

300602
50
2ej



UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la U. N. A. M.

“EL PERFIL DE LA PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE MODELO”

Tesis Profesional

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Ma. Eugenia Villarreal Gutiérrez

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

	Pág.
Capitulo 1	
1. <u>Universalidad de la Administración:</u>	
1.1. Concepto y características de la Administración.	12
1.2. Fases de la Administración.	14
1.3. Los objetivos y su clasificación	19
1.4. La empresa y sus recursos. El Hombre.	25
1.5. Resumen Capítulo 1.	29
Capitulo 2	
2. <u>El papel vital de la Dirección</u>	
2.1. La dirección y sus etapas	32
2.2. Estilos gerenciales	38
2.3. El comportamiento directivo	43
2.4. Grid Administrativo o Gerencial	48
2.5. Modelo Tridimensional	52
2.6. Liderazgo Situacional	54
2.7. Herramientas de un Dirigente Modelo	
2.7.1. Autoridad	55
2.7.2. Responsabilidad	58
2.7.3. Delegación	59
2.7.4. Toma de Decisiones	63

	Pág.
2.8. Resumen Capítulo 2.	68

CAPITULO 3

3. <u>La Conducta y Motivacion del Hombre</u>	
3.1. Principios Generales de la Motivación	71
3.2. Facilitadores de la Motivación	76
3.3. Motivación en el Grupo de Trabajo	81
3.4. Opinión sobre las Teorías de Motivación	91
3.5. Resumen Capítulo 3.	103

CAPITULO 4

4. <u>El Dirigente Modelo.</u>	
4.1. Características del Dirigente Modelo	109
4.2. La formación de Hombres	111
4.3. La función de Dirigir	116
4.4. Las cualidades y personalidad del dirigente Modelo.	121
4.4.1. Cualidades de Carácter	124
4.4.2. Cualidades de Trabajo	130
4.4.3. Cualidades para formar Hombres	138
4.5. La formación del dirigente modelo	145
4.6. La Importancia de un Dirigente Modelo	147
4.7. Resumen Capítulo 4	150

<u>Investigación de campo.</u>	152
--------------------------------	-----

<u>Conclusiones</u>	168
---------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	173
---------------------	-----

INTRODUCCION

Es frecuente escuchar que algún negocio ha implantado un adelantado sistema para su administración, que ha adquirido un equipo que es el más moderno en el mercado. Esto es digno de elabanza porque significa que nuestras empresas se amplían y se perfeccionan.

Sin embargo, por otro lado es decepcionante encontrar cuan pocas empresas tienen al frente dirigentes que no sólo se dedican a establecer objetivos y desarrollar planes, sino que tienen como principal objetivo servir a -- los demás logrando con ello formar gente satisfecha y capaz.

¿Cómo resuelven realmente los problemas y toman decisiones los dirigentes?

Generalmente lo hacen de acuerdo con lo que les dicta la experiencia, --- pero a veces carecen de la verdadera capacidad para utilizar todos sus re cursos de la mejor manera.

Un dirigente modelo no es una persona común y corriente, pues además de la experiencia necesita cualidades, habilidades, aptitudes y una orientación que le permita sobre todo entender, comprender, formar y motivar a su personal. Se puede expresar que el dirigir es toda una vocación. En muchas ocasiones se encuentran dirigentes que sin conocer su trabajo no -

saben llevar a cabo los objetivos y planes de la empresa y por supuesto, menos motivar a su personal para que no sólo desarrollen su trabajo, sino que logren así mismo una satisfacción personal y profesional.

Este trabajo de investigación creará conciencia sobre la importancia y necesidad urgente que tiene el hecho de que exista cada día más dirigentes modelos para el desarrollo satisfactorio y exitoso de cualquier negocio.

Con el fin de introducirnos en el tema, el primer capítulo da una visión de qué es la administración, sus características y la importancia que tiene el elemento humano dentro de las empresas.

El capítulo 2 establece lo importante que es la dirección de cualquier empresa. Me referiré a sus etapas y herramientas. Así mismo explicaré brevemente los diversos estilos gerenciales, indicando del mismo modo los diversos modelos del comportamiento directivo.

El capítulo 3 se circunscribe a lo relacionado con la conducta y motivación del hombre. Se establecen algunos indicadores que permiten la motivación del hombre dentro y fuera de su grupo de trabajo.

El capítulo 4 es sin duda la médula de este seminario, pues, establece em las características y cualidades que debe poseer un dirigente modelo, concluyendo en determinar las bases para la formación de dirigentes modelos y la importancia que esto tiene.

Así mismo, se define en qué consiste la función de dirigir y cómo se puede llevar a cabo de la mejor manera.

La falta de dirigentes modelos es una carencia conmovedora y real, lo --- cual me inclinó a escoger este tema, no porque pretenda tratarlo a fondo, que para ello me hacen falta conocimientos y experiencia, sino porque estoy convencida de que el éxito de cualquier empresa está en la cabeza de_ quien la dirige.

Esto es lo que demostraré a ustedes en el contenido de este trabajo.

CAPITULO 1.

UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION

- 1.1. CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.
- 1.2. FASES DE LA ADMINISTRACION.
- 1.3. LOS OBJETIVOS Y SU CLASIFICACION.
- 1.4. LA EMPRESA Y SUS RECURSOS. EL HOMBRE .
- 1.5. RESUMEN DEL CAPITULO 1.

1. UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION

1.1. CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

El uso empleado por los grandes técnicos en la materia, de la palabra -- Administración, ha sido muy variable; sin embargo, yo la consideraré como: "La coordinación de todas las actividades necesarias para obtener - el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta la empresa y así lo grar los objetivos".

Haciendo énfasis a la palabra coordinación, se conceptualiza como la actividad que persigue crear grupos de trabajo homogéneos y armónicos en la consecución de una serie de actividades lógicas y secuenciales que -- conlleven al logro de los objetivos. La administración busca lograr los objetivos con un máximo de eficiencia a través de la coordinación, ya -- que en base a ella se logra el mayor aprovechamiento, no sólo de los recursos humanos sino también de los recursos económicos y materiales. En razón en que se coordinen estos recursos, en razón de que se obtendrán -- resultados más eficaces.

La coordinación es considerada por eso como la esencia de la administración porque abarca:

- la acción de quien esta administrando.
- la actividad misma que resulta de la administración.

-el fin último de la administración es la coordinación.

La Administración así mismo, cuenta con una serie de características que son:

SU UNIVERSALIDAD.--La administración se da donde quiera que exista un organismo social, ya que allí existe coordinación de sus recursos. Los -- elementos esenciales en todas las administraciones son iguales; con algunas variantes accidentales.

ESPECIFICIDAD.-- El fenómeno administrativo siempre va acompañado de otros fenómenos, sin embargo, la administración es específica y distinta a los fenómenos que acompaña.

UNIDAD TEMPORAL.-- Aunque se distinguen etapas, fases y elementos en la administración, en cualquier momento de la vida de la empresa se dan todos o la mayor parte de sus elementos.

UNIDAD JERARQUICA.-- Todas las personas que trabajan dentro de una empresa participan en distintos grados y modalidades de la administración.

1.2. FASES DE LA ADMINISTRACION.

La teoría de Urwick, establece dos aspectos fundamentales en la adminis-

tración, que él llama respectivamente de "mecánica administrativa y de dinámica administrativa". La primera se refiere a como debe ser, y como debe operar una empresa. La segunda se refiere como se manejan y como se tratarían las relaciones, planes, programas, etc., establecidos en la primera etapa. Esto no quiere decir que se separan las dos etapas, sino al contrario, debe y existe una interacción doble; es decir la teoría -- hay que modificarla, ajustarla y complementarla de acuerdo con los resultados obtenidos.

Cada una de estas etapas tienen sus elementos correspondientes como --- sigue:

a)- Mecánica administrativa:

Previsión: Responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Planeación: Responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?

Organización: Responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

b)- Dinámica administrativa:

Integración: Responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?

Dirección: Responde a la pregunta ¿cómo se va a dirigir?

Control: Responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado?

A continuación se dará una breve explicación de cada uno de estos elementos:

PREVISION

(Estudio de las con-

1. Determinación de objetivos: se estu---

diciones futuras)

dian perspectivas que incluyen propósi-
to y finalidad.

2. Análisis.- Se investigan factores po-
sitivos y negativos que pudieran afec-
tar los objetivos. Se busca apreciar
el contexto en que se colocarán los --
objetivos.

3. Elección o identificación de alterna-
tivas que conviene adoptar.

PLANEACION

(Determinación de cur-
sos concretos de --
acción y estableci-
miento de principios)

1. Fijación de políticas.- Principios pa-
ra orientar la acción de realización.
2. Establecimiento de Procedimientos. Se-
cuencia de operaciones o métodos.
3. Establecimiento de programas.- Fija-
ción de tiempos requeridos que dan lu-
gar a presupuestos.

ORGANIZACION

(Estructuración técni-
ca de las relaciones -

1. Jerarquías.- Establecer la autoridad -
y responsabilidad de cada nivel.

o interdependencia en las actividades)

2. Funciones.- Determinación de la división de las grandes actividades u operaciones especializadas.

3. Obligaciones.-Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo, susceptibles de ser desempeñadas por cada persona.

INTEGRACION.

1) De recursos humanos.

Establecer los procedimientos para dotar a la empresa y así obtener un mejor logro.

1. Selección.-Técnicas para hallar y escoger los elementos adecuados.

2. Introducción.- La manera de incorporar a los nuevos elementos para que se articulen de la manera conveniente.

3. Desarrollo.- Las bases para promover el progreso técnico, económico y social de la persona.

2) De recursos materiales. Identificar la forma conveniente de articulación.

1. Investigación.- Estudio de las características de adaptabilidad de los recursos materiales a los requerimientos del organismo.

2. Elección.-Identificación de acuerdo con los objetivos buscando fluidez y armonía.

DIRECCION

(Orientar las acciones - de cada miembro de la em presa respecto a su con- junto).

1. Mando o autoridad como ejercerla y delegarla.
2. Comunicación.- Transmisión de ideas en todos los niveles.
3. Supervisión.- Verificación respecto a la ejecución de las acciones, para determinar su cumplimiento según lo planeado.

CONTROL

(Establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación -- con lo esperado, con el propósito de saber si se ha logrado lo planeado).

1. Establecimiento de Normas.- Fijación de bases para medir y comparar lo realizado, conforme a lo propuesto.
2. Operación de los controles.- Ejecución vigilancia o seguimiento de la trayectoria del elemento motivo del control.
3. Interpretación de resultados.- Medición y comparación de lo realizado, a efecto de tomar o adoptar las acciones a que haya lugar, según los resultados.

Por todo lo anterior se puede concluir que la importancia de la administración se basa en:

1. En cualquier organismo social es necesaria la administración para lograr eficientemente los objetivos.
2. La administración coordina los elementos humanos, materiales y económicos para lograr un mayor éxito.
3. Las empresas en México necesitan de la administración para lograr con mayores posibilidades la competencia entre ellas mismas a la vez de obtener una mayor coordinación de sus recursos lo cual se verá reflejado en una mayor productividad.

En nuestro país es un requisito indispensable mejorar la administración para crear una mayor capitalización, desarrollar empleados más calificados y sobre todo para el propio desarrollo del mismo empleado.

1.3. LOS OBJETIVOS Y SU CLASIFICACION.

Existe un factor que da razón de ser a la empresa y este es el objetivo: "La palabra objetivo proviene de dos raíces: Jactus, que significa lanzado y la preposición ob: hacia. Por lo tanto, etimológicamente objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa" (1)

Definición de George Terry: "Metas intentadas que prescriben o estable--

(1) Reyes Ponce Agustín-Administración por objetivos. Editorial Limusa, México 1979; P-29.

cen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador".

Definición de Koontz y O'Donnell: "En vez de dar una definición de los - objetivos, señalan que éstos son diversamente conocidos, como propósitos, misiones, metas y que nadie puede especificar como cumplir un objetivo vago e indeterminado; por lo que los objetivos deben estar identificados de tal forma, que puedan determinarse el éxito o fracaso final".

Se puede señalar que en su esencia un objetivo significa: la meta que -- nos hemos propuesto alcanzar.

Tradicionalmente, el objetivo más general del dirigente es maximizar utilidades. Sin embargo, actualmente ha surgido otro objetivo de igual importancia, el cual consiste en lograr los mejores rendimientos posibles para todo el público (empleados, clientes, público en general y accionistas).

La dirección en la toma de decisiones debe beneficiar a los accionistas, pero no debe olvidar sus relaciones públicas dentro de las cuales, ha -- de emprenderse la búsqueda de utilidades.

Al establecer los objetivos se deben contestar las siguientes preguntas, con la finalidad de que las metas sean correctas y bien definidas:

1. ¿Realmente cuál es el negocio?
2. ¿Qué mercados se intentan abarcar?
3. ¿Hasta qué punto se depende de otras entidades?
4. ¿Cómo está diversificada la línea de productos?

Estas preguntas darán una visión más acertada de qué es la empresa y si los objetivos están encauzados en la dirección correcta.

Independientemente de las características que debe tener cualquier objetivo, los objetivos se pueden clasificar según su naturaleza o propósito que desean alcanzar y así el Licenciado Fernández Arenas los divide en:

1. **Objetivo de servicio.**- Satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

2. **Objetivo social.**- Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como adecuadas relaciones públicas.

3. **Objetivo económico.**- Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Sin embargo, otros autores hacen otras divisiones de los objetivos y ---

aunque aquí no se tocarán las diversas clases o tipos de objetivos, si se mencionará aquellas categorías que tienen una mayor aplicación en la empresa:

Objetivos atendiendo el tiempo (corto y largo plazo):

Se establece comunmente que los objetivos a corto plazo son aquellos que se fijan en un plazo no mayor de un año y comunmente se les denomina ops racionales.

Los objetivos a largo plazo, por el contrario, son los que se fijan en un plazo mayor de un año, y se pueden denominar como estrategicos. En los objetivos a largo plazo es necesario trabajar retrospectivamente, para ir siguiendo con mayor atención el logro de los resultados que se esperan y llevar a cabo oportunamente las correcciones necesarias.

Objetivos individuales y colectivos.

Los objetivos individuales se definen como aquellos fines que persigue cada persona física, ya sean sociales, económicos o de servicio, es decir los que persigue un empleado en particular.

Los objetivos colectivos por el contrario, son aquellos que persiguen un grupo de personas en su conjunto.

El objetivo colectivo puede identificarse con el objetivo individual, --

no obstante la mayoría de las veces se contraponen y tiende a ser difícil la armonización de los dos.

Objetivos particulares y generales.- Como su nombre lo dice, los objetivos particulares son los que forman parte de un objetivo más amplio. Mientras los objetivos generales son aquellos formados por varios particulares. Según se compare el objetivo, puede ser particular, con respecto -- a algo y general con respecto a otra cosa.

Objetivos subordinados y básicos.- Los objetivos subordinados podemos definirlos como meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales, sin embargo, si no se llegan a lograr cada uno de ellos, no se llegará a lograr el objetivo principal.

Los objetivos básicos, como se dijo anteriormente, son los que de alguna manera, definen la intención de la persona o institución. Su logro depende de que se hayan obtenido los objetivos secundarios.

A esta clasificación podemos además agregar los objetivos colaterales que aunque no son medios para llegar a un objetivo básico, tampoco se considera como tal.

Al tratar de estructurar los objetivos se debe de tomar en cuenta:

1. Preguntas:

- ¿Qué vamos a lograr?
- ¿Cómo se va a lograr?
- ¿Quién será el responsable?
- ¿Porqué se necesita lograr?
- ¿Dónde se va a lograr?
- ¿Cuánto se va a lograr?
- En qué magnitud se quiere lograr?

2. Deberán aparecer siempre por escrito.
3. Deberán ser siempre cuantificables.
4. Deberán ser claros y precisos.
5. Deberán ser realistas.

Se puede concluir que los objetivos son declaraciones o establecimientos de los resultados que el dirigente intenta lograr en un determinado período de tiempo. Los objetivos para el dirigente tienen como fin:

- a)- Estimular a cada dirigente a alcanzar los resultados.
- b)- Mejorar el trabajo en la organización y en la planeación.
- c)- Evaluar la ejecución del trabajo.
- d)- Asegurar la continuidad y dirección común entre los objetivos individuales, departamentales y divisionales.
- e)- Sobre todo mejorar la destreza para planear eficazmente y alcanzar el crecimiento de la empresa.

1.4. LA EMPRESA Y SUS RECURSOS. EL HOMBRE.

Una empresa cualesquiera que sean sus fines (de lucro o de servicio) --- se puede conceptualizar como:

**"La entidad legal, que con fundamento en una dirección eficaz logra la -
óptima coordinación de sus recursos humanos, materiales y técnicos para
la consecución satisfactoria de sus objetivos"**

He mencionado y establecido los recursos que integran a una entidad. La falta de alguno de ellos no sólo hace imposible el logro de las metas, - sino también hace inconcebible la existencia de la misma.

Es en esto último donde radica la importancia de dichos recursos, todos_ son necesarios para la misión que se haya emprendido. Sin embargo, uno_ de ellos por su naturaleza en todo lo referente a su captación, motiva- ción, retención y comprensión de sus necesidades y su desarrollo inte--- gral, resulta el más complicado, este es el recurso humano.

El hombre posee una serie de características que lo distinguen y lo hacen diferente no sólo de los otros recursos mencionados, con los cuales_ no hay medida de comparación, sino también de cualquier otro ser vivo. Algunas de estas características son:

1)- Raciocinio.- El hombre capta estímulos internos y externos, los ca--

naliza y tiene como respuesta una conducta que lo diferencia de los otros recursos. Esta cualidad del comportamiento implica perseguir fines coherentes entre sí y emplear los medios más apropiados para dichos fines.

2)- **Pensamiento.**- Son las ideas que un hombre tiene sobre otros hombres - o el medio ambiente que le rodea. El pensamiento es una función cerebral que aunándole los valores e inteligencia que posee un hombre, van a dar - como resultado una conducta determinada.

3)- **Capacidad Emotiva.**- En el hombre la emotividad es una acción ligada - de valores y que se expresa a través de los más distintos sentimientos. - Dicha capacidad es una insignia del hombre.

4)- **Capacidad de transformar el medio.**- El hombre no es estático y como - tal se encuentra en un constante cambio. Dicho cambio siempre lo lleva a una superación que se sustenta en tener la oportunidad de cambiar sus condiciones actuales de vida por unas que él considera pueden ser mejores y que le podrán proporcionar la satisfacción a sus necesidades de autoafirmación y auto-realización.

5)- **Control progresivo de sus instintos.**- Gracias al raciocinio que el -- ser humano posee y a la cultura convencional de la sociedad, el hombre -- puede moderar sus instintos.

6)- **Libertad.**- Característica única del hombre de elegir, actuar y mover-

se en cualquier situación, teniendo como única condición que en su accionar no oprima la libertad de otro ser humano.

7)- **Valores.**- Son formas de pensamientos comunes para toda una cultura.- Se autogeneran dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilos de vida.

8)- **Inteligencia.**- Facultad de entender caracterizada en el hombre por la existencia del lenguaje y conceptos. Dicha cualidad cuando es encontrada en otros recursos en apariencia (computadoras) es la expresión de la inteligencia humana a través de dichos medios.

9)- **Trabajo.**- Es una actividad exclusiva del hombre, el cual y de acuerdo a su misión u objetivo, organiza y coordina a los demás recursos para que a través de ellos se manifieste su voluntad de hacer. El trabajo en el hombre se presenta como un factor de desarrollo biológico, psicológico y social.

A lo largo de estas características se puede comprobar que el hombre es el recurso más valioso con que cuenta toda empresa y para poder aprovechar eficazmente sus habilidades, capacidades y esfuerzos se requiere de una buena dirección que cuide y respete todas sus manifestaciones, además de reconocerle su calidad humana.

Para dirigir los recursos materiales y técnicos se requiere los conoci--

mientos concernientes a su manejo.

Empero, dirigir hombres, es dirigir pequeños mundos autónomos completamente disímolos que necesitan una atención plenamente personal. Se requiere de no olvidar que es el único recurso insustituible de toda la em presas.

1.5. RESUMEN CAPITULO 1.

La Administración se define como la función de coordinar todas las actividades necesarias para obtener el máximo rendimiento de los recursos y así lograr los objetivos fijados.

