirección

VARIABLE DEPENDIENTE (EFECTO)

Como determinante de la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el funcionamiento de las grandes empresas.

VARIABLES EXTRAÑAS:

- Medio ambiente.- Nuevas ideologías
- Tecnología
- Competencia
- Tiempo
- Costo de los insumos.- Materia prima, mano de obra.
- Personal capacitado
- Cuellos de botella
- Poder negociador de proveedores, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de clientes.

IMPORTANCIA SOCIAL:

Esta investigación tiene como finalidad orientar a la sociedad aportando técnicas que facilitan y mejoran el funcionamiento de la Alta Dirección, para así poder aplicar las técnicas que ellos consideren para el beneficio de sus organizaciones.

Dándoles seguridad a los demás en las decisiones que consideren les van a resolver en parte sus problemas laborales; y a su vez, llegar a identificar perfectamente cuál es su función.

Así considero necesario establecer a la Alta Dirección como un medio que permita integrar las condiciones enunciadas, ya que sólo así, tanto la empresa como la sociedad presentan un beneficio.

IMPORTANCIA TEORICA:

De acuerdo a los estudios realizados en la carrera de Licenciado en Administración, considero importante destacar las tareas de la Alta Dirección, ya que ésta es ideal para realizar las cosas que son adecuadas y propias para la empresa en el aquí y ahora, especialmente cuando se busca el desarrollo operativo, analítico y pragmático de una empresa, así considero que las reglas de la Alta Dirección permiten establecer un análisis que identifica las actividades fundamentales de un trabajo operativo; trabajo que considero es necesario enfocarse y desarrollar a partir de la visión de un administrador, ya que las tareas de la Alta Dirección exigen una diversidad de capacidades, temperamentos, capacidad de reflexión, capacidad emprendedora, pero fundamentalmente un conocimiento entorno a lo que considero corresponde al administrador. Esto es un conocimiento específico sobre la empresa tanto en su interacción con el marco ambiente como en su vida en el micro ambiente, así la presente investigación permite corroborar y establecer la importancia de la Alta Dirección desde un enfoque generado por el licenciado en administración, ya que éste es en realidad el que se

enfrenta a las situaciones con sus experiencias y conocimientos y sólo él, en un determinado espacio y tiempo puede resolver una situación conflictiva.

HIPOTESIS ALTERNAS:

Hipótesis 1: Si la organización de una empresa se incluye dentro del funcionamiento de la Alta Dirección y ésta se implementa acorde al enfoque administrativo, por lo tanto se facilita la toma de decisiones así como el cumplimiento de los objetivos de la empresa, luego entonces a mayor aplicación del enfoque administrativo en la Alta Dirección de una empresa, mayor posibilidad en la definición de sus características, así como en el cumplimiento de los objetivos de la empresa a igual que en la toma de decisiones para el cumplimiento de éstas.

Hipótesis 2: Si el establecimiento de objetivos y el funcionamiento de las grandes empresas dependen de la Alta Dirección y esto permite la distribución y organización de las funciones de la misma, por lo tanto la Alta Dirección se constituye como el medio que permite la fijación de los objetivos de la empresa optimizando los recursos de la misma, luego entonces a mayor aplicación de la Alta Dirección como el medio que permita la fijación y alcance de los objetivos, mayor posibilidad de integrar las funciones de la empresa, así como mayor definición en las

funciones de la misma.

Hipótesis 3: Si la Alta Dirección define sus estrategias de organización y la distribución de tareas y éstas permiten sistematizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales al igual que el funcionamiento de las grandes empresas, por lo tanto la Alta Dirección es un factor determinante en la toma de decisiones, luego entonces a mayor implementación de la Alta Dirección, mayor definición en las estrategias de organización y distribución de tareas así como mayor sistematización en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y funcionamiento de las grandes empresas con mayor posibilidad para la toma de decisiones en cuanto al funcionamiento de la empresa.

HIPOTESIS CENTRAL:

Si el establecimiento de objetivos y el funcionamiento de las grandes empresas dependen de la Alta Dirección y esto permite la distribución y organización de las funciones de la misma, por lo tanto la Alta Dirección se constituye como el medio que permite la fijación de los objetivos de la empresa optimizando los recursos de la misma.

Luego entonces a mayor aplicación de la Alta Dirección como el medio que permita la fijación y alcance de los objetivos, mayor posibilidad de

integrar las funciones de la empresa, así como mayor definición en las funciones de la misma.

HIPOTESIS NULA

Si el establecimiento de objetivos y el funcionamiento de las grandes empresas dependen de la Alta Dirección y ésto no permite la distribución y organización de las funciones de la misma, por lo tanto la Alta Dirección no se constituye como el medio que permite la fijación de los objetivos de la empresa optimizando los recursos de la misma, luego entonces a mayor aplicación de la Alta Dirección como el medio que permita la fijación y alcance de los objetivos, no hay mayor posibilidad de integrar las funciones de la empresa, así como tampoco mayor definición en las funciones de la misma.

OBJETIVO

General: Definir las estrategias y tareas de la Alta Dirección en la toma de decisiones y funcionamiento de las altas empresas.