Para distinguirla de cualquier otro fenómeno, ésta cuenta con una serie de características que son:

- Su Universalidad.
- Su Especificidad.
- Su Unidad Temporal.
- Su Unidad Jerárquica.

Además de dichas características, para su mejor entendimiento y estudio, la Administración se ha dividido en dos fases; cada una de ellas con varios elementos que la configuran:

Primera Fase.- La Mecánica Administrativa formada por los siguientes elementos:

- Previsión.- ¿Qué puede hacerse?
- Planeación.- ¿Qué se va a hacer?
- Organización.- ¿Cómo se va hacer?

Segunda Fase.- La Dinámica Administrativa configurada como a continua---
ción se observa:

Integración.- ¿Con qué se va a hacer?

Dirección.-¿Como se va a dirigir?

Control.- ¿Cómo se ha realizado?

Muchos son los aspectos que logran que la Administración sea de gran importancia, ya que gracias a ella se coordinan recursos para lograr el -- éxito cumpliendo los objetivos fijados en cualquier organismo social. A consecuencia de lo anterior se dan mayores posibilidades de competencia_ entre las empresas.

Mientras más eficiente sea la Administración, mayores posibilidades de - desarrollo habrá en nuestro país, de tal manera que la fijación de obje tivos de una empresa que son las metas señaladas que se propone alcanzar dentro de un determinado período de tiempo, estén bien especificadas para un mejor logro de resultados.

Existen muchas clasificaciones de los mismos, pero la más usual es dividirlos en: objetivos económicos, objetivos sociales y objetivos de servi cio.

Para lograr estos objetivos se requiere de varios recursos, pero el más_ valioso e insustituible de estos es el recurso humano.

CAPITULO 2.

EL PAPEL VITAL DE LA DIRECCION

- 2.1. LA DIRECCION Y SUS ETAPAS.
- 2.2. ESTILOS GERENCIALES.
- 2.3. EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.
- 2.4. GRID ADMINISTRATIVO O GERENCIAL.
- 2.5. MODELO TRIDIMENSIONAL.
- 2.6. LIDERAZGO SITUACIONAL.
- 2.7. HERRAMIENTAS DE UN DIRIGENTE MODELO.
- 2.8. RESUMEN DEL CAPITULO 2.

2. EL PAPEL VITAL DE LA DIRECCION

2.1. LA DIRECCION Y SUS ETAPAS.

Uno de los elementos fundamentales dentro de la Administración, es la dirección, con la cual se hace posible la realización efectiva de lo que se planeó, por medio del mando del dirigente, el cual a través de su autoridad, toma las decisiones más convenientes.

George Terry, la define como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización hechas por el jefe administrativo".

Koontz y O'Donnell, la denomina como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". (1)

Henry Fayol define la dirección como la que consiste para cada jefe: "es obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Chester Barnard considera a la dirección como "el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo".

Reyes Ponce la define como: "impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y del grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados".

(1) Reyes Ponce Agustín; Administración de Empresas Teoría y Práctica. Editorial --- Límusa; México 1979. P-305.

Por último yo considero a la dirección como: "El proceso mediante el cual el dirigente evalúa, coordina y orienta la acción a seguir de sus colaboradores para el logro de los objetivos tanto empresariales como personales".

La dirección de una empresa supone tres etapas o fases:

1. Mando o autoridad.
2. Comunicación.
3. Supervisión.

1. Mando o Autoridad.

La autoridad o mando, se fundamenta en cuanto poder tiene una persona --- para ser obedecida por otra que esté subordinada.

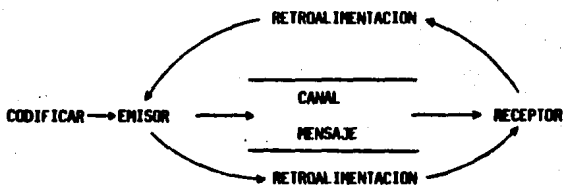
La autoridad que sustenta un dirigente, se fundamenta en las órdenes ---- que significaría "poner cada cosa en su lugar", no hay que olvidar que -- las órdenes que dá un dirigente están dentro de otro orden que hay que -- seguir y que ha sido establecido por la empresa misma y sólo ésta última establece por medio de convenio qué personas estarán capacitadas para -- ejercer autoridad sobre otras.

Sobre la autoridad y sus elementos se hablará en un capítulo posteriormen te.

2. Comunicación.

La comunicación deriva del latín "cum", con y "munus", don: "significa - entonces algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo; algo que antes de comunicarse, era exclusivamente personal y después de la comunicación es del dominio de todos los demás". (1)

El proceso de la comunicación es el siguiente:



El codificar es el método de emisión o transmisión de un mensaje con --- ideas organizadas y símbolos adecuados al propio mensaje y al receptor.

El emisor es la persona o personas que originan el mensaje.

El mensaje es la comunicación que el emisor envía.

El canal es el medio por el cual la comunicación es enviada.

(1) Reyes Ponce Agustín: Administración de Empresas Teoría y Práctica. Editorial Limusa, México 1979; P-312

El receptor es la persona o personas que reciben el mensaje.

La retroalimentación es un proceso doble; por el cual el receptor envía respuesta al emisor y el emisor al receptor.

Se puede establecer un séptimo elemento en este proceso que sería el --- ambiente de la comunicación, es decir la claridad o fidelidad con que se recibe la comunicación.

Por todo lo anterior, se define a la comunicación como "el proceso de -- transmitir ideas de un emisor a un receptor por medio de un canal o medio de comunicación para generar una respuesta o retroalimentación".

Los tipos de comunicación en una organización son:

Ascendente: como pueden ser los reportes, informes, quejas, sugerencias, entrevistas, encuestas, etc.

Descendente: que transmite políticas, reglas, instrucciones, órdenes, -- informes, etc.

Horizontal: que se da en juntas, comité, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Diagonal: la cual se maneja como la asesoría.

Los beneficios que trae consigo la comunicación dentro de la organización son: buena dirección, buena comunicación.

Existencia de comunicación de información.

Apoyo a la coordinación

Fomento a la participación de grupos.

Como medio de motivación.

Ayuda a resolver conflictos.

Apoya a establecer lineamientos para políticas y objetivos.

Contribuye al desarrollo individual.

Apoya a la toma de decisiones.

3. Supervisión.

La supervisión deriva de "super": sobre, y "visum", supino, de videre, -ver; implica por lo tanto: "ver sobre, revisar y vigilar" (1)

Es decir, supone ver que las cosas se realicen como fueron ordenadas.

La supervisión como una fase de la dirección, es una guía de los recursos humanos para lograr objetivos comunes, además el supervisar una labor es llevar a cabo una revisión del trabajo que hacen los demás.

(1) Reyes Porce Agustín; Administración de Empresas Teoría y Práctica. Editorial Limusa.- México 1979; P-340

El éxito de un dirigente al supervisar es conocer las funciones a dirigir o a supervisar; debe conocer el trabajo de los subordinados para poder orientarlos, motivarlos, manejarlos y controlarlos.

La importancia del supervisor radica en que va a ser el encargado directo de la vigilancia, es él en última instancia de quien depende la eficiencia de las labores.

El supervisor constituye el punto clave de contacto de la dirección con los empleados y viceversa, son personas claves de la administración, --- pues son ellos los que transmiten órdenes e informaciones de la jerarquía superior y temores inquietudes y esperanzas de los empleados. De ahí -- que se pueda definir a un supervisor como la piedra angular de cualquier empresa.

Las cualidades que debe poseer un supervisor son:

Preocupación por el individuo.

Preocupación por el grupo.

Autodisciplina justa.

Autocontrol.

Lealtad consigo mismo.

Dar un buen ejemplo.

Imparcialidad y

Accesibilidad.

Entre las funciones más importantes de un supervisor se encuentran:

Distribuir el trabajo de acuerdo a las características de cada puesto.

Saber orientar a su personal.

Instruir y calificar a su personal.

Realizar entrevistas con ellos.

Coordinarse con los demás jefes.

Sobre todo, mantener una disciplina justa.

Si en algún momento llega a faltar alguna de estas tres etapas -autoridad, comunicación y supervisión- o se dan de una manera ineficiente no se darán los elementos claves del éxito de la dirección:

-Liderazgo.

-Objetivos Grupales.

-Influencia.

2.2. ESTILOS GERENCIALES.

En todas las organizaciones existen diferentes individuos y cada uno --- de ellos con distintas necesidades y distintas maneras de satisfacerlas.

Asimismo los dirigentes tienen distintas tendencias a lo que corresponde a la manera de dirigir. Hay dirigentes cuya principal preocupación es el trabajo, para ellos, es lo único y lo más importante que debe hacer -

su subordinado. Otros, en cambio, lo más importante son las relaciones humanas, y su preocupación estará encaminada a tener a gusto a sus subordinados.

Sin embargo, existe otra clase de dirigente que son los que no les interesa ni el trabajo ni las relaciones y son los subordinados mismos que realizan lo que ellos creen conveniente.

Los estilos para dirigir varían de un dirigente a otro. Un dirigente en un lapso de tiempo puede utilizar todos los estilos de dirección, aun que uno será el predominante.

El estilo es un proceso dinámico que varía de situación a situación, dependiendo de las características de la organización.

Los estilos gerenciales que pueden presentarse en una organización son:

1. Estilo autocrático.
2. Estilo democrático.
3. Estilo Laissez Faire.

1. Estilo Autocrático.

El estilo autocrático se tipifica mejor por el hecho de que el dirigente realiza toda la actividad pensante y estructura en general toda actividad de los empleados, quienes deben de obedecer todo lo que se les ordena y realizar las actividades que se le asigna. No tienen que razonar

ni pensar mucho. Es un obstáculo el ser creador o tener alguna idea original.

Un dirigente autocrático se basa en la teoría X que más adelante traté.

Es un hombre que obtiene resultados mediante el esfuerzo y el poder, ya que es él, el que asume totalmente la autoridad y la responsabilidad.

La mayoría de las veces, se muestra hostil hacia su grupo, lo que ocasiona que muchas veces los mejores empleados busquen otro empleo con la esperanza de desenvolverse en un mejor clima de trabajo y obtener mayores reconocimientos por la realización de un buen trabajo.

El dirigente autocrático, por el hecho de no gustarle delegar responsabilidades y autoridades, hace que la toma de decisiones se base en la inspección personal, es decir "háganlo a mi manera". Tiende a permanecer aislado de sus hombres y su comunicación descendente es mala. Se comunica únicamente con sus superiores.

En ocasiones, suele no ser tan hostil, ni tampoco alcanza sus metas -- mediante métodos impuestos por la fuerza o dogmáticos, puede tener un trato muy amable y convencer a los hombres de que hagan lo que él desea. En ocasiones recurre a la manipulación. Los subordinados llegan a saber que si siguen exactamente sus instrucciones y hacen lo que él desea que hagan, se les darán ciertas recompensas. Este dirigente, suele llamarse al autócrata benévolo. Muchos subordinados tienden a sentir un cierto -

grado de seguridad y muestran cierta satisfacción con este tipo de dirigente.

Algunas ventajas que tiene este estilo es que proporcionan fuerte motivación y recompensas al dirigente, permite tomar decisiones rápidas por no tener que consultar a nadie; sin embargo, la principal desventaja es que desagrada a los subordinados, lo cual muchas veces trae insatisfacción, frustración, temor y conflicto, porque saben que lo que producen es por que se les obliga a hacerlo y no porque se les motive para ello.

2. Estilo Democrático.

El estilo democrático se fundamenta en los postulados de la teoría Y y es de suponer que el poder que tiene el dirigente, es otorgado por el -- grupo.

Se trata de hacer nacer un sentido de responsabilidad, de permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones, a fin de que se sientan partícipes y provocar en ellos, el deseo personal de trabajar -- en favor de los objetivos de la organización.

Los subordinados, ponen de manifiesto su creatividad en las actividades que desarrollan, pues se les ha despertado su motivación.

Lo que sucede en una dirección democrática, es que el dirigente, comparte su dirección con su personal y aumenta su fuerza con eso, porque ---

ellos tienen mayor confianza en él. Comparte con el grupo algo de su autoridad, existe una cooperación mutua desde el momento en que el dirigente informa sobre las condiciones que afectan sus trabajos, y ellos expresan sus ideas y sugerencias; es decir, controlan a través de la fuerza - del grupo, ya que saben que su bienestar como dirigente, depende de ello.

Los subordinados son tomados en cuenta en algunas decisiones, su opinión es importante y válida en el funcionamiento del área en que se desarrollan.

Posiblemente la mayor ventaja es que el grupo y el dirigente actúan como una unidad social.

3. Estilo Laissez-Faire.

El estilo Laissez-Faire significa "dejad las cosas como están" y ésto -- en nuestro idioma se puede traducir como el dirigente de políticas laxas.

Este tipo de jefe es el que evita el poder y la responsabilidad y por lo general deja que los subordinados lleven a cabo las cosas y hagan su trabajo por sí mismos y en la forma en que lo consideren adecuado.

Lo que en realidad dice a sus hombres es "ese es el problema", "esto es

lo que yo deseo se realice", "resuélvanlo a su manera", se permite al -- grupo hacer lo que prefiera, ellos se capacitan así mismos y generan su propia motivación, el dirigente juega un papel secundario.

Podemos concluir que este estilo representa una ausencia de dirección.

El estilo más eficiente será aquel que se aplique de acuerdo a la personalidad del líder, a los subordinados y a las situaciones que prevalezcan en ese momento.

2.3. EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Durante los últimos años, los hombres e investigadores de la administración, se han dedicado a estudiar el "mejor" estilo directivo que tenga resultados positivos en la mayoría de las situaciones. Sin embargo, los resultados de estas investigaciones han mostrado que no existe un estilo unico mejor para todas las situaciones que se presentan.

El mejor estilo siempre será aquel que se ajuste a las necesidades cambiantes del propio ambiente.

Dos clásicos de la administración como son Robert Tannenbaum y Warren -- H. Schmidt establecen que los estilos directivos y en sí el comportamiento directivo depende de tres grupos de factores. "Estos factores los denominan como "fuerzas en el gerente" "fuerzas en el subalterno" y "fuerzas en la situación".

Las fuerzas del gerente son:

Su sistema de valores,
Confianza en sus subalternos,
Inclinación propia al liderazgo,
Sensación de seguridad ante una situación incierta.

Las fuerzas de los subalternos incluyen:

Necesidades de independencia.
Destreza para asumir responsabilidades y toma de decisiones.
Tolerancia a la ambigüedad.
Interés por el problema inmediato.
Comprensión e identificación con las metas de la organización.
Conocimientos y experiencia para manejar el problema.
Expectativa adecuada a participar en la toma de decisiones.

Las fuerzas de la situación incluyen:

El tipo de organización.
La efectividad del grupo.
Complejidad del problema mismo.
Presión del tiempo sobre la situación.

Estos autores establecen que de acuerdo con la evaluación que haga el --
dirigente de estos factores, puede seleccionar el mejor estilo directivo
sin embargo, no establecen ninguna pauta a seguir en la evaluación de --
los factores.

La siguiente figura nos establece como ellos perciben el comportamiento directivo, como un continuo en diferentes grados de participación, de libertad y de decisiones entre el jefe y sus subordinados.

Las acciones que aparecen a la extrema izquierda representan al dirigente que mantiene un alto grado de control, mientras que en la extrema derecha son las características de un jefe que delega en otros un alto grado de control.

Ninguno de los dos extremos es absoluto, tanto el autoritarismo como el liberalismo tienen sus limitaciones.

El comportamiento del jefe puede describirse como sigue:

1. El dirigente toma la decisión y la comunica.- En este caso, el jefe identifica el problema, considera las alternativas, elige una de ellas e informa su decisión a los subordinados para que la pongan en práctica. Puede o no tomar en cuenta las reacciones que él cree que tendrán sus subordinados respecto a su decisión, en cualquier caso el dirigente no dará oportunidad para que los subordinados participen directamente en la toma de decisiones.

2. El dirigente "vende su decisión". En este caso como en el anterior, el jefe tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a la decisión. Sin embargo, en lugar de darle a conocer simplemente, se esfuerza por convencer a sus subordinados de la conveniencia de aceptarla. Al hacer esto, reconoce la posibilidad de que surja algu-

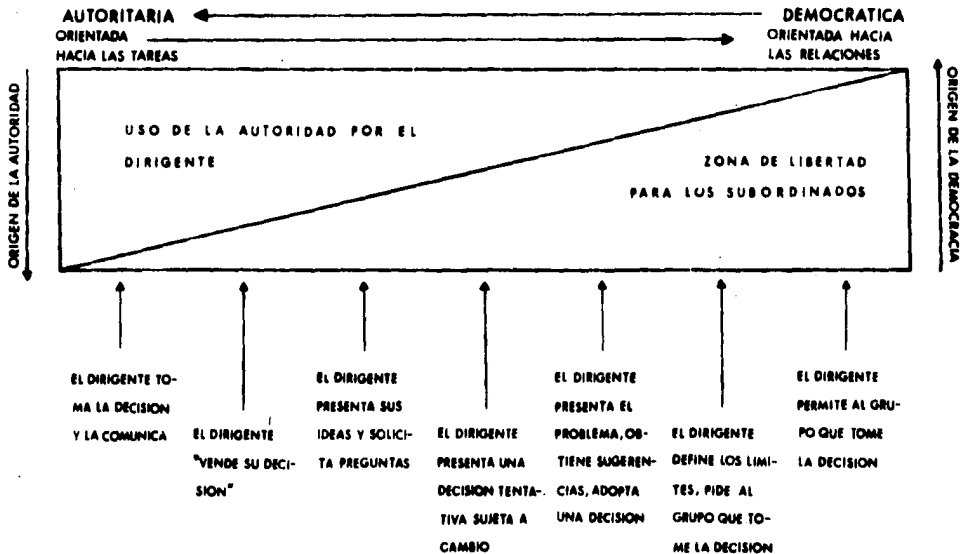
na resistencia por parte de las personas involucradas con la decisión -- y tratar de reducir la resistencia indicando, por ejemplo, cuales son -- las ventajas de la decisión que beneficiarán a los empleados.

3. El dirigente presenta sus ideas y solicita preguntas. En este caso, el jefe ha llegado a una decisión, pretende que sus ideas sean -- aceptadas, ofrece a sus subordinados una oportunidad de conseguir una -- explicación más completa de su manera de pensar y sus intenciones. Después de presentar sus ideas, solicita preguntas a fin de que los subordinados puedan comprender lo que él pretende lograr.

4. El dirigente presenta una decisión tentativa sujeta a cambio. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en -- manos del jefe y llega a una decisión, pero sólo en forma tentativa. Antes de hacerla firme, el jefe presenta su propuesta de solución para que aquellos que serán afectados por la misma, ofrezcan sus puntos de vista.

5. El dirigente presenta el problema, obtiene sugerencias, adopta una decisión. El papel inicial del jefe consiste en identificar el -- problema y el grupo dará al jefe una variedad de posibles soluciones, es en este caso donde los subordinados tienen la opción de sugerir sus ---- ideas. De la lista de alternativas propuestas por sus subordinados, el -- jefe elegirá la solución que considere más adecuada.

6. El dirigente define los límites y pide al grupo que tome la -- decisión.- En este momento el jefe transmite al grupo (dentro del cual



COMPORTAMIENTO DIRECTIVO DE ROBERT TANNENBAUM Y WARREN H. SCHMITH

posiblemente se incluya él mismo), el derecho de tomar la decisión. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión.

7. El dirigente permite al grupo que tome la decisión dentro de ciertos límites establecidos.- Esto representa un grado extremo de libertad del grupo, que sólo aparece ocasionalmente en organizaciones formales. En este caso, el dirigente se encarga de la identificación del problema, desarrolla soluciones alternativas. Las únicas limitaciones para el grupo son aquellas especificadas por el jefe del equipo. Si el dirigente participa en el proceso de toma de decisiones, pretende hacerlo sin ejercer una autoridad mayor que la de cualquier otro miembro del grupo.

2.4. GRID ADMINISTRATIVO O GERENCIAL.

Otro modelo que utiliza 2 dimensiones de liderazgo es el Grid Gerencial o Administrativo desarrollado por Robert R.Blake y Jane S. Mouton.

Su hipótesis abarca el interés por las personas (eje vertical) y el interés por la tarea o producción (eje horizontal) (Fig. 2)

El Grid indica las 5 posiciones claves en relación tarea-gente:

1.9. Country Club.- Implica una cuidadosa atención al personal creando -

así un ambiente agradable en la Organización. Sin embargo la ejecución -- del trabajo interesa muy poco.

1.1. Empobrecido.- Realiza un esfuerzo mínimo para hacer sólo el trabajo - necesario que baste para mantener la cohesión de la empresa.

5.5. Intermedio.- Es una posición mediocre, se atiende poco el producir y - poco el mantener un ambiente agradable.

9.9. Equipo.- La interdependencia mutua, surgida de un interés común en -- los propósitos de la empresa, conduce a relaciones de confianza y respeto.

9.1. Tarea.- Busca sobre todo la eficiencia de la tarea y al elemento huma no lo considera en un grado mínimo.

COMPORTAMIENTO DE LOS DIVERSOS
ESTILOS, EN BASE AL GRID GERENCIAL

Dirección y Control

Metas y Objetivos

9.1 Bastante

9.1 Altos jefes deciden

Dirección y Control

- 1.9 No dan mucho
- 1.1 Los superiores imponen
- 9.9 Comprende obj. de la Cía.
- 5.5 No establece demasiado.

Metas y Objetivos

- 1.9 No muy definidas.
- 1.1 Supervivencia de la Cía.
- 9.9 El trabajo es un desafío
- 5.5 Metas no muy definidas.

Comunicaciones

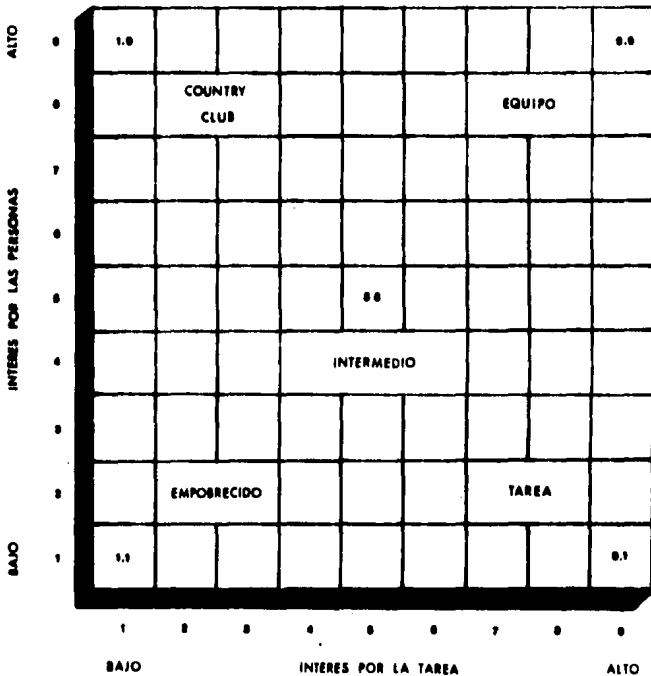
- 9.1 De arriba hacia abajo, todo por escrito.
- 1.9 Muy pocas órdenes.
- 1.1 Comunicación mínima.
- 9.9 Abierta, se toman en cuenta las decisiones de grupo.
- 5.5 Sistema informal.

Creatividad

- 9.1 Trabajan no crean.
- 1.9 Ideas nuevas traen consigo inestabilidad.
- 1.1 Está bien, si es necesario.
- 9.9 Hay Freed Back.
- 5.5 Hay cajas de sugerencias.

FIG. 2

GRID GERENCIAL



ROBERT R. BLAKE

JANE S. MOUNTON

2.5. MODELO TRIDIMENSIONAL.

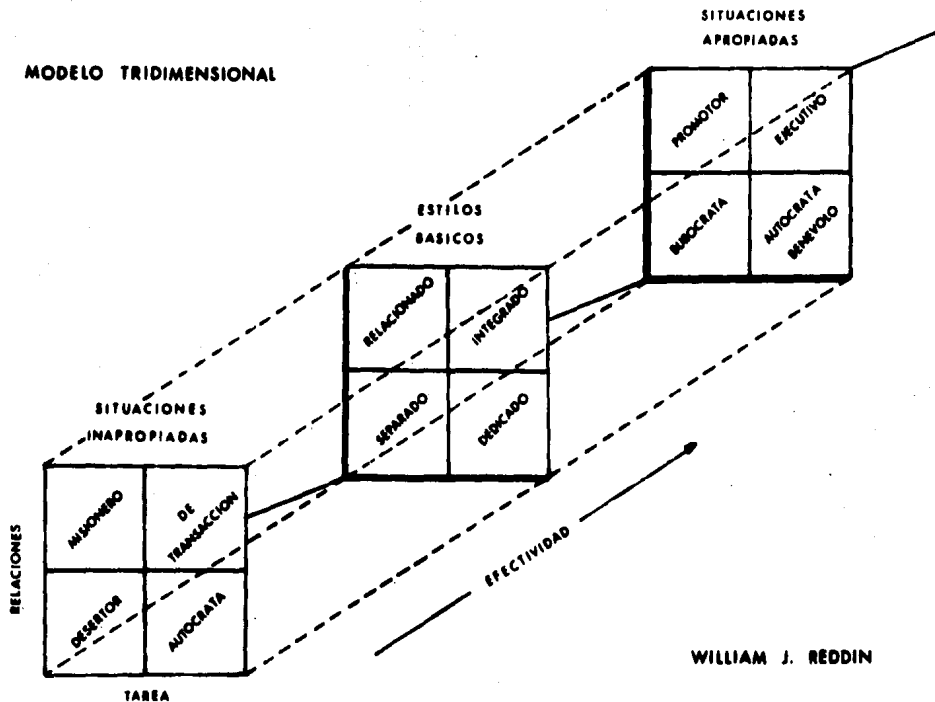
Willian J. Reddin inventó un modelo que se basa en que cualquier estilo - directivo puede ser eficaz o ineficaz en base a la situación que impere.

El modelo tridimensional resulta en principio similar al Grid Administrativo. Sin embargo, Reddin añadió a su modelo una tercera dimensión de profundidad en la que se mide lo eficaz o ineficaz de los estilos en relación a las circunstancias en que sea adaptado dicho estilo. En este modo lo el eje vertical mide la inclinación del dirigente hacia las relaciones mientras en el eje horizontal existe una inclinación hacia la tarea.

Se afirma que existen 4 estilos básicos que son correctos si se aplican - bajo situaciones apropiadas, en dicho caso la situación se localizará en el cuadro señalado como "situaciones apropiadas". No obstante, si los estilos básicos se establecen en situaciones que no lo ameriten, los estilos se localizarán en el cuadro denominado "situaciones inapropiadas".

Ejemplo: si un dirigente adopta el estilo "dedicado" (inclinado hacia la tarea) en el momento preciso, los individuos a su alrededor lo percibirán como un "autócrata benévolo". Si el mismo estilo es adoptado en situaciones no adecuadas, se le percibirá como un "autócrata". Por lo tanto, - el estilo es el mismo, las circunstancias son las que lo hacen diferente.

MODELO TRIDIMENSIONAL



WILLIAM J. REDDIN

2.6. LIDERAZGO SITUACIONAL.

Un líder democrático no es siempre el mejor dirigente, es decir, existen excepciones y éstas se explican mediante el modelo elaborado por Fielder y sus asociados.

Este modelo elaborado por Fielder explica que el estilo directivo más adecuado depende de la situación en la que trabaja el dirigente.

En otras palabras depende de que la situación sea favorable, desfavorable o de una gama intermedia de lo favorable para el dirigente.

Es de suponer que al cambiar las variantes de las situaciones debe cambiar también el estilo directivo.

"Fielder demostró que la eficiencia del dirigente está determinada por -- la interacción de la orientación del empleado con 3 variables adicionales: --

1. Se trata de las relaciones entre el dirigente y sus subordinados, -- que se determina a través de la manera en que el dirigente es aceptado -- por el grupo.
2. La estructura de la tarea, reflejado en el grado de exigencia so--

bre la manera como se realizará un trabajo.

3. La posición del poder del dirigente, describe el poder organizacional que tiene en sí la posición que ocupa el dirigente " (1)

El modelo de contingencia ha contribuido a resolver lo reinante a las --- condiciones apropiadas para un dirigente orientado hacia las personas, -- en comparación con un dirigente orientado a la tarea.

2.7. HERRAMIENTAS DE UN DIRIGENTE MODELO.

2.7.1. LA AUTORIDAD

Reyes Ponce define la autoridad como "la facultad o derecho de mandar y -- la obligación correlativa de ser obedecido por otros" (2)

En otras palabras, es el derecho y poder de mandar y hacerse obedecer. -- La autoridad en cualquier acción directiva es indispensable.

El mando o la autoridad se encuentre totalmente ligada con el poder, el -- cual puede definirse como la capacidad de cambiar conductas.

(1) Keith Davis; El comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México -- 1983; P-148-149

(2) Reyes Ponce Agustín; Administración de Empresas Teoría y Práctica. Editorial Limusa, -- México 1979; P-316

Algunos individuos que ostentan autoridad tienen poder, sin embargo, no siempre los que tienen poder tienen autoridad.

La autoridad se fundamenta en "el derecho de exigir obediencia en virtud de la propia posición o poder actuar por medio de otra persona" (1) y ha de prestarse no como un privilegio personal, sino como un servicio a los demás. La autoridad por su naturaleza no debe ser indecisa, ni vacilante, ni se tiene el derecho de abdicarla, malgastarla o dilapidarla, debe servir al interés general del grupo y por lo tanto no debe existir ni --- abuso por parte del dirigente ni por parte del grupo.

La autoridad supone mandar y a su vez ello emana la existencia de órdenes que se pueden conceptualizar como lo que el subordinado tiene que hacer; por eso la autoridad no consiste tanto en mandar, sino en hacerse obedecer y para ello, es necesario mandar con firmeza y seguridad de que será obedecido.

Las órdenes deben ser claras, precisas, terminantes y con un lenguaje --- que sea fácilmente comprensible y que evite malas interpretaciones. El mando, en su ejercicio, debe adecuarse al dirigente, a las necesidades de los subordinados y a las situaciones o circunstancias que en ese momento prevalezcan. Se debe obtener la colaboración del personal, la cual se -- obtendrá por medio de una autoridad persuasiva y convincente y nunca por medio de coacción y castigos.

(1) Barcelo Matutano Gabriel; El dirigente del futuro. Editorial Limusa, México 1982;P-37.

"Existen cuatro tipos de autoridad:

Autoridad formal.- Es aquella que se recibe de un superior para ser ejercida por los subordinados.

Autoridad operativa.- Es aquella por medio de la cual se decide sobre -- ciertas acciones. Este tipo de autoridad se ejerce a través de actos y - no sobre personas.

Autoridad técnica.- Se otorga en razón a los conocimientos que una persona posee sobre determinada materia.

Autoridad personal.- Es aquella que algunos hombres poseen por sus cualidades y aunque no puede tener la autoridad formal son obedecidos por los subordinados" (1)

El derecho de mandar u ordenar a los demás se justifica por la capacidad de obedecer. La falta de disciplina en el dirigente o la falta a alguna norma es el medio de perder la autoridad ante los subordinados.

La autoridad implica acciones tales como:

Responsabilidad,

Delegación,

Toma de decisiones,

Como se trata a continuación.

(1) Reyes Ponce Agustín; Administración de empresas Teoría y Práctica. Editorial Limusa, -- México 1979; P-318.

2.7.2. RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es la creación de una obligación al subordinado hacia su jefe para el cumplimiento satisfactorio de los deberes confiados. La aceptación de esa obligación crea la responsabilidad.

La responsabilidad siendo la obligación de un subordinado para llevar a cabo la labor, otorgada por su jefe, trae consigo que esté estrechamente ligada con la autoridad.

La obligación que se contrae es la esencia de la responsabilidad y --- ésta se deriva de un acuerdo contractual en el cual el subordinado está conforme con la actividad que debe cumplir a cambio de una remuneración.

Muy frecuentemente se habla de delegar responsabilidades, sin embargo, esto no puede darse. La dirección delega autoridad a los subordinados, pero no responsabilidad en el sentido de que, una vez que han sido asignadas las labores queda relevada de la responsabilidad que a -- ellos se encuentra vinculada.

La dirección en el caso, seguirá ejerciendo sus responsabilidades a -- través de la supervisión, orientación y control de los subordinados. -- Independientemente que el subordinado cumpla eficientemente su trabajo el dirigente sigue reteniendo la responsabilidad final junto a su auto ridad.

La autoridad y la responsabilidad deben ser proporcionales, es decir, -- el subordinado debe tener la suficiente autoridad delegada para llevar a _

cabo todas las labores que le han sido asignadas y por las cuales es responsable. La desigualdad de los dos conceptos trae resultados negativos. Si la autoridad accede a la responsabilidad, se provocará un abuso de la primera y si se acepta la responsabilidad sin la autoridad apropiada para cumplir con las obligaciones se presentará una posición conflictiva y --- frustrante.

Lo anterior no es un principio inquebrantable, pues existen ocasiones en que una puede exceder a la otra para obtener resultados positivos, sin -- embargo, la experiencia busca siempre el equilibrio entre la autoridad -- y la responsabilidad.

Mientras que la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, la responsabilidad se ejerce de abajo hacia arriba. En la empresa cada nivel jerárquico debe tener perfectamente delineado el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe, ya que esto a su vez será el fundamento de su propia autoridad.

2.7.3. DELEGACION.

Se conceptualiza como transferir poder y autoridad de una persona a otra, para que actúe en representación suya en algún asunto.

Actualmente delegar se interpreta como "el confiar a un subordinado la --

misión de alcanzar un objetivo, dejándole cierta iniciativa o autonomía - en la elección de los medios para llegar a él, y aceptando la idea de que en la ejecución pueda cometer errores de detalle" (1)

Se pueden establecer seis funciones básicas para obtener resultados exitosos al delegar.

1. Señalar la tarea.- Determinar específicamente los límites de responsabilidades que se va a encargar a los subordinados. Sea lo que fuere la tarea a realizar hay que clarificarla al máximo para así evitar errores - y/o malas interpretaciones.

2. Seleccionar a la persona.- El subordinado que se elija como un delegado puede variar enormemente. Según la tarea delegada posiblemente se requiera a una persona muy capacitada o quizás una persona que disponga de mucho tiempo, en fin son muchas las variantes que pueden existir al seleccionar a la persona.

3. Explicar la tarea.- El delegado debe de saber y entender lo que el dirigente desea que él haga. Por lo tanto, el dirigente debe explicarle -- las razones por las que la tarea es importante y los resultados que se -- esperan de él. Asimismo debe asegurarse de que el subordinado ha comprendido claramente todos los aspectos de la misión encomendada.

4. Proporcionar las ayudas necesarias.- Estas ayudas pueden comprender:

- Especificar la autoridad.
- Prevenir a los delegados de los posibles peligros a los que se enfrentarán.
- Explicar la naturaleza de la misión.

(1) Barceló Matuteo Gabriel; El dirigente del futuro. Editorial Linusa, México 1962; p-142

5. Comprobar sus progresos.- Algunas tareas no son fáciles por naturaleza y en estos casos el dirigente debe de seguir el desarrollo de la tarea. - Esto puede ser por medio de informes periódicos mientras se está realizando la misión.

6. Evaluar las realizaciones.- El dirigente debe de revisar los adelantos que ha hecho el subordinado, lo cual ayudará a determinar cómo se ha cumplido el trabajo de la misma manera que se muestra interés por el subordinado.

En el trabajo de dirección hay ocasiones en las que es necesario delegar, sin embargo, de la misma manera hay tareas que no es recomendable delegar. A continuación señalaremos cuando es necesario delegar y cuando no.

Se debe de delegar cuando:

- Existe sobrecarga de trabajo.
- Situaciones urgentes.
- Cuando el dirigente tiene que ausentarse y alguien tiene que resolver los problemas.

No debe delegarse en:

- La disciplina del grupo, lo cual es la médula del trabajo directo.
- Mantenimiento de la moral.
- El control general.
- Los trabajos de suma importancia.
- Las tareas de alto grado de especialización y confidenciales.

En la mayoría de los casos, el delegar funciones es una actividad que los dirigentes no están dispuestos a llevar a cabo porque consideran que sus subordinados no sean competentes. Este hecho es por un excesivo egoísmo, pues los dirigentes consideran que nadie hará las cosas mejor que él, además de sentir que él puede hacerlo todo. La delegación requiere fe en los subordinados, además de aceptar que pueden hacer las cosas de una manera diferente y quizás de una forma mejor. La delegación es una evolución mental que es necesaria en los dirigentes para que exista un progreso constante en la dirección.

Los beneficios de una acertada delegación son:

- Desarrolla un sentido de responsabilidad en los subordinados.
- Permite al dirigente ocuparse de una manera mejor de los casos más importantes.
- Aumentará por consiguiente la eficiencia directiva.
- Favorece a la especialización.
- Incrementa una mayor satisfacción por el trabajo realizado.

Las desventajas de la delegación excesiva son:

- Pérdida de control.
- Pérdida de unidad de mando.
- Falta de uniformidad.

La delegación requiere de la existencia de controles pues por medio de --

ellos se logrará la coordinación y armonización con los objetivos, además de conseguir resultados satisfactorios.

La delegación no es una respuesta paternalista a un deseo confuso de ---- participación, sino una actitud coherente de dirección que se basa en la confianza de que los hombres son capaces y pueden asumir responsabilidades con éxito.

2.7.4. TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones se define como la herramienta que permite la elección entre varias alternativas de acción para lograr un objetivo: económico, social o de servicio.

La toma de decisiones permite lograr objetivos bien determinados y específicos

El proceso para la toma de decisiones se señala en seis pasos:

1. **Identificación y análisis del problema.** - Se debe clarificar cual es -- el problema que se intenta resolver. Esto en algunas ocasiones resulta -- fácil, sin embargo, algunas veces los problemas no son tan definidos y -- esto crea un grado mayor de dificultad.

2. Determinar las posibles alternativas.- En cualquier circunstancia que se requiere tomar una decisión, por lo menos existen dos alternativas: -- actuar o no actuar, mas sin embargo, en la mayoría de los casos existen más.

3. Comparar las alternativas posibles.- Normalmente ninguna alternativa es cien por ciento satisfactoria, casi siempre toda alternativa tiene ventajas y desventajas; por lo que siempre se recomienda comparar y analizar cada una de las alternativas con las que se cuentan.

4. Considerar los riesgos.- Al estudiar cada una de las alternativas, se debe considerar los riesgos de cada una de ellas.

5. Selección de la mejor alternativa.- Si se han seguido paso por paso -- los puntos anteriores, es evidente saber cual es la mejor alternativa; pero pueden existir otras posibilidades como son:

- Ninguna alternativa sea aconsejable.
- Combinación de dos o más alternativas.
- Los recursos con que se dispone ayudan a la toma de decisión.

Sin embargo, siempre existe la incertidumbre que jamás puede ser eliminada por completo y normalmente el dirigente decide en base a corazonadas o intuiciones.

6. La decisión. Una vez tomada la decisión, lo más importante es ponerla en práctica, ya que si no es así todo el trabajo realizado habrá sido en vano.

Al tomar la decisión que se va a seguir, se deben reunir los recursos humanos, materiales y económicos para llevarla a cabo. Una decisión puesta en práctica con energía y esfuerzo puede marcar diferencias entre resultados amplios y correctos y resultados mediocres.

Se pueden mencionar dos tipos de decisiones:

Programadas, las cuales son decisiones de tipo rutinario o que se toman comúnmente y existe ya un proceso bien determinado para llevarlas a cabo (existiendo algunas variantes en cada decisión).

No programadas, las cuales son decisiones que no se han dado, que es la primera vez que se dan o que no se dan con frecuencia y por lo tanto no existe un procedimiento a seguir.

La toma de decisiones como se ha podido observar, es como el final de todo proceso administrativo; ningún plan, ningún sistema, ningún procedimiento de la empresa tiene efecto mientras no se lleve a cabo una decisión. La clave entonces de la toma de decisiones no es tomarla sino la implementación de la misma. Seguidamente presento algunas consideraciones básicas al implementar una decisión.