Particular: Asegurar que la toma de decisiones por la Alta Dirección sea la adecuada en cuanto a la organización y

funcionamiento de las grandes empresas estableciendo con esto aquellas reglas de la Alta Dirección, así como las capacidades que corresponden al administrador en este puesto.

Específico: Proponer aquellos objetivos de la Alta Dirección que permiten establecer y definir las funciones de la misma en cuanto a las grandes empresas.

OBJETO DE ESTUDIO:

El objeto de estudio en esta investigación se considera desde la epistemología como conceptual simple, conceptual complejo, en la medida que las tareas de la Alta Dirección implica tomar en cuenta diferentes disciplinas como ciencias para su realización.

METODOS

a) Generales:

Inductivo-analítico-sintético-deductivo.

b) Particulares:

Técnicas y procedimientos de la Alta Dirección.

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

c) Técnicas: análisis del contenido, técnicas de fichajes.

UBICACION

a)Espacial: Biblioteca de la ULA, biblioteca central de la UNAM, biblioteca de la FCA, biblioteca de la UIC, biblioteca del IPADE.

b)Temporal: De febrero 1994 a diciembre 1994.

DELIMITACION TEORICA

Acorde a los estudios realizados en la administracion se considera como línea directriz de la misma la Alta Dirección, por tanto, el desarrollo de conceptos que van desde la identificación de actividades fundamentales de un trabajo operativo hasta el análisis de temperamentos y capacidad de reflexión, elementos que permiten integrar el concepto de empresa en su versión de las grandes empresas, así como la posibilidad de establecer las funciones de la misma al igual que la forma en que se integra.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION:

En este caso se considera problemático el acceso a la información a la empresa tomada como objeto de estudio, por tanto, dicho obstáculo se tratará de resolver en el desarrollo de esta investigación, se destaca que lo complejo del tema puede generar un retraso en el registro y procesamiento de la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **BLAKE Robert R. y MOUTON Jane S., Estructuracao de una Empresa Dinámica a través de Desenvolvimento Organizacional de tipo Grid, S. Paulo, editorial Edgard Blucher, 1972.**
2. **BRYAN J.F., y LOCKE E.A., Performance Goals as Detetminants of Level of Perfomance and Boredom, Journal of Applied Psichology, vol. 51, no. 2, 1967.**
3. **DEAN Joel, Managerial Economics, Prentice Hall, 1951.**
4. **DE ANZIZU José M., Las Funciones Directivas, editorial Labor, 1970.**
5. **DICCIONARIO de la Real Academia Española, decimanovena edición, editorial Espasa-Calpe, 1970.**
6. **DIMMOCK Marshall E., The Executive in Action, Nueva York, Harper and Brothers, 1954.**
7. **DRUCKER Peter F., La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas, 6a. edición, el Ateneo, 1992.**
8. **DRUCKER Peter F., The Effective Executive, Londres, Heinemann, 1966.**

9. **DRUCKER Peter F., The Practice of Management, Nueva York, Harper and Row Publishers, 1954.**
10. **ENCICLOPEDIA, La Empresa, Dirección y Administración, tomo 3, Plaza y Janés, 1987.**
11. **FERNANDEZ Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, editorial Diana, 1983.**
12. **GUZMAN Valdivia Isaac, Humanismo Trascendental y Desarrollo, editorial Limusa-Wiley, 1970.**
13. **JAY Antonio, La Dirección de Empresas y Maquiavelo, editorial Destino, 1974.**
14. **KOONTZ Harold Y O'DONNELL Cyril, Administración, editorial Mc Graw Hill, 1985.**
15. **LONG Enecker J. G. y PRINGLE C. D., The Ethics of MBO, Academy of Management Review, 1982.**
16. **LUCAS Tomás José Luis y VALERO y Vicente Antonio, Política de Empresa, IESE, Barcelona, Universidad de Navarra, 1991.**

17. MALEK Frederick V., *Washington's Hidden Tragedy, The Free Press*, 1978.
18. MENDEZ Morales José y otros, *Dinámica Social de las Organizaciones*, editorial Interamericana, 1986.
19. MENDEZ Morales José Silvestre, *Economía y la Empresa*, Mc Graw Hill, 1972.
20. ODIORNE George S., *La Dirección por Objetivos*, editorial Labor, Barcelona, 1974.
21. PERRY J. L. y PORTER L. W., *Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organization*, *Academy of Management Review*, 1982.
22. RAIA A. P., *A Second Look at Management Goals and Controls*, *California Management Review*, vol. 8, no. 4, 1966.
23. REYES Ponce Agustín, *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*, editorial Limusa, 1986.
24. RODRIGUEZ Leonardo, *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*, editorial Iberoamericana, 1986.

25. **STONER James A. F., Administración, editorial Prentice Hall, 2a. edición, 1982.**

REVISTAS

26. **REVISTA del Colegio de Graduados en Alta Dirección, Liderazgo de Excelencia, 1994.**
27. **RAYMOND Corey E., Stew Leonard's Dairy & Embassy Suites, Edac, Cairo.**

INDICE DE FIGURAS

3.1. Tipos de directivos y directivo múltiplo.

95.