1. **COMPROMISO.**- Fijado el curso de acción a seguir, se deben encaminar todos los esfuerzos a seguir ese camino trazado sin dudas ni vacilaciones.
2. **ANUNCIO.**- Posiblemente este elemento a simple vista carezca de im-

portancia, sin embargo, el revelar una decisión al personal puede marcar una importante diferencia en cómo es aceptada y puesta en práctica.

3. **PERSONAL.**- Algunas decisiones no pueden adoptarse debido a que -- no se dispone del personal necesario para ponerlas en práctica. Esto no se refiere al aspecto cuantitativo sino también al aspecto cualitativo.

4. **FACILIDADES.**- Se deben de tomar en cuenta todos los recursos requeridos para lograr más fácilmente los objetivos.

5. **TIEMPO.**- Se debe señalar con precisión el inicio y la terminación del plan, así como el ritmo a seguir. El hecho de implementar una decisión prematuramente o tardíamente puede entorpecer la ejecución de los -- planes.

6. **RESPONSABILIDAD.**- Debe precisarse el grado de responsabilidad de cada persona que interviene en la decisión.

Si se toma en cuenta las consideraciones anteriores, se estará acercando el dirigente a una decisión siempre más eficaz.

Al decidir se combinan tanto elementos tangibles como intangibles, conocidos como desconocidos, realidades con posibilidades, y esto hace que la

toma de decisiones tenga un grado de dificultad. Más que otro proceso - ejecutivo, una toma de decisiones se ve afectada por obstáculos psicológicos, sociales y culturales de los cuales los más destacados son:

- **Enfermedad de Hamlet.**- Que son aquellos dirigentes más pensadores que de acción.
- **Aprismo.**- Dirigentes que toman decisiones prematuramente sin hacer las consideraciones necesarias.
- **Ansiedad.**- Dirigentes que tienden a distorsionar las consecuencias de la decisión.
- **Apatía.**- Mostrada como una falta de inclinación a actuar.
- **Valores.**- En cualquier decisión la influencia de los valores sociales y culturales se harán presentes.
- **Personalidad.**- Las actitudes y necesidades del decisor puede ser - que se encuentren en contraposición con la decisión y por lo tanto existirá un rechazo hacia ésta.
- **Situaciones.**- La situación que se perciba de la empresa siempre -- aceptará la toma de decisiones.

El dirigente debe ser alguien psíquica, social y culturalmente adaptado - para que disfrute la toma de decisiones y trate el proceso con interés, - sabiendo que su decisión es tan buena como la de cualquier otro.

2.8. RESUMEN CAPITULO 2

La Dirección es la esencia de la Administración, pues es en ella donde -- se logra la realización efectiva de lo que se planeó por medio del mando del dirigente, el cual a través de su autoridad toma las decisiones más convenientes. La dirección como cualquier otro proceso requiere de varias etapas que son:

1. **MANDO.**- Poder que se tiene para ser obedecido.
2. **COMUNICACION.**- Transmitir ideas de un emisor a un receptor.
3. **SUPERVISION.**- Ver que las cosas se realicen como fueron ordenadas.

En base a estas etapas se dan los elementos claves del éxito de la dirección: **Liderazgo, objetivos grupales e influencia.**

En la dirección los dirigentes aplican diferentes estilos de liderazgo -- como son el **autocratico, democratico y laissez faire**, sin embargo, el -- éxito de éstos depende de que se apliquen de acuerdo a la personalidad -- del líder, a los subordinados y a las situaciones que prevalezcan en ese momento.

Así mismo el mejor estilo será aquel que se ajuste a las necesidades cambiantes del propio ambiente.

Los modelos más usados para determinar el mejor estilo directivo son:

Comportamiento directivo.
Grid Gerencial.
Modelo tridimensional.
Modelo de Liderazgo Situacional.

Independientemente del estilo de dirección que se utilice, el dirigente - requiere de varias herramientas para llegar a lograr su misión y éstas -- son:

La autoridad.
La responsabilidad.
La delegación.
La toma de decisiones.
La buena aplicación de las anteriores herramientas, garantiza una direc-- ción más eficaz.

CAPITULO 3

LA CONDUCTA Y MOTIVACION DEL HOMBRE

- 3.1. PRINCIPIOS GENERALES DE LA MOTIVACION
- 3.2. FACILITADORES DE LA MOTIVACION
- 3.3. MOTIVACION EN EL GRUPO DE TRABAJO
- 3.4. OPINION SOBRE LAS TEDIAS DE MOTIVACION
- 3.5. RESUMEN DEL CAPITULO 3.

3. LA CONDUCTA Y MOTIVACION DEL HOMBRE

3.1. PRINCIPIOS GENERALES DE LA MOTIVACION.

El motor que convierte las energías y potencialidades de la persona, -- en acciones de conducta son sus necesidades.

Las necesidades en la persona significan el impulso vital que hace desplegar todas sus fuerzas y energías que requiere para lograr satisfacer las.

"Las necesidades crean por sí solas tensiones, las cuales son modificadas mediante la cultura de la persona y así originan ciertos deseos. Esos deseos se interpretan a través de recompensas o castigos y de la -- percepción que el individuo tenga del medio ambiente de manera tal que se produce una secuencia determinada de motivación y acción". (1)

Fundamentalmente existen dos tipos de necesidades;

- 1)- Necesidades fisiológicas básicas denominadas primarias y
- 2)- Necesidades sociales y psicológicas, clasificadas como secundarias.

(1) Keith Davis; El comportamiento humano en el Trabajo. Editorial Mc: Graw Hill, México, 1983; P-46.

Los primeros incluyen alimento, agua, sexo, sueño, etc., y son importantes para sobrevivir y preservar la especie.

Varían en intensidad de una persona a otra y están condicionados por -- la práctica social.

Las segundas representan las necesidades de la mente y el espíritu y -- se van desarrollando a medida que se madura. Son como ejemplo la rivalidad, el sentido del deber, el pertenecer, etc.

Estas últimas necesidades son producto del imperativo psicossociológico_ en el que el individuo tiene que desarrollarse, y, si no son satisfechas le producen frustraciones de diversa índole.

Conforme la persona va creciendo, sus necesidades psicossociológicas van prevaleciendo sobre las primarias, de tal modo que se puede afirmar --- en términos generales, que la mayor parte de su conducta está encaminada a satisfacer múltiples y variadas necesidades de tipo psico-sociológico. De ahí que casi cualquier acción que desarrolle la gerencia afectará las necesidades secundarias, por lo cual, cualquier implementación administrativa debe tomar en consideración el efecto que causará sobre las necesidades secundarias de los empleados.

Si alguna necesidad no es satisfecha o está insatisfecha provoca un conflicto en la persona, el cual obra como motivo de acción que desencadena una serie de actividades y de patrones de conducta encaminados a -- satisfacerla.

Los seres humanos, por su naturaleza, varían con cierta irregularidad - sus estados de ánimo o sus actitudes debido a que el medio ambiente que los rodea está en constante cambio y esto trae como efecto que día con día la persona tenga nuevas experiencias y cambios.

Por lo anterior, es fácil comprender que todo ser humano tiene determinado número de valores positivos muy personales que lucha por alcanzar, y otro de valores negativos, también muy personales que desea evitar.

Ahora bien, cada uno de los trabajadores se crea una escala de estos valores muy distinta a la de los demás y encamina sus esfuerzos para lograrla y mantenerla convirtiéndose en verdaderos intereses vitales y en metas personales por alcanzar. He aquí precisamente la explicación de las diferencias que existen en las conductas individuales, por lo que todo aquel que tenga como trabajo la dirección o mando de personas, deberá pensar en cada relación que tenga con ellas y reconocer que todos los individuos son diferentes porque tienen intereses, necesidades, metas e ideales diferentes y como todos estos valores son el motivo que tienen para actuar, por lo que el dirigente como primera inquietud debe conocer en medida de sus posibilidades a cada uno de sus subalternos, lo cual permitirá comprender a cada uno y darle el trato personal más adecuado para que se sienta aceptado y estimulado a funcionar positivamente, ya que se parte de la base que el ser humano es más complejo en cuanto a necesidades, deseos y sentimientos y no se puede apegar en una estructura técnicamente eficiente, hay que orientar su conducta hacia los patrones ya preescritos.

Todos los seres vivos se comportan y se mueven. En Psicología, la moti

vación es la explicación teórica sobre la determinación del comportamiento humano; sin embargo es bien conocido que científicamente una explicación tal, es demasiado general y poco explicativa, esto es lo que evitaré al examinar la motivación a continuación.

Como se enunció anteriormente, existe un concepto que define el porqué del comportamiento de las personas y éste es la motivación; para comprenderla conceptualizaré los motivos:

"Son expresiones de las necesidades de las personas y por tanto son personales e internas". (1) o bien se llama motivos a los impulsos específicos que tienen una acción repetitiva sobre la conducta, tales como - el hambre, la sed, el dolor, el temor, la temperatura, etc.

Ahora bien, la motivación es un estado general de impulsión en el organismo, o bien se define como "conjunto de los elementos o factores que determinan el comportamiento del individuo respecto a un objeto, una situación o un estímulo cualquiera exterior a él" (2)

Motivar significa ofrecer estímulos que responden directa o indirectamente a las necesidades e intereses de alguien y muevan sus fuerzas a la acción.

La motivación es el alma de las organizaciones laborales y es la herramienta más potente que tiene un dirigente para lograr las metas con su

- (1) Keith Davis; El comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México 1983; P-46
(2) Enciclopedia SALVAT diccionario. Salvat Editores, México 1978; Volumen 8, P-2298.

gente, a tal grado que se puede afirmar que el rendimiento es el resultado de la capacidad del grupo más la motivación que se le ofrece.

Para que una persona realice su trabajo eficientemente no basta únicamente que esté motivada, sino que posea los recursos del comportamiento necesarios para que su realización sea eficaz y estos recursos son las aptitudes.

Una aptitud es una dotación genética ya sea en cuanto a capacidad muscular, salud física o capacidad para emocionarse y también para resolver problemas. Es una dotación que ha sido desarrollada a través de las experiencias aprendidas.

Una persona motivada sin que tenga las aptitudes correspondientes para lograr el éxito u los objetivos, generalmente se encontrará en un estado de ansiedad.

Hay que reconocer que la labor del dirigente a la gente para que actúe positivamente en favor propio y del grupo es una labor complicada y difícil, puesto que requiere, además del "don" de gentes, mucho conocimiento de las personas a las que hay que motivar y el dominio de técnicas de motivación. El hecho de que todos los subordinados sean diferentes, trae como resultado que una misma técnica dé diversos resultados de una a otra persona y además nunca será igual motiva a una sola persona que a un grupo de diez, o a uno de 100, o a una multitud. Sobre esto nos darían buenas lecciones los grandes líderes que tienen que manejar grandes masas.

A continuación se dan algunas ideas sobre las circunstancias favorables que todo dirigente debe aprovechar para motivar a su personal y reforzar así su liderazgo.

3.2. FACILITADORES DE LA MOTIVACION.

a)- El trabajo es por naturaleza un satisfactor de la vida humana. Para el hombre no hay peor malestar que la inactividad, el aburrimiento o el disgusto por ocuparse en labores que le desagraden.

Si el dirigente sabe tener a su gente ocupada de preferencia en actividades que se avengan con sus inclinaciones y preferencias, si sabe distribuir equitativamente las responsabilidades y turnar las labores rutinarias, la mantendrá interesada e identificada con la labor y por consiguiente estará receptiva a las motivaciones.

b)- Todo ser humano siente la necesidad de identificarse con algo. A diario se comprueba como todos los hombres se identifican con grupos diferentes por sus objetivos y fines y así es por lo tanto frecuente que esté identificado con su grupo laboral. Esta identificación empuja a la gente a la solidaridad, al espíritu de equipo y hasta la abnegación, al sacrificio, al heroísmo y a correr riesgos en común.

Si el dirigente logra crear estas identificaciones de cada trabajador -

con su grupo, con su sección, con su empresa, fácilmente podrá motivarlos a cualquier empresa que persiga el éxito de su grupo.

c)- Todos los hombres desean crear una buena imagen de su persona. Este principio psicológico no necesita muchas explicaciones, dado que es una experiencia diaria para todos que a nadie le gusta hacer un mal papel, hacer el ridículo o simplemente quedar mal.

Por el contrario, todos nos esforzamos por crear y mantener una buena figura.

El dirigente conocedor de esta realidad puede utilizarla en alguna --- ocasión para motivar a su personal.

d)- Toda persona gusta de cambiar de actividad.

La rutina y monotonía se asemejan a la inactividad porque atrofian la natural creatividad de la persona y la orilla a ser renuente al cambio, dentro de un mundo moderno, caracterizado precisamente por los continuos cambios en todos los órdenes, variar la actividad del trabajador, sin dejar la Organización es altamente motivador.

e)- Todo trabajador busca el enriquecer su puesto.

El enriquecimiento del puesto significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más satisfactorio, aunque el término se ha aplicado prácticamente a cualquier esfuerzo a realizar para humanizar los trabajos.

Un puesto se enriquece aumentándole gradualmente los niveles que lo --- componen como son:

- El nivel de creatividad, es decir hacer cosas nuevas, útiles e interesantes.

- El nivel de responsabilidad, o sea darle siempre mayores atribuciones y asignaciones ampliando su campo de acción y de influencia.

- El nivel de autodeterminación, es decir, concederle una -- siempre mayor libertad de acción en base a la confianza ganada con los años.

- El nivel de autoexpresión, es decir, una mayor libertad de expresar lo propio a través de los diferentes canales de comunicación existentes en la Organización.

- El nivel de competencia profesional, dando la oportunidad de que se mantenga al día y avance en sus estudios y experiencias profesionales.

- El nivel de autoridad, no sólo ampliando su área de mando sino reconociendo y apoyando su autoridad moral de ascendencia sobre -- los compañeros.

- El nivel de perspectivas presentes y futuras que amplíen - la visión y el alcance de su propio trabajo y de sus esfuerzos y sacrificios laborales.

f)- Las personas se ven motivadas por lo que desean tener.

Este facilitador de la motivación por parte de los dirigentes mantiene a la gente contenta y la encauzan a la acción.

Es aquí donde se consideran los símbolos de status personal, los cuales se definen como elementos visibles y exteriores que se relacionan con una persona o un sitio de trabajo.

Existe una gran variedad de símbolos que dependen de lo que los empleados consideran importante como son:

- Mobiliario, por ejemplo, un escritorio ejecutivo de gran tamaño.

- Ubicación del sitio de trabajo, por ejemplo, oficinas en esquina, con una mayor perspectiva del departamento.

Estos símbolos rodean a las personas y a los puestos que ocupan, de algo distinto que otros no tienen.

g)- Todos los hombres buscan competir.

Es una realidad la competencia, porque, como se afirmó anteriormente to dos buscan ser mejores que los demás, si no, no serían posibles las competencias olímpicas, comerciales, escolares y profesionales.

Los dirigentes pueden utilizar esta técnica con mucha prudencia para motivar a las personas estimulándolas a que realicen trabajos de mejor calidad que otras (sin establecer comparaciones odiosas), estableciendo -competencias respetuosas y cordiales entre unos y otros.

Para concluir afirmo que el hombre cambia constantemente y para el dirigente el problema no es aprender técnicas de dirección que pueda --- usar, sino conocer los cambios psico-sociológicos del hombre para utilizar en cada ocasión la mejor técnica para motivar a su gente.

Los jefes deben ser motivadores y creadores para que sabiendo lo que -- se quiere, sean capaces de que sus subordinados se apropien del plan y _espíritu de la empresa.

En este mundo tan cambiante y complejo, el dirigente debe saber aprovechar todas las aptitudes, habilidades, capacidades y desarrollo interno de sus subordinados, creando un clima donde se favorezca el desarrollo de los talentos personales y la colaboración espontánea y libre, como - más adelante se podrá comprobar.

3.3. MOTIVACION EN EL GRUPO DE TRABAJO.

Cuando un individuo entra a formar parte de un grupo de trabajo, es natural que lleve sus propios intereses y sus propias motivaciones, como fruto de sus necesidades muy personales y de su propia escala de valores.

En otras palabras, el individuo entra a la organización sin poderse despojar de su historia personal y persiguiendo una serie de ideales y metas -- también muy personales; sin embargo, también es una realidad sociológica -- que todas las organizaciones, sean de tipo laboral, deportivo, religioso, filantrópica, cultural o de cualquier otro tipo, tienen también su historia, sus leyes, sus intereses, sus políticas y sus metas.

Ahora bien, los intereses del individuo ordinariamente no coinciden con -- los intereses de los demás individuos de la organización y menos aún con -- los de la organización como tal.

Por otro lado, a medida que pasa el tiempo, el individuo advierte que en la mayoría de las organizaciones sólo se satisface una parte de sus necesidades y que además que los varios individuos que forman el grupo satisfacen diferente cantidad y calidad de necesidades personales, según los puestos o roles que ocupan dentro de la Organización.

Todo lo anterior, aunado a los elementos tan heterogéneos que tiene cada miembro de la Organización, tales como: su temperamento, su carácter

sus necesidades tan propias, la idea diferente que cada quien tiene sobre la Organización y de la propia función dentro de la misma, el conocimiento de cada uno sobre la Organización, sobre su historia y sobre sus intereses, la idea que la Organización tiene respecto de cada individuo, la imagen que cada individuo tiene de sus compañeros, sobre sus jefes, sobre el trabajo, etc., provocan el surgimiento de campos de fuerza psicológica que tienden a integrar o a desintegrar al grupo dentro de la Organización.

He aquí porqué cualquier miembro de cualquier Organización sentirá ---- siempre dos fuerzas contrarias:

- Ser él mismo y al mismo tiempo
- Adaptarse al grupo.

De la primera nace la resistencia a ser moldeado y el esfuerzo por defender su individualidad.

De la segunda nace la renuncia a una parte del propio yo en beneficio del esfuerzo y de los logros del grupo. Por eso, la vida del individuo que pertenece a una Organización estará siempre marcada por una lucha constante entre;

- La independencia y la adaptación,
- La obediencia y la autonomía,
- La actividad y la pasividad.

Si el dirigente logra encontrar el equilibrio entre estas fuerzas lle--

gará a que sus colaboradores se identifiquen con la empresa y entonces sentirán que ésta les satisface un número siempre mayor de necesidades, sobre todo las de pertenencia, aceptación, éxito, etc., y se sentirán impulsados hacia los valores positivos de lealtad y fidelidad al grupo, o hacia la rivalidad y competencia con otros grupos diferentes; pero -- si no se logra el equilibrio, entonces los subordinados podrán tomar -- actitudes opuestas de obstruccionismo, de completa sumisión, adulación y pasividad.

La base para llegar a lograr el verdadero equilibrio en un grupo, son las relaciones humanas del dirigente con sus subordinados.

A continuación se citan una serie de reglas prácticas que sirven de base para mantener buenas relaciones:

1. **Tratar a los demás como quiere que traten a uno.**

Todos deseamos para nosotros lo mejor, nos gusta que nos distingan, -- que nos traten con deferencia, educación y cortesía, que nos ofrezcan apoyo y ayuda; que nos escuchen con atención, que reconozcan nuestros méritos y éxitos, admiren nuestras cualidades, respeten nuestros puntos de vista.

Para tratar a los demás como es debido, es necesario observar las siguientes normas:

- **Buscar lo positivo que hay en los demás. Si se trata de -**

encontrar en los demás sus virtudes y cualidades y tenemos la capacidad suficiente para comprender los errores que cometen, se formará un clima de trabajo de simpatía y armonía.

- No hablar siempre en primera persona. Escuchar a los demás, nos permitirá entenderlos y aprender de ellos.

Atender a los demás de una manera amistosa y directa. Todo ser humano es merecedor de que se le trate con cortesía y educación.

2. **Tratar a las personas por sus características individuales**

El carácter, el temperamento y las actitudes son diferentes en todos los hombres. La aplicación de cualquier acción produce reacciones distintas en cada persona y no se puede ni se debe tratar a todas de la misma manera.

3. **Lograr una forma de ser agradable.**

Esto requiere el desarrollo de modales educados y corteses, alegría y amistosidad, sentido del honor, simpatía, tolerancia, honradez, etc.

4. **Hacerse acreedor a la confianza de los demás.**

La confianza de otras personas es algo que se logra sólo a través de un trato prolongado y personal con los demás.

5. Ser constante en mantener buenas relaciones.

El dirigente debe estar consciente de que el éxito de las buenas relaciones humanas es la constancia con que se apliquen todas las reglas anteriormente mencionadas.

No importa las circunstancias o hechos que se vivan en el grupo, siempre debe aplicarse el mejor esfuerzo encaminado a seguir lo que se inició.

Iniciar algo y no terminarlo significa fracasar ante los ojos de los demás y lograr la insatisfacción para sí mismo.

Ahora bien, independientemente de que se busquen llevar las mejores relaciones humanas, los grupos de trabajo sufren diversas transformaciones en el curso de su evolución y con cada cambio surgen problemas humanos.

Clasificaré a continuación los diferentes tipos de problemas, que se presentan en un grupo de trabajo:

1)- El retiro de un miembro del grupo.- A menudo un integrante de un grupo que funciona bien y es a la vez muy unido, debe abandonarlo. Este hecho puede provocar un desequilibrio perjudicial para el trabajo o desempeño del grupo.

2)- El ingreso de un nuevo miembro al grupo.- Existen en algunos grupos ciertas barreras que tornan difícil o imposible la entrada a nuevos elementos. Incluso puedo decir que cuanto mayor sea la solidez que exista entre los miembros de un grupo, más difícilmente serán admitidos los nuevos miembros.

3)- La distancia jerárquica.- A pesar de estar muy cerca una de otra, dos personas que a veces trabajan juntas y en el mismo lugar, pueden tener escasos contactos. Esto es lo que sucede entre el director general de la empresa y un empleado. Trabajan muy cerca uno del otro, pero entre ambos están los gerentes, los subgerentes y muchos otros jefes más que los separan, se dice que existe entre ellos una distancia jerárquica muy grande. Cuanto mayor sea la distancia y no se cuenten con los sistemas de comunicación adecuados, más fuertes podrían ser los problemas de comunicación y de relaciones humanas entre jefes y empleados, pues se reciben noticias por conducto de terceros que, les interpretan mal, deforman u ocultan la verdad, etc.

4)- Naturaleza Negativa del Clima Organizacional.- El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual un grupo de trabajo realiza sus labores. Cada empresa de acuerdo a sus perspectivas crean

climas distintos y de una u otra manera afectan a la motivación, el -- desempeño y a la satisfacción del grupo.

El clima se considera negativo cuando el grupo de trabajo siente que -- no se le está valorando y aprovechando lo suficiente, considera así migmo que lo que hace no es algo útil que le proporcione un sentido de valor personal y culpa de ello a la organización que no se preocupa por -- sus necesidades y problemas.

El clima será desfavorable por las frustraciones y tensiones creadas, -- por lo que el dirigente deberá tratar de establecer una atmósfera de -- calma, confianza y comprensión mutua.

5)- Carencia de un Reglamento Interno.- En las empresas en las que no existe un reglamento interno que distribuya clara y racionalmente las responsabilidades entre los grupos de trabajo, surgen con fre---cuencia problemas de competencia que constituyen otros tantos problemas de Relaciones Humanas.

6)- Las frustraciones.- Es la situación provocada por la presencia de un obstáculo en el camino de la realización de una meta. Las frustraciones son normales en la vida. Justamente el equilibrio de una persona se caracteriza por su amplitud para vencer las frustraciones.

7)- La competencia desleal.- La competencia desleal entre los grupos empieza cuando éstos ven a los otros grupos como enemigos y no como sujetos neutrales o de colaboración, cada grupo experimenta distorsiones en la percepción, tiende a manifestar solamente lo mejor de sí mismo, negando sus flaquezas y percibe solamente lo peor del otro grupo negando sus cualidades positivas y se inclinan a desarrollar un estereotipo negativo del otro y la hostilidad hacia el otro grupo se incrementa.

8)- La resistencia al cambio.- En un grupo de trabajo, la resistencia al cambio es generada por una serie de razones que a continuación se señalan:

- a)- El miedo a perder el trabajo.
- b)- Preocupación por no saber si están capacitados para aprender los nuevos métodos.
- c)- Inquietud por no saber como será en adelante su rutina diaria.
- d)- Sentimiento de inferioridad por nuevo personal contratado.
- e)- Miedo de abandonar su lugar físico de trabajo.
- f)- Falta de comprensión de porqué es necesario el cambio.
- g)- Inseguridad de no aprender el nuevo trabajo.

Para reducir la resistencia al cambio, éste debe ser explicado detalladamente, definiendo deberes y responsabilidades.

La resistencia casi siempre proviene por el miedo a lo desconocido o -- por una falta de confianza.

Por todo lo anterior, es conveniente utilizar un método que le permita al dirigente encontrar una solución adecuada a los problemas de índole humana a que está expuesto.

El siguiente método consta de cuatro pasos sencillos, que siguiéndolos permiten aliviar esos conflictos de relaciones humanas que de vez en cuando se presentan y que el dirigente debe resolver de la mejor manera:

Primer Paso: Determinar el objetivo y reunir datos.

- a)- ¿Qué es lo que se desea y porqué se desea?
- b)- Revisar antecedentes.
- c)- Enterarse de los reglamentos y políticas aplicables.
- d)- Hablar con los interesados.
- e)- Investigar las opiniones y estados de ánimo de todos los que están involucrados en el problema humano.
- f)- Asegurarse de tener todos los datos y objetivos correctos.

Segundo Paso: Meditar, juzgar y decidir.

- a)- Determinar si existen contradicciones.
- b)- Relacionar los datos.
- c)- Pensar en las soluciones posibles.
- d)- Decidir la acción final considerando reglamentos y políticas.
- e)- Evaluar el efecto que tendrá la solución seleccionando sobre el individuo, el grupo y el trabajo.
- f)- No precipitarse, ni perder de vista el objetivo.

Tercer Paso: Actuar.

- a)- Determinar si se requiere ayuda de otros.
- b)- Pedir la colaboración necesaria.
- c)- Escoger el momento y el lugar adecuados para comunicar -- la solución.
- d)- No eludir la responsabilidad.

Cuarto Paso: Comprobar resultados.

- a)- Determinar como se comprobará.
- b)- Cuando iniciará la comprobación y con qué frecuencia.
- c)- Vigilar los cambios de actitud y de cantidad de trabajo.
- d)- Revisar la aplicación de la solución y el objetivo buscado.
- e)- ¿Se logró el objetivo?

Es difícil aplicar por parte del dirigente este método para cada uno -- de los problemas humanos que puede presentárseles, sin embargo, si lo -- aplica con frecuencia e interés poco a poco se convertirá en una fun--- ción fácil de realizar con un mínimo de esfuerzo y con un resultado --- plenamente positivo.

No es el único método existente para resolver este tipo de problemas, - pero sí se puede tomar como base para aplicar cualquier otro método que el dirigente considere más eficaz.

3.4. OPINION SOBRE LAS TEORIAS DE MOTIVACION.

Existen varias teorías de motivación que tratan de explicar el porqué - del comportamiento humano. Algunas de ellas están íntimamente relacio- nadas con el trabajo que desempeña cualquier persona. Dentro de este - inciso, daré una opinión sobre dichas teorías mostrando el papel que --

dentro de ellas juega cualquier dirigente.

No se nombran todas las teorías de motivación existentes, si no sólo -- algunas sobre las que considero que todo dirigente debe tener conoci--- miento para motivar a su personal.

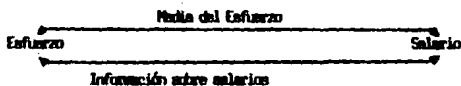
Dichas teorías son:

1. Teoría monista.
2. Teoría de las necesidades de Maslow.
3. Teoría de los dos factores de Herzberg.
4. Teoría de las necesidades de McClelland.
5. Teoría X y Y de MacGregor.

"TEORIA MONISTA"

Las características de la teoría son:

1. La gente trabaja por un objetivo concreto: -- el de ganar dinero.
2. Acepta al hombre - económico o persona que so lamente actúa guiada por motivos o recompensas - económicas.
3. Un mayor esfuerzo lleva a una paga mejor y -- así también la recompensa de mejor paga conduce a un mayor esfuerzo...



Modelo de: ESFUERZO-RECOMPENSA-ESFUERZO

OPINION:

Se expresa que la gente trabaja por obtener un incentivo económico - y así poder subsistir un periodo de tiempo por medio de la adquisición de bienes y servicios. Sin embargo, los humanos no sólo tenemos aspiraciones económicas sino también tenemos aspiraciones humanas como pueden ser los motivos filantrópicos y altruistas.

El hombre económico no es un concepto muy apropiado en la actualidad desde el momento en que las organizaciones giran en rededor de construir hombres socialmente satisfechos, de ahí la importancia de la motivación si no centrarse en un motivo meramente de tipo económico.

Es indiscutible que cualquier individuo se esfuerza en realizar su trabajo porque a cambio va a recibir una remuneración económica justa sin embargo, también espera un reconocimiento que le haga sentir que es una persona digna, capaz y que en general es un elemento importante para la organización, es decir, una motivación de tipo social o psicológica.

No siempre se cumple la fórmula: más esfuerzo = más ganancia, ya que desgraciadamente en nuestras organizaciones no existe una justicia -- en cuanto a las retribuciones económicas que recibe el trabajador por su trabajo realizado; además la existencia del "compadrazgo y las políticas" trae como consecuencia una falta de equidad e insatisfacción para el trabajador.

A pesar de ser una teoría incompleta, les proporciona a los dirigentes el hecho de que no solamente de incentivos salariales se puede motivar al empleado y que si así fuera, no se debe olvidar que como cabezas de la organización deben ser justos en relación con las contribuciones económicas para que exista una mayor satisfacción y productividad por el empleado.

"JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW"

"Abraham Maslow establece una jerarquía de las necesidades del individuo en cinco niveles:

1. Necesidades fisiológicas básicas.
2. Seguridad física y emocional.
3. Necesidades de pertenencia y de índole social.
4. Necesidades de estimación y posición social.
5. Necesidades de Actualización y Satisfacción" (1)

(1) Keith Davis; El comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill. México 1938; P-49

OPINION:

Uno de los aspectos más sobresalientes de la teoría es que generalmente los niveles siguen una secuencia definida, es decir las necesidades del segundo nivel no pueden ser satisfechas sino es que antes se han satisfecho las del primer nivel. Así mismo las del 3º nivel, no se pueden satisfacer sino han sido cubiertas las del 2º nivel y así sucesivamente hasta llegar al último nivel. Esto indica que es un modelo bastante razonable y útil, aunque definitivamente no se ha hecho ninguna verificación empírica ni científica.

Maslow se centra en las necesidades de la persona en sí, lo que es --
ascertado, ya que las necesidades de las personas interactúan con el --
medio exterior dándole forma así a las necesidades del trabajo las --
cuales constituyen la base para la motivación.

Los individuos son diferentes por aspectos tales como cultura, papel, situación social, etc. y es por eso que esta teoría genera varias ---
excepciones, es decir el orden de las necesidades de las personas pueden variar. Mas sin embargo, siempre ayudará al dirigente a tener --
conocimiento de las necesidades que tienden a dominar en sus empleados en situaciones específicas y así establecer la motivación más ---
adecuada para cubrir tales necesidades. Dependiendo claro del individuo y del tipo de necesidad a satisfacer, será la motivación que se aplique, sin olvidar, que ningún individuo es igual y que por lo tanto cada acción que se aplique deberá ser diferente.

En lo que difiere con Maslow es que ninguna necesidad puede ser satis

fecha plenamente, ya que los seres humanos somos hombres que siempre deseamos cosas, además en muchas ocasiones las condiciones laborales no son las apropiadas ni las adecuadas para la satisfacción de todas las necesidades de más alto orden en la jerarquía.

Por lo anterior se deduce que el papel y la aplicación de la motivación en la gerencia deberá ser permanente y no momentáneo.

"TEORIA DE HERZBERG"

"La teoría de Herzberg se basa en un modelo de dos factores para la motivación:

Factores Higiénicos:

- Si están ausentes traen consigo insatisfacción.
- Son factores de mantenimiento para tener un nivel de satisfacción razonable.
- Se presentan en el contexto del trabajo.

Por lo tanto son factores extrínsecos ya que ocurren fuera del trabajo y no proporcionan una motivación inmediata.

Factores Motivacionales:

- Si están ausentes pocas veces traen insatisfacción.
- Son factores de motivación.
- Se presentan en el contenido del trabajo.

Por lo tanto son factores intrínsecos ya que son recompensas internas que la persona siente al realizar su trabajo." (1)

OPINION:

Es una teoría de motivación que tiene mayor aplicación en las personas que tienen ocupaciones de más alto nivel (gerentes, profesionistas, etc.) ya que se puede referir que estos trabajadores han satisfecho sus necesidades básicas de modo que ahora se sienten motivados por las necesidades de más alto orden.

Se puede definir como la teoría "de afuera hacia adentro", ya que a diferencia de la Jerarquía de necesidades de Maslow que se refiere a las necesidades de la persona en sí, Herzberg dirige su atención a las condiciones de trabajo para la satisfacción de las necesidades.

La teoría se basa en dos factores relacionados con las condiciones de trabajo sin tomar en cuenta todo aquello que no se relacione con el mismo (familia, sociedad, etc.) Una persona afirma, se encuentra motivada si sus condiciones de trabajo son adecuadas y apropiadas, sin embargo un ser humano no puede ser motivado nada más tomando su papel de empleado (como un ser mecanizado) sino que hay que tomar en cuenta que es un ser humano que busca su desarrollo y satisfacción personal más allá de alguien que sirve a una organización.

(1) Keith Davis; El comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México 1983; P-62

Esto último se puede marcar como una deficiencia del modelo al no tomar en cuenta otras perspectivas.

A pesar de sus deficiencias es un modelo muy útil, debido a la división que hace de los factores que motivan a los empleados y los que ayudan primariamente a mantener a los que ya se sienten motivados.

Este tipo de información ayuda a los líderes a la toma de decisiones_ respecto a sus recursos humanos.

"TEORIA DE LAS NECESIDADES DE McClelland"

El largo y extenso programa de investigación realizado por David --- McClelland ha dado como resultado una teoría que se centra en tres ne-
cesidades: **LOGRO PODER AFILIACION**

Estas necesidades se relacionan con la fuerza de dominio de cada nece-
sidad de los individuos con las ocupaciones o profesiones que tienen.

OPINION:

Es una teoría importante para la selección y motivación de los geren-
tes, por lo que se puede expresar que es un tanto elitista.

Los trabajadores que realizan actividades de más bajos niveles se ---

preocupan por la satisfacción de las necesidades básicas y no por las de alto nivel; por lo que los profesionistas y/o gerentes están ligados con estas necesidades. Mas sin embargo, se puede afirmar que ni los propios gerentes se pueden sentir totalmente satisfechos unicamente por estas tres necesidades psicológicas, pues existen otras como pueden ser la comunicación, la competencia, la autorrealización, etc., que incluyen enormemente en la motivación del individuo.

Si la motivación del empleado se basa nadamás en las necesidades que establece McClelland puede suceder que no encuentren una plena satisfacción en su empleo, pues muchas veces en una relación laboral no se llegan a lograr las cosas, ni se tiene el poder, ni se profundiza totalmente en la afiliación por lo que los individuos carecerían totalmente de sentido en su trabajo.

Basándome en la teoría afirmo que: las personas con gran necesidad -- de logro tienen éxito en su trabajo y proyectos que ponen a prueba -- sus conocimientos y habilidades al vencer obstaculos y alcanzar metas.

Las personas con necesidades de afiliación valoran sus realizaciones con los demás y son sensibles a los sentimientos de las personas.

Los individuos con necesidades de poder buscan influir en las personas y sucesos.

Se concluye que la mayoría de los gerentes buscan tener satisfecha --

predominantemente la necesidad de logro más que la afiliación y el poder.

Las ideas de McClelland son importantes en relación con la satisfacción que puede sentir un dirigente en relación con su empleo, sin olvidar claro que es una teoría limitada.

" TEORIA X Y TEORIA Y "

"Las características de la teoría de Douglas McGregor son:

Teoría X

- La persona le desagrade el trabajo y lo evitará siempre que le sea posible.
- La persona carece de responsabilidad, tiene poca ambición y busca seguridad ante todo.
- La mayoría de las personas deben verse constreñidas, controladas y amenazadas con castigos para hacer su trabajo.

Con lo anterior el papel gerencial consiste en constreñir y controlar a los empleados.

Teoría Y

- Trabajar es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son inherentemente perezosas.
- Las personas se dirigen y controlan a sí mismas en la consecución de objetivos a los que están dedicados.
- En condiciones apropiadas desarrollan su potencial.

El papel gerencial consiste en desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberarlo para alcanzar objetivos comunes." (1)

OPINION:

Desde la perspectiva de la motivación muchas son las causas que impulsan a un ser humano a desarrollar un trabajo de cualquier índole.

Es un tanto inadecuado asumir posturas extremistas de decir soy X o soy Y. Regularmente el hombre fluctúa, se mueve, en ambos parámetros ya que el hombre es un ser dinámico y cambiante y no estático y/o pasivo.

En estas situaciones motivacionales juegan un papel muy importante -- factores tales como la familia, los valores, el nivel intelectual, -- la cultura, las costumbres, etc., ya que en base a estos crece, madura y se desenvuelve el individuo.

(1) Keith Davis; El comportamiento humano en el trabajo. Editorial mc Graw Hills, México 1983; P-10

Por lo tanto no se puede catalogar al trabajador desde una perspectiva simplista (X ó Y), sin tomar en cuenta todo aquello que de una manera u otra influyen en el desempeño del trabajo de cualquier empleado, o dicho de otra manera se debe conocer todo el ambiente en el que se mueve para determinar:

-A qué lado tiende a moverse el empleado (X ó Y) y en base a esto determinar - qué motivación se debe aplicar. Las ideas de Mc Gregor no son totalmente acertadas, pero de una manera u otra ha contribuido con algo para aumentar la comprensión que se puede tener de la conducta humana y además sirven de marco de referencia para los dirigentes para determinar si establecen un control rígido con sus trabajadores o si al contrario, les ayuda a desarrollar su potencial para lograr objetivos comunes.

3.5. RESUMEN CAPITULO 3.

El motor que convierte las energías y potencialidades de la persona, en acciones de conducta son sus necesidades, las cuales se dividen en:

1. Fisiológicas o Primarias.
2. Psicológicas o Secundarias.

Las segundas son más difícil de satisfacer y varían enormemente de un ser humano a otro, por lo que cualquier acción que emprenda la Gerencia debe tomar en consideración el efecto que causará.

El motivar se explica como el ofrecer estímulos que respondan directa o indirectamente a las necesidades e intereses de alguien y muevan sus fuerzas a la acción.

Dentro de la motivación existen algunas ideas sobre las cuestiones favorables que todo dirigente debe aprovechar para motivar a su personal y reforzar así su liderazgo. Dichas ideas se les denominan Facilitadores de la Motivación.

Cada individuo dentro de una empresa tiene distintas necesidades que afectan su desempeño. Si el dirigente logra establecer un equilibrio entre las fuerzas que influyen en cada subordinado, llegará a que se

identifiquen con la empresa y hacerlos sentir que se les satisface -- un número mayor de necesidades.

Este equilibrio se basa en las buenas relaciones humanas del dirigente con su grupo de trabajo. Esto último no quiere decir que no existan problemas de naturaleza humana, porque existen y a veces muy graves. Para ello se propone un método que permitirá de una u otra forma aliviar este tipo de conflictos.

CAPITULO 4.

EL DIRIGENTE MODELO

- 4.1. CARACTERISTICAS DEL DIRIGENTE MODELO.
- 4.2. LA FORMACION DE HOMBRES.
- 4.3. LA FUNCION DE DIRIGIR.
- 4.4. LAS CUALIDADES Y PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE MODELO.
- 4.5. LA FORMACION DEL DIRIGENTE MODELO.
- 4.6. LA IMPORTANCIA DE UN DIRIGENTE MODELO.
- 4.7. RESUMEN CAPITULO 4.

4. EL DIRIGENTE MODELO

Se ha explicado brevemente como debe el dirigente motivar a su personal tanto individualmente como en el grupo mismo, sin embargo, para poder explayarme más sobre el respecto, se determinará lo que es en realidad un director.

Diversos autores determinan que un dirigente es aquella persona que se ha definido como el responsable de que se ejecute el trabajo.

Con dicho concepto no se puede estar plenamente de acuerdo por varias razones que se irán tratando al desarrollar este capítulo.

"Etimológicamente, es el que está a la cabeza o mejor dicho es el que es la cabeza; cabeza que ve y piensa y hace obrar, pero en beneficio del cuerpo entero" (1)

Esto da la idea de que el dirigente no es un factor de rentabilidad de un negocio privado, sino responsable de una institución de interés general y social; por lo cual debe solidarizarse con las aspiraciones de los trabajadores, lo que favorecerá al desarrollo de los hombres y a una mejor calidad de vida.

(1) Curtis Gaston; El arte de dirigir. Ediciones Promesa y Sociedad de Educación Atenas, México 1983; P-9

Sin embargo, esto último no es algo que se lleve a la práctica la mayoría de las veces, lamentablemente muchos dirigentes realizan sus funciones por conseguir un interés personal como es el lograr una buena remuneración y un status reconocido, olvidándose que su oficio debe ser, el de ser guía y ejemplo, así como servir a los demás.

Las organizaciones a veces obtienen un bajo rendimiento de su personal, pero esto no se debe a su personal, sino al dirigente; éste, siendo la cabeza de todo un cuerpo, debe tener como objetivo primordial, el conocimiento de sus colaboradores, conocer su corazón, su mente, tratar de entenderlos y ayudarlos. Si carece del instinto de intuir lo que pasa en el alma de sus subordinados, no puede ser dirigente.

Hoy en día, muchos dirigentes buscan lograr las mayores utilidades en base al trabajo de sus subordinados, olvidándose que son seres humanos y tratándolos como uno más de sus recursos.

Las prestaciones que generalmente reciben los trabajadores no son suficientes para que éste sienta que él es lo más importante en la organización.

Deben sentirse conocidos, apreciados, estimados, comprendidos para entregarse plena y totalmente a su labor.

Mientras los subordinados no sientan lo anterior y crean que son trata--

dos como simples máquinas, determinará en ellos un complejo de inferioridad que tratarán de compensar con la indiferencia, la rebelión o el -- desprecio.

Lo anterior permite conceptualizar a un director como aquel que no sólo es responsable de que se ejecute el trabajo, sino sobre todo, es aquel -- que forma a los hombres, los busca, los une y los estima, he ahí la gran -- deza de su oficio.

Al verdadero jefe se le reconoce cuando con su sola presencia es para -- su grupo de trabajo un estímulo para excederse a sí mismo en servicio -- del bien común.

Muy pocos son los directivos que se pueden incluir dentro de este con-- cepto. Dichos hombres poseen una serie de cualidades esenciales e inna-- tas que le ayudarán a lograr un verdadero éxito grupal y personal.

Dichos ejecutivos los reconozco como "dirigentes modelos" porque ellos -- se hacen a la vez obedecer y querer y son más queridos que temidos.

Son aquellos que poseen autoridad aceptada y reconocida; que saben comu-- nicar los fines y objetivos, las aspiraciones y la filosofía de la empre-- sa; que son capaces de crear y mantener el espíritu de empresa y la paz-- social, pero sobre todo son aquellos que forman y motivan hombres, en -- base a la motivación y al cariño.

4.1. CARACTERISTICAS DEL DIRIGENTE MODELO.

Un director modelo es sin duda un hombre que tiene una lista interminable de características que le otorgan el éxito en su más amplio sentido. Dichas características pueden ser morales, físicas y mentales. Esto no quiere decir que todo dirigente no pueda poseer una gran cantidad de virtudes dentro de estas características.

Se puede mencionar sin embargo, que hay que considerar tres características esenciales para cualquier persona que fuere y deseara ser un dirigente modelo:

1. Un interés natural por sus colaboradores.
2. Una personalidad carismática.
3. Una orientación clara de su inteligencia.

1. INTERES NATURAL POR SUS COLABORADORES.— Como anteriormente mencioné, el dirigente modelo es formador de hombres, lo cual sólo puede lograrse por medio del contacto personal con cada uno de sus subordinados.

Las relaciones humanas son siempre cambiantes y dinámicas, lo que requiere que por parte del directivo siempre exista interés y meditación para mantenerlas.

El jefe que no posee esta característica, puede que a los primeros con-

tactos personales pierda su entusiasmo y su habilidad para guiar y dirigir, se irá debilitando poco a poco. Al contrario de estos dirigentes, los que poseen un interés natural por sus colaboradores, encuentran su mayor satisfacción al moldear hombres y al apresurar su mejoramiento personal.

Un ejecutivo como éste, sacará el mayor grado de lealtad y cooperación de su personal. Descubre sus puntos fuertes y débiles y les proporciona incentivos que les alienta a desarrollar su trabajo.

2. PERSONALIDAD CARISMÁTICA.- Dicha característica no es palpable a los sentidos, ni se puede describir. Es a menudo un don divino innato que no se confía a un tipo particular de constitución física o intelectual.

La gente es extremadamente sensible a esta característica y cuando se -- hace patente junto a factores tales como una apariencia física atractiva adquiere un alto valor en el trabajo del dirigente.

Una organización eficiente requiere directores con personalidad carismática, ya que es indudable que dicha característica es uno de los elementos básicos para hacerse obedecer por convencimiento.

3. ORIENTACION CLARA DE LA INTELIGENCIA.- El dirigente se enfrenta constantemente a una serie de problemas que requieren de su inteligencia

bien orientada.

Frecuentemente el hecho de coordinar el trabajo con un grupo de recursos humanos, materiales y técnicos, de modo que se obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo, es extraordinariamente complejo.

El dirigente que logra el éxito es aquel, que en base a la coordinación de sus elementos aplica una acción preventiva más que correctiva. Así mismo para planear, ejecutar y controlar el trabajo se hace necesario un proceso mental claramente orientado.

No es fácil saber cómo y cuándo deben realizarse las cosas, de ahí que el directivo debe poseer una inteligencia que lo oriente a determinar en qué momento y de qué manera se deben realizar las labores.

Estas tres características independientemente de la personalidad y cualidades que deben poseer los dirigentes constituyen una base sólida para el éxito personal del ejecutivo. Dichas características pueden ser innatas sin embargo en la mayoría de las veces las van adquiriendo en base a la experiencia y a la sensibilidad que tengan.

4.2. LA FORMACION DE HOMBRES.

Anteriormente se estableció que la esencia en el trabajo de un dirigente modelo es la de formar y motivar hombres.

Un verdadero dirigente es un educador de sus colaboradores porque trata de destacar todas las cualidades ocultas que tienen, para guiarlas a un mejor desempeño personal que se verá reflejado en toda su actividad.

El directivo habrá de ver como anteriormente señalé, encima de los defectos de cada persona, las cualidades profundas que ellos guardan y de las cuales háy que hacer que el trabajador tenga una clara conciencia, porque sólo conociendo las virtudes que desconocía, podrá darles valor y aplicarlas en el mejor momento. Es tarea difícil ya que requiere atención y comprensión para cada uno de los colaboradores, sin embargo, un dirigente modelo siempre debe de intuir que no hay cosa que determine más a un hombre a perfeccionarse que el estar comprendido y animado.

El ejecutivo no posee sus cualidades para su uso personal, sino al contrario, son para transmitir las a todos los que colaboran con él y reflejarles una imagen de hombres libres, creativos y atrevidos.

La formación y motivación de los hombres requiere que se realice con inteligencia y corazón para que se despierte el interés del subordinado por el trabajo que se va a realizar y ubicarlo en condiciones donde obtenga el éxito.

El formar hombres en base a la estima y a la motivación, a través de un dirigente modelo, conduce a desarrollar en los subordinados:

1. Gusto por el esfuerzo.

2. Sentido de responsabilidad.
3. Satisfacción personal.

1. GUSTO POR EL ESFUERZO.- En la realización de cualquier actividad, se encuentra que debe existir un esfuerzo por lograr dicha actividad. La falta de esfuerzo trae consigo no sólo la falta de progreso, sino una -- renuncia a la vida. Cuando el esfuerzo para realizar cualquier labor -- es mínimo, se conduce a la rutina, lo que refleja con el tiempo un desagrado por el trabajo.

"El hombre no es esforzado por naturaleza y para infundirle la costumbre de vencerse y de encontrar en su vencimiento la suficiente alegría que -- compense el esfuerzo empleado, es necesario haber creado en él una actitud positiva en presencia de las dificultades que le aguardan; esto es -- posible si se hace hincapié en que:

- a) Las dificultades están hechas para ser vencidas.
- b) Las dificultades no son barreras que detienen, sino trampolines que nos obligan a subir" (1)

El dirigente por medio de la formación de hombres, tiene que conducirlos a desarrollar el gusto por el esfuerzo ya que el ser humano por instinto de conservación está propenso a evitar siempre que pueda el peligro y -- las incomodidades.

(1) Curtis Gaston; El arte de dirigir. Ediciones Promesa y Sociedad de Educación Atenas, México 1981; P-133.

"La educación del esfuerzo debe también conducir a desarrollar el gusto por el trabajo bien hecho, el cuidado por los detalles bien acabados y - el sentimiento de orden, sin el cual todo lo demás resulta despilfarro e incuria" (1)

Poco a poco el jefe debe de ir acostumbrando a sus colaboradores a triunfar ante los obstáculos más difíciles, de tal forma que no haya un desánimo, sino que confíen más en sus capacidades y habilidades para continuar progresando y desarrollándose.

2. SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.- Lo que esencialmente diferencia al -- hombre de otros seres vivos, es que el primero está dotado de responsabilidad. Despertar el sentido de las responsabilidades en los subordinados es para el dirigente uno de los medios más eficaces para formar hombres.

La responsabilidad es un medio para interesarse por el trabajo porque -- comprende su utilidad y puede probar su inteligencia e iniciativa.

Visto que la responsabilidad implica libertad, el directivo debe aceptar que cada uno de sus subordinados hallen por sí mismos el mejor medio para lograr los fines fijados. En este hecho el dirigente ha de ser un -- animador y no un dictador.

(1) Courtin Gaston; El arte de dirigir. Ediciones Promesa y Sociedad de Educación Atenas, México 1961; P-133.

Para despertar el sentido de responsabilidad en los subordinados se requiere que sientan que su jefe tiene puesto en ellos su confianza.

La responsabilidad crece a medida que existe un sentimiento de solidaridad y cooperación entre el jefe y los subordinados, en virtud de lo cual se sabe que el trabajo realizado no es indiferente para el dirigente.

3. SATISFACCION PERSONAL.— El dirigente modelo debe conocer los antecedentes más trascendentales de cada subordinado, su educación, pasatiempos, su vida social, su religión, etc., porque sólo así los podrá comprender mejor y evaluar a cada uno revelando sus fortalezas y sus debilidades. Este conocimiento es el que aflora una satisfacción personal en el subordinado porque sabe que alguien se preocupa por él más allá del trabajo.

El éxito de un directivo depende de la capacidad de obtener resultados de la gente y éstos se alcanzarán en el momento en que los subordinados tengan un trabajo que sean capaces de realizar, cuya realización produzca satisfacción y que constituya un desafío para sus destrezas y capacidades.

El dirigente debe crear un clima y un conjunto de condiciones en las que sus subordinados sientan que satisfacen sus necesidades mientras trabajan para satisfacer las necesidades que tiene la empresa de eficiencia y de mayor producción.

Al realizar el trabajo, se debe de reconocer las necesidades de seguridad, de reconocimiento, de pertenencia, de oportunidad de mejorar, de sentido de propósito en el trabajo de cada subordinado, para que sean ubicados en condiciones donde obtengan satisfacción personal mientras cumplen con la labor encomendada; mientras no exista la satisfacción personal no habrá por parte de ellos ni esfuerzo, ni responsabilidad por el trabajo.

Como se puede constatar el "arte" de formar y motivar hombres es difícil y se requiere por lo tanto una gran destreza y conocimiento para lograr ese desarrollo que beneficiará a todo el grupo de trabajo.

En el momento en que se promueva la productividad para satisfacer las necesidades de todos los que intervienen en dicho proceso, el dirigente modelo será un representante con un papel decisivo en el desarrollo del país.

4. 3. LA FUNCION DE DIRIGIR.

La función de dirigir es responsabilidad de la dirección para lograr los objetivos que se hayan establecido.

El dirigente modelo trata de encausar a su grupo de trabajo no sólo para

lograr esos objetivos, sino para que trabajen juntos, participando y colaborando.

La participación y colaboración existen cuando el grupo de trabajo es -- unido y homogéneo, cuando se tienen objetivos comunes y se lucha para lograrlos y sobre todo, cuando todos los miembros del grupo se conocen mutuamente y saben que su jefe es alguien que los dirige con gusto y vocación.

Es necesario que al dirigir, el jefe conozca a sus hombres y reconozca -- que no son seres siempre razonables, sino que tienen múltiples facetas -- que se compensan unos con otros, seres sometidos a la vez a cambios frecuentes según su temperamento y carácter, salud y en fin todos aquellos acontecimientos que les afecten.

Así mismo debe poseer una disposición afable y benévola porque frecuentemente los defectos son más visibles que las cualidades. Sin embargo, los defectos no deben de ser algo determinante en la función de dirigir, pues son las cualidades las que contrapesan esos defectos.

El director debe apreciar a sus colaboradores, descubriendo lo mejor que hay en cada uno e impulsarlos y encausarlos a trabajar en conjunto.

El guiar no es fácil, porque el dirigente se presenta ante diferentes -- ideas y necesidades de las cuales debe tener una clara percepción. La --

calidad de este trabajo está determinada no por los resultados obtenidos, sino por la contribución que se haga para que los subordinados se sientan satisfechos e integrados.

El dirigir es toda una vocación que no toda la gente tiene. Es una vocación que se puede definir como un servicio a los demás, un elevarse más allá de sus intereses personales para preocuparse por el fin común.

Se debe conseguir la mayor productividad y el mejor bienestar individual pero se debe estar alerta para no hacerlo a costa del bien común; debe existir un equilibrio para que se desarrolle la vida comunitaria sin reducir el área de legítima libertad individual.

En nuestros tiempos se dirige únicamente para lograr un objetivo, sin embargo, se olvida que el logro de esos objetivos es en base a la labor que cada trabajador desempeña.

El dirigente olvida que su función es asesorar, alentar y reconocer el trabajo de cada uno de sus colaboradores y se guía en un plano donde lo que importa son los resultados y no los medios.

La necesidad de que existan más dirigentes modelos es apremiante pues en el momento en que él trabaja para satisfacer al grupo de trabajo, en ese instante se obtendrá la mayor eficiencia en el trabajo.

Nunca se debe olvidar que la función de dirigir presupone a hombres y -- no cosas como algunos lo manejan.

Sólo el que realmente conoce la realidad humana, el que está empapado -- por la inmensidad de la vida, es digno de ser no sólo un jefe expedidor_ de negocios ordinarios, sino de ser un dirigente con vocación de encau-- sar a hombres satisfechos al fin común.

Después de todo lo que se ha leído anteriormente sobre la función de di-- rigir, quizás exista la inquietud de contestarse ¿cómo se logra todo --- eso?

Es muy fácil determinar que la función del dirigente es la de guiar a - hombres individualmente satisfechos, pero ¿cómo se logra esto?

Primeramente hay que pensar que no toda la gente puede ser un dirigente, pues esta tarea quizás requiere e dos cosas que no todos están dispues-- tos a aceptar y cumplir:

1. El deseo ferviente de servir.
2. El carácter necesario para servir.

Sin alguna de las dos el sentido de un verdadero dirigente modelo se -- pierde. Frecuentemente se piensa que a la cabeza de la organización hay

que servirle y eso es totalmente erróneo. El directivo por estar precisamente en la punta debe de guiar y de prestar su ayuda a sus colaboradores, porque él es el que los encausará por el mejor camino.

El cómo dirigir marca una relación recíproca entre dirigente y colaborador, siendo quizás la más importante la relación jefe con subordinado. - Dicha relación debe ser siempre impulsada por el dirigente, debe existir un esfuerzo positivo para alentar a sus subordinados a que le tengan confianza, no debe de caer en la pasividad de esperar que a él llegue el -- subordinado, sino al contrario éste debe acercarse a sus subordinados -- con la suficiente sensibilidad para percibir y sentir todo aquello que configura la personalidad de éstos.

Al existir esta sensibilización del dirigente y la percepción de los --- subordinados de que están comprendidos, se dá al principio del cómo dirigir.

Después de lograr esto, el ejecutivo debe de tratar de satisfacer las necesidades de sus colaboradores en la mayor medida posible e impartirles el sentido de que ellos pueden ser mejores.

No quiere decir esto que el dirigente va a resolver cada uno de los problemas o necesidades de cada subordinado, pero por lo menos cuando no -- esté a su alcance una solución, debe de proporcionarles una palabra de - de aliento que les brinde satisfacción.

Quizás éste sea el secreto de como dirigir hombres, pues en el momento - que los subordinados sientan que su jefe les ayuda, les dá ánimo, los -- alienta, pero sobre todo, los comprende, ellos por convencimiento propio responderán dando su mejor esfuerzo en el trabajo.

Esta situación anteriormente descrita necesita tiempo y esfuerzo constante. Los subordinados requieren de tiempo para tener confianza en su dirigente y este último no debe desanimarse por no ver resultados inmediatos, sino al contrario debe de esforzarse siempre para lograr tener en - el menor tiempo la confianza de sus colaboradores.

El hombre por naturaleza debe sentir que él es más importante que el fin que se persigue, es por eso que el mayor interés y esfuerzo debe ser para el hombre y no para el fin.

4.4. LAS CUALIDADES Y PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE MODELO.

Varias veces se escucha que los grandes generales de la Historia como Napoleón, Alejandro Magno, César, Bolívar, etc., estimulaban a sus soldados con sus dotes personales. Esta misma situación se presenta en algunas organizaciones. El nivel de calidad de trabajo y la atmósfera de -- una empresa se ven totalmente influenciadas por el dirigente.

Sin embargo cabría preguntarse qué cualidades forman la personalidad de _

un dirigente modelo y podría exponer que son:

1. Dominio de sí.
2. Conocimiento de los hombres.
3. Dominio de la palabra hablada y escrita.
4. Empatía.
5. Firmeza y Decisión.
6. Consagración al dirigir.
7. Capacidad para juzgar.
8. Tolerancia.
9. Voluntad.
10. Iniciativa.
11. Energía realizadora.
12. Confianza en sí mismo, en su personal y en la misión.
13. Sentido de Autoridad.
14. Administrador del Tiempo.
15. Previsor de Problemas.
16. Sentido de Realidad.
17. Apoyo al personal.
18. Ser ejemplo.
19. Respeto a la dignidad humana.
20. Entusiasmo y buen humor.

Estas cualidades permiten saber que existe una falta de personas que --- las tengan, sin embargo no es imposible poseer estas cualidades y muchas más.

Dichas cualidades forman parte de la personalidad de un dirigente modelo

no se considera que sean todas, pero sí las fundamentales para llegar -- a dirigir hombres de una manera eficaz.

Antes de pasar a dar una explicación de lo que se entiende por cada cualidad, se conceptualizará otro aspecto de la personalidad del dirigente: el carácter.

"Carácter es el conjunto de todas las cualidades y hábitos del hombre, -- tanto naturales o heredadas como adquiridas en el trato con otros hom-- bres y que condicionan la conducta de cada individuo distinguiéndolo de los demás. Este 'modo de ser peculiar y privativo de cada persona por -- sus cualidades', fuerza y elevación de ánimo, firmeza, energía natural, -- es fundamental para el dirigente, que debe tener la capacidad para disciplinarse a sí mismo" (1)

En un dirigente modelo, el carácter quiere decir coraje, firmeza y decisión ante situaciones de peligro, así mismo se refiere a la percepción -- de los hechos, habilidad para analizarlos, etc. Todos estos factores -- siempre serán notorios y tendrán más fuerza si son innatos, sin que esto quiera decir que no se pueden adquirir con la experiencia en el dirigir, siempre y cuando el dirigente tenga la suficiente sensibilización para -- hacerse de estas características.

El directivo requiere de tener un carácter que le ayude a lograr todo -- lo que se propone siempre y cuando lo persiga con insistencia y tenaci--

(1) Barceló Matutano Gabriel; El dirigente del futuro. Editorial Limusa, México 1982; P-193

dad.

"El dirigente debe ser hombre de carácter, pero sin confundir voluntad - con terquedad, porque aquella cualidad no consiste en tropezar siempre - en tu misma piedra, ni en obstinarse en cometer los mismos errores; son muchos los que creen ser perseverantes cuando son tozudos, tener carácter, cuando lo que tienen es mal genio.

El carácter consiste en mantenerse libre de presiones extrañas, firme -- cuando se tiene la certidumbre de la verdad, perseverantes para conti--nuar el esfuerzo hasta el final; pero ser imparcial en su conciencia y, una vez reconocido el yerro, rectificar cuando sea necesario, sin mante--ner a ultranza lo dicho" (1)

El dirigente de carácter incorpora el rigor que erige el empeño. Ante - cualquier problema impone una acción con su propia marca, no es incons--ciente de los riesgos que corre, los mide y los acepta.

Concepción con inteligencia, conducta perseverante y audacia en el ries--go son las características del carácter.

El jefe con carácter ante los peligros o barreras que se encuentra a su - paso, no lo hacen caer, al contrario son trampolines que lo harán subir - hasta donde él desea.

(1) Barceló Matutano Gabriel; El dirigente del futuro. Editorial Limusa, México 1982; P-194.

Para cumplir la misión que el dirigente se ha propuesto, se pueden distinguir las cualidades en tres grupos:

4.4.1 CUALIDADES DE CARACTER.

1. Dominio de sí.- El dirigente modelo debe de comenzar por mandarse a sí mismo, porque sólo así podrá mandar a sus colaboradores. Debe conocerse a sí mismo y saber dominar todos los aspectos de su personalidad - (nervios, temperamento, etc.), pues sin un dominio propio no podrá pretender dominar a sus colaboradores. Un dominio de sí mismo en cualesquiera que sean las circunstancias inspira siempre confianza en los demás. Así mismo debe poseer siempre una actitud serena y de quietud, -- pues si se le sorprende con desasosiego o con angustia, su grupo bajo esta impresión disminuirá la confianza y seguridad de poder contar con él.

La menor actitud de inquietud, de depresión y de perturbación que estando a solas no tendría graves consecuencias, puede tener repercusiones -- irreparables ante el grupo de trabajo.

"Ni cobardía para el fracaso, ni temeridad en el triunfo; saber perder - con esperanza y ganar sin jactancia. Mantener la serenidad, pues perder la al irritarse deja de encarnar el espíritu de orden. Los problemas y las situaciones deben ser analizados con razonable serenidad y no enjuiciados con rápido apasionamiento" (1)

(1) Barceló Matutano Gabriel; El dirigente del futuro. Editorial Limusa, México 1982; P-199.

El dirigente debe de guardar la calma y siempre actuar con tranquilidad y no olvidar que tiene un grupo que lo ayuda y que soporta junto con él la carga de trabajo. Nunca debe dejarse presionar por el trabajo, ni -- por las preocupaciones, ni por sus colaboradores, ni por él mismo.

Perder el control de sí mismo, es la manera más segura de perder el dominio sobre los demás.

Si se va a dominar, no es el momento oportuno para perder el dominio propio.

2. Firmeza y Decisión.- Puede tenerse muchas cualidades, sin embargo, lo que revela al dirigente es su firmeza y su decisión.

La firmeza es seguridad y aplomo, es una resolución que supone energía, fuerza de voluntad, vigor, tesón en la acción.

La firmeza es la cualidad para lograr y cumplir todo aquello que ha sido proyectado; en el momento que esta cualidad sea potente en el comportamiento del dirigente, sus colaboradores confiarán en él.

La decisión y la firmeza están estrechamente relacionadas, pues esta última es la herramienta para lograr los objetivos que se hayan fijado. -

La firmeza para decidirse ha de preceder un examen profundo de las soluciones presentes y así encontrar la solución más adecuada. Sin estas capacidades la organización se paraliza y si por el contrario lo adquieren los subordinados, se presenta la anarquía.

Saber lo que se quiere y hacerlo firmemente.

3. Capacidad de juzgar.- La primera cualidad que exige un trabajador a su dirigente es que sea justo. El trabajador siempre aceptará a un jefe autócrata siempre y cuando le demuestre que es severo, pero justo.

Un jefe que es justo debe:

- a)- "Atribuir a quien corresponde el mérito de alguna acción, así mismo debe reconocer lealmente y congratularse de los méritos de sus colaboradores.
- b)- Ser recto e imparcial en la distribución de premios y sanciones, - sin inclinar un ápice la balanza de la justicia.
- c)- Apreciar con justo valor a cada uno de sus colaboradores.
- d)- Reconocer la buena voluntad y el esfuerzo de cada colaborador, --- aunque no siempre logre un éxito.

- e)- No hacer un juicio definitivo de ninguna persona de su grupo de -- trabajo.

- f)- Reconocer sus errores o faltas, aceptando las responsabilidades -- y no haciéndolas recaer sobre un subordinado que sólo cumplió con la orden recibida.

- g)- Ser objetivo y no interpretar a su manera las cosas.

- h)- Nunca prometer más de lo que se va a cumplir" (1)

Jefe que no es justo, no debe de dirigir.

4. Tolerancia.- "Respeto y consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás aunque repugnen a las nuestras. Tolerar es permitir algo que no se tiene por lícito, sin aprobarlo expresamente (2)

El dirigente siempre debe de permitir ciertos actos que no se puede remediar, sin que esto constituya un mal para todo el grupo. Por más severo que sea debe tener parámetros de tolerancia con sus colaboradores, -- sin esta tolerancia los subordinados pueden perderle la simpatía y la -- confianza y al largo del tiempo menospreciarlo.

(1) Barceló Matutano Gabriel; El dirigente del futuro. Editorial Limusa, México 1982; P-203

(2) Ibidem

Debe mantenerse siempre el sentido común que permita equilibrar la justicia y la tolerancia para el bien común.

La aplicación estricta de la ley puede ser muy dura, no se quiere ser demasiado justo.

5. **Voluntad.**- La voluntad en un dirigente es la cualidad que le permitirá con ánimo y perseverancia alcanzar el objetivo concreto que se haya fijado. La voluntad hace a los hombres firmes y si topan con el fracaso no se desaniman porque saben que no hay nada imposible por realizar, al contrario se levantan y lo vuelven a intentar cuantas veces sea necesario hasta lograr eso que persiguen.

El directivo debe luchar por poseer voluntad porque sólo así pondrá atención y esfuerzo en su decisión y fortaleza en su ejecución. Cuando se está empapado de voluntad por vencer, se ve con claridad los caminos para lograr el éxito y no existe nada que impida arriesgarse y comprometerse para lograr eso que se desea.

Así mismo un dirigente requiere voluntad firme y segura, pero no confundirla con la obstinación, porque ésta no es fuerza de voluntad y firmeza de objetivos, sino por el contrario, es incertidumbre y perplejidad interna. Nunca debe olvidar que el trabajo que realiza a cada instante a cada día y a cada año, constantemente, es el paso para lograr todo --- aquello que se ha propuesto, por difícil que se vea.

Con voluntad, el éxito se dará por añadidura.

6. **Confianza en él, en su personal y en la misión.**- El dirigente modelo debe tener fe en sus capacidades, en sus colaboradores, en lo que hace y manda ejecutar, porque sólo así podrá lograr todo aquello que emprenda.

El directivo que confía en sí mismo transmite esta confianza a sus subordinados y así puede existir una fé de grupo que logre lo que se proponga.

Se debe confiar en alcanzar el fin perseguido y ser capaz de lograrlo. - La desconfianza derrota a cualquier hombre, porque no existe una lucha con fé para derrotar las dificultades y éstas lo derrotan a él.

El dirigente modelo es aquel que teniendo fe en sí mismo, en la empresa y en las posibilidades de realización, cree en su éxito, despierta en sí mismo y en sus subordinados las energías necesarias para no dejarse abatur por las contradicciones ni las demoras.

Para lograr cualquier meta, la primera condición es confiar en su realización.

7. **Enaustinismo, alegría y buen humor.**- Son los elementos necesarios --

para lograr el trabajo, aumentan las ganas de hacer las cosas, crece la confianza, se soporta el cansancio y la fatiga y existe sobre todo una claridad de pensamiento. El dirigente debe tener una actitud alegre y entusiasta para despertar simpatía y confianza y lograr así un ambiente de armonía plena.

Debe procurarse adquirir la alegría, cultivarla y conservarla, porque sólo así se transmitirá una disposición agradable y buena que se verá reflejada en los resultados y las satisfacciones obtenidas.

Cuando el jefe es optimista no ve las dificultades sino las posibilidades y las aprovecha de la mejor manera. Es decir, saca las consecuencias positivas y olvida las controversias existentes, inspira confianza porque sabe entusiasmar a sus colaboradores, tiene confianza en lo que hace y lo hace con entusiasmo.

En el instante que exista entusiasmo y alegría se podrán alcanzar los objetivos que de otra manera sin éstas serían imposibles alcanzarlos.

El secreto de dirigir se fragua en el crisol de la confianza, estimulado por la alegría y el entusiasmo.

4.4.2. CUALIDADES DE TRABAJO

La importancia en el trabajo de un dirigente es que se realicen las tareas de la mejor manera posible. La calidad de sus decisiones se debe de ver reflejado en los resultados que se obtengan y por supuesto también - deben de ser de la mejor calidad.

El trabajo se realiza en conjunción con los subordinados, sin embargo, - para que exista una mayor probabilidad de que los resultados que se obtengan sean los mejores, el dirigente debe de contar con una serie de -- cualidades que le permitan manejar el trabajo con una facilidad asombrosa.

Dichas cualidades son:

1. **Dominio de la palabra hablada y escrita.** El dirigente modelo en -- el desarrollo de su trabajo diario debe expresarse ante sus colaboradores en forma clara, precisa y concisa para que ellos comprendan como deben ejecutar lo que se les pide; si domina la palabra, transmite con seguridad y confianza a sus subordinados lo que espera de ellos y por lo -- tanto habrá un mejor desempeño y una mayor satisfacción, porque existe -- un entendimiento.

Cuando el jefe muestra inseguridad y falta de control, provoca descon-- fianza, lo cual lo puede llevar ante el ridículo y/o al fracaso ante su grupo de trabajo.

El tener esta cualidad presupone serenidad ante sus colaboradores sobre _

lo que va a expresar, ya que los subordinados siempre esperan escuchar - a alguien que posee dominio de sí mismo y sobre la palabra y que con su actitud segura y tranquila demuestra el camino a recorrer.

En la misma proporción en que se perfeccione el uso de la palabra escrita y hablada se alcanzará un alto grado de claridad en la mente del ---- subordinado sobre lo que se desea de él.

Al dominar la palabra, se consigue la atención de la gente.

2. **Iniciativa.**- Podrán tenerse todas las cualidades más excelentes -- y no tener disposición por nada; lo que revela a un directivo es la iniciativa por realizar las cosas.

"El dirigente modelo, es un creador con noble ambición de hacer grandes cosas, de lograr objetivos importantes, de ver prosperar lo que ha creado o dirige con plena iniciativa.

La iniciativa o es espíritu creador implica imaginación y amplitud de conocimiento" (1)

El dirigente debe tomar iniciativa para no caer jamás en la rutina, que lo acaba y lo lleva a ser alguien fracasado.

(1) Barcelo matutano Gabriel; El oficio de mandar, Editorial Limusa, México 1984; P-114

Para tomar siempre iniciativas hay que conservar el alma joven y ágil -- que permita abrir nuevos horizontes y consagrar su vocación para ser alguien mejor.

Despertar la iniciativa es abrir la fuente de la creación.

3. **Energía realizadora .-** El dirigente no se debe conformar con tomar una decisión, sino debe encarnarla en la realidad, es decir no es la orden dada lo importante, sino que esa orden sea ejecutada. "No se trata de una energía brutal, sino una energía que proporciona el esfuerzo con el fin que pretende obtener, que mira siempre las posibilidades para que no se encuentre sin aliento en el preciso momento de tomar una cota" (1)

Debe tener una confianza resistente, no debe retroceder ante las primeras barreras, sino al contrario saca lo posible de lo imposible, en esto es donde realmente se le reconoce.

Cualquier acción emprendida requiere riesgo, y el dirigente debe siempre correrlos, porque el que nada arriesga, nada tiene, y si por casualidad se fracasa, no se debe olvidar que ningún esfuerzo es perdido y que ningún fracaso es definitivo.

La energía realizadora no es otra cosa que lucha con todo lo que se pre-

(1) Curtis Gaston; El arte de dirigir. Ediciones Promesa y Sociedad de Educación Atenas México 1981; P-57

sente en vista de lograr el fin que se haya propuesto.

Cualquier cosa que se realice, hacerla con el mayor vigor posible.

4. **Sentido de Autoridad.**- El dirigente es el representante de la autoridad y por lo tanto tiene la obligación de hacerla respetar en su persona. Haciendo respetar la autoridad, el jefe sirve al grupo a cuyo frente está puesto.

La autoridad es un depósito que tiene confiado; es una fuerza que no tiene derecho de malgastarla.

El directivo que representa la autoridad, debe hacerse respetar, sin embargo, es necesario que sea un ser respetable no sólo en su función de mandar, sino en todos los papeles que juegue.

Los colaboradores nunca se quejarán de que se les impongan cosas difíciles, siempre y cuando estén bien mandadas.

Un jefe debe tener contacto directo con todos aquellos a los que manda, para prevenir así el descontento y poner solución a todas aquellas injusticias. Nunca debe olvidar su condición de autoridad, pues entonces los subordinados tienen buen cuidado de olvidarlo también.

La verdadera autoridad se basa en mandar según la razón y la justicia.

5. **Sentido de Realidad.**- Bueno es tener ideas grandes y constantemente alimentarlas, pero si esa gran idea se queda en la imaginación, de nada habrá servido alimentarla.

Es necesario que las ideas que tiene un directivo se hagan realidad y -- es aquí que se necesita desarrollar en sí mismo el sentido de la realidad para evitar toda desviación entre lo propuesto y lo realizado.

El cargo de ser dirigente no conviene a un pesimista que siempre ve el lado malo, ni a un optimista que lo convierten en un juguete, requiere de una persona que tenga los pies en la tierra y que tenga así mismo una adaptación a la realidad. Tener el sentido de realidad, es ante todo conocer y comprender objetivamente las cosas y conocer lo que la vida puede sostener de posibilidades ahora y en lo futuro.

El dirigente debe tener una percepción clara para ver como son las cosas y no verlas como él quiere que sean.

Conocer las posibilidades como las limitantes y poner todo su empeño en aprovecharlas según su capacidad.

El caer en la rutina hace que se pierda el contacto con la realidad y se

llega a ser un inadaptado.

Tener sentido de la realidad es permitir ver las nuevas posibilidades -- que se presentan como un cambio en el futuro para tomarlas y aplicarlas a una nueva decisión adaptada a las circunstancias.

La falta de realidad es la primera ineptitud del dirigente.

6. **Administrador del tiempo.**— El tiempo es una realidad que un jefe debe de saber aprovechar. El tiempo es un algo que no debe de malgastarse porque es imposible recobrarlo, por lo tanto hay que emplearlo de la manera más eficaz posible.

El dirigente modelo conoce el verdadero valor del tiempo y es sensible a él. Tiene una amplia visión retrospectiva y prospectiva de escrutar el ayer e intuir el mañana.

Para un directivo es fundamental aprovechar el tiempo, porque de él depende las ganancias o pérdidas que puede obtener.

Un dirigente que sabe administrar el tiempo sabe suprimir lo improductivo y puede programar y controlar todo aquello que hay que realizar. Esto quizás sea lo más difícil, porque suele existir ejecutivos que quieren -

hacer muchas cosas, sin embargo, el secreto para realizar todo aquello - que se proponga consiste en hacer una cosa después de terminar la anterior, dándole el tiempo que ésta exija, recordando que hay asuntos urgentes y delicados y otros rutinarios y que no requieren del tiempo de él - por lo que puede delegarlos.

Para que se pueda administrar el tiempo, se debe de ponderar los asuntos y de esa manera darle la atención y el tiempo que requieren exclusivamente.

La limitación de la libertad del hombre es el tiempo.

7. **Previsor de Problemas.**- El buen o mal resultado, depende muchas veces de las miradas que se den hacia el futuro.

El porvenir de la Organización depende en gran medida de la cualidad de anticiparse a los problemas y tratar de descubrir cuáles son los hechos que se presentarán en un futuro.

Muy importante es la agilidad mental para anticiparse y prever las situaciones, para introducir innovaciones en el momento oportuno, para sembrar y recoger en su día.

Mientras mayor sea la previsión del futuro, mayor será la probabilidad -

de que se convierta en realidad.

El dirigente no se ha de preocupar por lo que vaya a hacer en un futuro, sino por las consecuencias que tendrán en el futuro las decisiones que tome ahora.

El dirigente modelo es aquel cuyas decisiones tienen mayor contenido del futuro.

4.4.3. CUALIDADES PARA FORMAR HOMBRES.

Posiblemente las cualidades más difíciles de tener o adquirir son las que se requieren para la formación de hombres.

Un dirigente modelo debe poseer las cualidades que le ayuden a educar -- formar y motivar a sus subordinados, de tal manera que además de ser productivos, sean seres contentos y satisfechos. Dentro de estas cualidades podemos incluir:

1. **Conocimiento de los hombres.** -- El dirigente modelo debe conocerse a sí mismo, pero eso no es suficiente, para lograr las metas que se haya fijado, es necesario conocer a quienes trabajan con él. Esto es bastante difícil, pues requiere de intuir y sensibilizarse con respecto a lo que le sucede a cada uno de sus colaboradores.

Hay que hacer hincapié que esta cualidad principalmente se refiere a --- estudiar las motivaciones, gustos, aptitudes, caracteres, necesidades y reflejos de los subordinados y sacarles el mayor partido tanto para el individuo mismo como para el grupo, de tal manera que exista un beneficio y una satisfacción doble.

La función del dirigente es formar hombres satisfechos y para ello requiere conocerlos y comprenderlos. Cada individuo por naturaleza es distinto a otro y cada jefe debe conocer a sus hombres para estar en condiciones de adaptar las órdenes a la capacidad de cada uno, así como colocar a cada uno en el sitio que le conviene.

Los subordinados deben de sentir que se les conoce individualmente y que no se les confunde, en medio de una multitud de semejantes.

Este conocimiento de los hombres permite al dirigente una mayor habilidad en su trato con ellos, además de proporcionarle la mayor fuente de su poder. Así mismo podrá determinar lo que puede exigir en un momento dado de sus colaboradores.

El éxito no depende de conocer las máquinas, sino de conocer bien a los hombres.

2. Respeto a la dignidad humana.- Un dirigente modelo nunca debe de -

olvidar que sus colaboradores son seres humanos que al lado de la labor_ que desarrollan tienen sus intereses, sus anhelos, sus sentimientos. Un_ jefe debe interesarse con discreción y tacto por todo aquello que configura sus personalidades.

Su deber no consiste solamente en dar órdenes, sino también es reconocer el valor de cada hombre y tratarlos con dignidad de que son seres racionales y libres.

El dirigente que reconoce la individualidad de sus colaboradores, que -- los aprecia y confía en ellos, y sobre todo les brinda un trato humano -- podrá obtener un respeto hacia sus órdenes, tornándolas agradables y -- acelerará su ejecución.

En el momento en que se respeta la altivez de sus colaboradores y los -- trata de verdad como hombres, empieza a estar resuelta la cuestión de -- trabajo.

La cuestión laboral es, ante todo, una cuestión de respeto.

3. Ser ejemplo.- Un dirigente se quiera o no, es un blanco, los ojos_ de sus colaboradores siempre están sobre él y el ejemplo tiene un mayor_ peso cuanto éste sea más apreciado.

El jefe que exige de los otros un trabajo duro debe ser un modelo --- ejemplar de trabajo. No se obtiene fácilmente de otros la colaboración, si no se exige todavía más de sí mismo.

A veces se piensa que el directivo debe de mostrar ejemplo dentro del trabajo y que fuera de éste puede hacer lo que quiera. Esto es totalmente erróneo, pues los subordinados no sólo buscan un ejemplo en el trabajo, sino buscan un ejemplo de vencer y resolver los problemas de la vida en general; una influencia no la es tal si el ejemplo no es total.

El dirigente que da ejemplo, puede pedirlo a todos sus colaboradores, porque siempre acaba por merecer su confianza

4. **Apoyo al personal.**- Un fin fundamental de todo dirigente modelo ha de ser apoyar a sus subordinados; sólo el que sabe desarro---llar esta cualidad para el beneficio de sus colaboradores, podrá lo--grar conjuntamente con ellos las metas fijadas.

El apoyo que se debe dar no es sólo cuestión de "técnicas de personal" y de inteligencia, sino sobre todo es una cuestión de mentalidad, de comportamiento humano y del interés mostrado en cualquier circunstancia.

El jefe debe centrar su actuación en proporcionar un apoyo constante _

para formar hombres que estén convencidos de que su trabajo y ellos - mismos no pasan por alto ante él.

El forjar una mentalidad de cooperación en el grupo de trabajo se fundamenta en un apoyo total a sus necesidades, motivaciones, labores, - etc., de tal modo que exista un sentimiento de comunicación y confianza recíproca y una seguridad por el trabajo.

El apoyo se deberá proporcionar siempre y cuando esté encaminado al bien e interés común y no al interés de alguien en particular.

El dirigente ha de vivir con la conciencia de apoyar a su personal si quiere lograr lo que se ha propuesto.

5. **Empatía.**- Un dirigente debe poseer la capacidad de empatía en relación con sus subordinados.

"Del griego *empathia*, a través del inglés *empathy*, proyectar la propia personalidad sobre el objeto de contemplación, para así comprenderlo perfectamente; es decir ponerse en el lugar de otro" (1)

(1) Barcelo Matutano Gabriel; El dirigente del futuro. Editorial Limasa, México 1962; P-9.

Muchos dirigentes están sumamente capacitados para la aplicación de técnicas de cualquier índole, sin embargo llegan a fracasar.

Ese fracaso es a causa de una falta de afinidad con sus colaboradores porque lamentablemente sólo están relacionados intelectualmente y son incapaces de relacionarse e identificarse con los sentimientos y emociones ocultas que no expresan y que influyen de una u otra manera en el comportamiento humano del grupo de trabajo.

Esa falta de semejanza de un jefe con su personal los convierte en gente incapaz para dirigir, porque no pueden aprender por propia experiencia cómo emplear las reacciones fundamentales del ser humano para lograr la mejor y mayor colaboración de quienes lo rodean.

El dirigente debe poseer el talento de ponerse en lugar de otros, --- pues sólo así tomará la decisión más conveniente que le proporcionará la participación de todo su grupo, de una manera satisfactoria.

No hay nada tan grato para el subordinado que pensar que antes de cualquier orden su dirigente piensa en él.

6. **Consagración al dirigir.**- El jefe debe dedicarse con la mayor eficiencia y exclusividad a dirigir a sus subordinados, en un verdadero servicio al bien común.

El dirigente no es un simple patrón de la empresa, sino es un guía -- en la consecución de los fines de su grupo y esto no es fácil, y por lo tanto, requiere de alguien que se consagre a este arte para que no encuentre en ello cansancio y dificultad sino al contrario sienta alegría y cariño por realizar esta labor.

Esta cualidad es el resultado de la unión de todas las cualidades --- que ya antes se mencionaron, porque todas ellas configuran una personalidad de alguien que está dispuesto a orientar, animar y estimular las actividades de sus miembros hacia el mejor camino.

La consagración del dirigir se fundamenta en favorecer el desarrollo personal de todo el grupo de trabajo así mismo como el mejorar la calidad de vida.

La mejor forma de dirigir no lo constituye un estilo de dirección en particular, sino el deseo ferviente de entrega al bien común.

El motivo más importante que debe poseer un jefe modelo, es el hecho de realizar una labor con el fin de formar y motivar hombres, lo que constituye una renuncia a intereses particulares, entregándose totalmente a sus subordinados.

El directivo que se consagre total y plenamente a su labor, encontrará en ello un placer y un gusto enorme por servir a los demás.

El dirigente modelo es el que se consagra al bien de sus subordinados.

4 5. LA FORMACION DEL DIRIGENTE MODELO. A medida que un jefe está en niveles jerárquicos muy altos, más compleja es su preparación, visto que ellos son los que forman la cabeza de la organización y de los cuales dependen que se logren o no los objetivos.

Una organización cualesquiera que sea su giro, requiere de seleccionar, introducir, desarrollar y utilizar al máximo las facultades de sus ejecutivos. El principal esfuerzo e inversión que debe obtener una empresa es la de mejorar la calidad de sus directivos.

La mentalidad que debe forjarse un dirigente modelo es aquella que -- va a estar encaminada a entregarse a un espíritu de servicio, a un -- sentido claro de la responsabilidad y no al hecho de un ideal individual, debe encaminarse al servicio y acción del bien común.

La formación en los dirigentes no consiste en adquirir conocimientos de todas las disciplinas y desarrollar una gran inteligencia aunada a una gran capacidad de memoria, sino al contrario de esto, la preparación de un directivo debe ir encaminada a educar su conocimiento, - en otras palabras, su formación se debe fundamentar en bases humanísticas que complementen los estudios formales.

En nuestro tiempo es importante conocer y entender lo que son las finanzas, pero es de mayor importancia saber y comprender cómo reacciona el hombre ante una situación financiera.

Es necesario que cualquier dirigente aprenda a determinar qué es y -- cómo reacciona el comportamiento humano; con este conocimiento, en to do momento podrá orientar a sus colaboradores para que se encuentren el mejor medio para participar en la tarea común, haciendo que cada uno de ellos descubra lo que tiene oculto para desarrollarlo y cultivarlo.

La formación del directivo dentro de la empresa no sólo consiste en -- proporcionarle un título y un alto nombramiento. Es un propósito --- arduo a descubrir cómo debe servirse de su mente y de sus facultades; orientarle a una superación personal; ayudarle a encontrar el mejor -- camino de lo que quiere ser y sobre todo brindarle el conocimiento de perfeccionar todo lo que emprenda.

La formación, es la explotación de las posibilidades del hombre, la -- conversión de sus ideas en actos, dirigiéndoles siempre al desarrollo de su persona, orientándolo a la reflexión y a la creatividad.

No puede existir una formación plena, si se carece del elemento que -- es la base para dicha formación: **la experiencia.**

Los conocimientos que se adquieren a lo largo de una preparación esco

lar no son suficientes, requieren forzosamente de la experiencia.

El dirigente sin experiencia propia de qué debe hacer y cómo debe --- de conseguir la cooperación voluntaria de sus elementos, no tendrá ningún progreso y naturalmente resultará un ejecutivo ineficaz.

Además de la formación que se puede adquirir en la escuela y en la empresa, no se debe olvidar que la eficiencia en el dirigir depende de la personalidad del dirigente, de ahí que su actuación será eficaz si toma en cuenta su autoformación, de tal manera que al dirigir debe de perfilar un problema de estilo personal; ya que lo que en alguien dá resultados, en otro puede ser el fracaso.

Cada directivo en base a su experiencia, y al análisis de conciencia que realice sobre quién es y cómo es, podrá formar su propio estilo directivo acorde con su personalidad.

La autoformación requiere un conocimiento profundo de sí mismo, que le muestre sus fuerzas y debilidades para poder así orientarse a sí mismo y lograr la meta que se ha propuesto:

La formación de colaboradores satisfechos.

4.6.- LA IMPORTANCIA DE UN DIRIGENTE MODELO.

A lo largo de este capítulo he dado una visión amplia de las características y funciones necesarias para llegar a ser un dirigente modelo.

En ningún momento pretendí ser exhaustiva con estas características - porque cada directivo posee atributos personales que lo hacen diferente a otros.

El mundo actual atraviesa una situación de crisis por la falta de dirigentes capaces de lograr la unidad con su grupo de trabajo.

Dicha unidad se fundamenta cuando el dirigente sirve conscientemente al interés general de su grupo. El dirigente modelo es el que vive consagrándose a servir a los demás, muchos se dedicarían profundamente a su labor si éste se les presentara como un servicio a los demás del que se sintieran responsables.

El dirigente requiere de formar un grupo al cual debe servir, pero no explotar. El dirigente modelo es un ejemplo de entrega al bien común, el cual no se aprovecha y esclaviza a los hombres, sino que les ayuda, los cuida, los atiende y trata de conseguir de ellos, no un trabajo de máquinas, sino un amplio desarrollo integral de sus valores y de sus ideas que se verá reflejado en un trabajo de mayor eficiencia.

Es aquí donde radica su importancia pues en el momento en que aprecie

de verdad a sus colaboradores, ellos le responderán con el mismo aprecio y con una conciencia viva de hacer conjuntamente mejor las cosas, de hacer un mayor esfuerzo que construya una sociedad más humana, más potente y más desarrollada.

Es difícil crear una mentalidad así en los subordinados, pero no imposible. Es cierto que se requiere de tiempo, de esfuerzo y sobre todo de interés por el grupo por parte del jefe, pero todo ello lo puede lograr un dirigente modelo que se obsesiona por su vocación y se consagra a su profesión. Lo esencial para él es comprometerse a realizar una tarea donde TODOS obtengan el mayor beneficio para el desarrollo integral de su persona.

Hoy requerimos de estos dirigentes para eliminar por completo la frustración, la apatía, la falta de interés y en fin una serie de situaciones que viven actualmente los trabajadores y los mismos Jefes.

Si se quiere que los trabajadores compartan con interés y entusiasmo los objetivos de la empresa hay que empezar por entender, conocer y luchar por sus motivaciones y sus metas personales.

Y eso lo logra alguien que le interesa más que un objetivo económico la realización y desarrollo integral de las personas que conjuntamente luchan con él para formar una sociedad donde el hombre sea lo más importante y servirlo, el objetivo de la misma sociedad.

Esto es lo que realiza un **DIRIGENTE MODELO.**

4.7. RESUMEN CAPITULO 4.

El Dirigente Modelo es aquella persona responsable de que se ejecute el trabajo además de solidarizarse con las aspiraciones de su grupo de trabajo, para favorecer el desarrollo integral del mismo.

El dirigente que desea obtener un alto rendimiento de sus colaboradores, debe conocer sus metas, sus anhelos, sus inquietudes, con objeto de que se entreguen plena y totalmente a su labor.

Este tipo de directivos poseen las siguientes características:

1. Interés natural por sus colaboradores.
2. Una personalidad carismática.
3. Una orientación clara de su inteligencia.

Dichas características crearán una identificación con sus subordinados que les permitirá desarrollar:

1. Gusto por el esfuerzo.
2. Sentido de responsabilidad.
3. Satisfacción personal.

La gente que desea ser dirigente requiere de un deseo ferviente para servir y el carácter necesario para ello. Sin alguna de las características anteriores, el sentido de un **Dirigente Modelo** se pierde. Así mismo su personalidad se puede constituir en varias cualidades, las cuales se dividen en:

1. Cualidades del carácter.
2. Cualidades para el trabajo.
3. Cualidades para formar hombres.

Dichas cualidades son para que se encamine siempre al servicio y al bien común, por lo tanto su formación debe estar fundamentada no sólo en estudios formales, sino también en bases humanísticas.

Por todo lo anterior, la importancia de un **Dirigente Modelo** radica en realizar una tarea donde todo el grupo de trabajo obtenga el mayor beneficio y así un desarrollo integral de su persona.

INVESTIGACION DE CAMPO

INVESTIGACION DE CAMPO

INTRODUCCION.

Las circunstancias actuales de las empresas en México, requieren --- del desarrollo de dirigentes que se ajusten simultáneamente a las ne- cesidades de la empresa y satisfagan las expectativas de los indivi- duos que las integran.

Considerando dicho enfoque la presente investigación tiene como pro- pósito fundamental el determinar el tipo de personalidad que tienen_ los dirigentes actuales y la medida en que ésta puede ser replantea- da.

Para tal efecto se acudió a diversas empresas de distintos ramos --- donde se aplicaron las entrevistas pertinentes a fin de recabar in-- formación que permitiera obtener una panorámica aproximada de la for- ma de pensar de los dirigentes en la actualidad. No obstante que - el propósito inicial fue elegir una muestra más amplia para tener un mayor alcance, algunos de los entrevistados impidieron la consecu--- sión de dicha finalidad.

Sin embargo, los resultados que se exponen en el cuerpo del presente son válidos e interesantes en virtud de expresar la ideología de --- aquellas personas comprometidas con la función de dirigir.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

En este orden de ideas, el objetivo de la presente es: comprobar la efectividad de la proposición realizada respecto al perfil de la personalidad del dirigente modelo, así como definir el comportamiento directivo que prevalece en la actualidad.

HIPOTESIS A COMPROBAR.

El dirigente modelo es aquel que además de responsabilizarse de las tareas, se solidariza con las aspiraciones de su grupo, apoyándolo y/o ayudándolos a lograr un desarrollo integral.

METODOLOGIA QUE SE SIGUIÓ.

1º En base a lo anteriormente expuesto, el cuestionario que se aplicó consta de 13 preguntas, cuyos objetivos son:

Pregunta 1: ¿Cuál considera que es la finalidad de dirigir?

Objetivo: Determinar la forma de cómo está conceptualizada la función de dirección.

Pregunta 2: ¿De qué depende un buen liderazgo?

Objetivo: Determinar el grado en que cada dirigente está ubicado --- en su papel de líder.

Pregunta 3: ¿Cuál considera que es el tipo de liderazgo ideal?

Objetivo: Definir el comportamiento directivo de cada entrevistado.

Pregunta 4: ¿Debe un dirigente tratar de satisfacer las necesidades_ psico-sociales de sus empleados?

Objetivo: Averiguar en qué proporción se inclinan a favorecer las -- condiciones laborales.

Pregunta 5: Jerarquice lo que busca prioritariamente una persona en_ su trabajo.

Objetivo: Definir la escala de valores del entrevistado.

Pregunta 6: ¿Qué considera que es un dirigente modelo?

Objetivo: Conocer cuál es el dirigente ideal para cada entrevistado.

Pregunta 7: Jerarquice las características que debe poseer un dirigente modelo.

Objetivo: Precisar lo que ellos consideran qué caracteriza a un dirigente modelo.

Pregunta 8: ¿Qué ventajas tiene para un dirigente crear un ambiente_ donde exista la satisfacción de necesidades integrales para el grupo de trabajo?

Objetivo: Determinar los beneficios que encuentra el dirigente al crear un ambiente adecuado.

Pregunta 9: ¿En qué radica el secreto de dirigir hombres?

Objetivo: Determinar la ideología de los entrevistados con respecto_ a su función.

Pregunta 10: ¿Que importancia tiene para un dirigente conocer y comprender el comportamiento humano?

Objetivo: Medida de interés por conocer a sus colaboradoras.

Pregunta 11: ¿Debe comprometerse el dirigente a proporcionar un --- nivel superior de vida a sus subordinados al lograrse las metas?

Objetivo: Determinar en qué medida los entrevistados se involucran - en responder a los intereses de su grupo una vez logradas las metas_ de la empresa.

Pregunta 12: ¿Cuál considera el recurso más importante de la empresa?

Objetivo: Cómo jerarquiza sus recursos.

Pregunta 13: ¿Cree usted que el bajo rendimiento de los subordinados es causado por la falta de apoyo conocimiento por parte del dirigente?

Objetivo: Comprobar hasta qué punto asume la responsabilidad del --- desempeño de sus subordinados.

Para una mayor ilustración sobre el cuestionario mencionado, se sugiere ver el Anexo Núm. 1, donde se muestra su formato.

2º Los cuestionarios se aplicaron a 50 directivos de distintas_

entidades como a continuación se muestra:

1. Artículos Fotomecánicos, S.A.
Gerente General.
Gerente de Ventas.

2. BANBRAS, S. N. C.
Jefes de área (4)

3. BANPAIS, S.N.C.
Director y Delegado Fiduciario.

4. BELL DE MEXICO.
Gerente Administrativo.
Gerente de Ventas.

5. CACTUS CONSTRUCTORA, S.A.
Gerente Administrativo.
Gerente General.

6. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
Directores de Area (4)
Jefes de área (3)

7. Despacho Gómez Morfín y Cía., S.A.
Administradores (5)
Subdirectores de área (3)

8. Despacho Pío Gutiérrez Sánchez Sucesores.
Administradores (2)

9. Despacho Roberto Casas Alatríste.
Jefe de áreas.

10. Dulces y Chocolates CARR.
Administradores (4)

11. GAMESA.
Jefes de área (3)

12. Impresiones Gráficas, S.A.
Gerente General.

13. Instituto Nacional de la Nutrición.
Jefes de área (4)

14. Manufactureras Metálicas LINAN, S. A.

Gerente de Compras.

15. Macro - Promociones.

Gerente General.

Jefes de áreas (3)

16. Metal Precisa, S. A.

Gerente General.

17. PARCE, S. A.

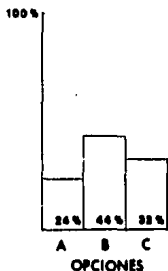
Director General.

18. Telefonía Modular, S. A.

Director General.

Gerente de Ventas.

3º Una vez contestados los cuestionarios, se procedió a tabular los datos obtenidos, resultando lo que a continuación se muestra.



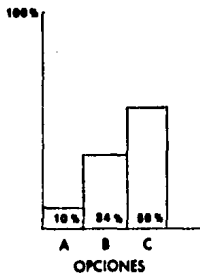
Preguntta No. 1:

La mayoría de los entrevistados resalta la importancia del elemento humano al conceptualizar el desarrollo armónico del grupo como el aspecto más relevante. En otras respuestas se observa que la importancia del ser humano es relativa y secundaria.



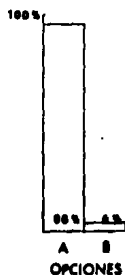
Preguntta No. 2:

En más del 50% de los entrevista--dos se denota la relevancia que -- existe por tomar en cuenta todos - los elementos que integran al grupo de trabajo. En las otras res--puestas se observa una inclinación solamente hacia el dirigente.



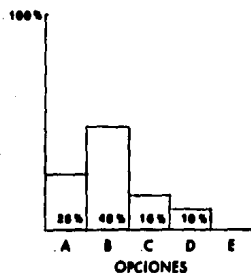
Preguntta No.3:

La mayoría se refirió al estilo -- que se adapta a las circunstancias que prevalecen en la empresa (Si--tuacional). El 34% se inclinó al estilo (democrático) que permite - la participación activa del grupo. La minoría argumentó que el diri--gente es responsable único del fun--cionamiento de la empresa, mostrán--do así sus características autocrá--ticas.



Pregunta No. 4:

Casi la totalidad de los entrevistados resaltaron la importancia vital que implica mantener la armonía del grupo, para lograr así un desempeño más efectivo. Muy pocos entrevistados consideraron posible que decayera el liderazgo.



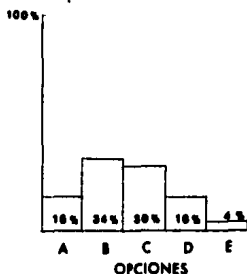
Preguntas No. 5:

Aproximadamente la mitad de los dirigentes dan un gran valor a lo que realizan en su trabajo. Los otros bloques buscan prioritariamente la satisfacción de necesidades de primero y segundo orden.



Pregunta No. 6:

El 62% conceptualiza al "dirigente modelo" como aquél que está dotado de capacidad y habilidades para aprovechar sus recursos y así lograr los objetivos personales y empresariales, denotando con ello el interés por el grupo. El 32% piensa que es el que motiva a su personal. El porcentaje restante respondió que es el que ausentándose no es indispensable.



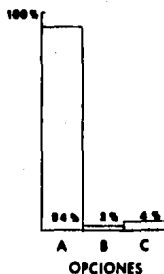
Preguntta No. 7:

En gran parte de los entrevistados se observa que se inclinan a apoyarse en la orientación de la inteligencia, utilizando herramientas técnicas y auxiliares en ciencias del comportamiento. Mientras tanto en los otros bloques dan mayor importancia a los aspectos de la personalidad del dirigente.



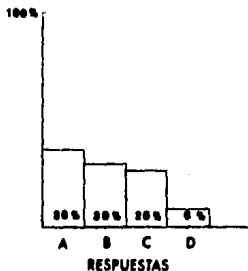
Preguntta No. 8:

El 52% considera como ventaja la creación de un clima apropiado para la consecución de las metas personales. Mientras que el porcentaje restante se enfoca a identificar como ventaja una mayor productividad y eficiencia.



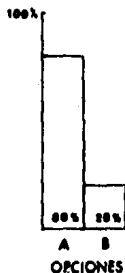
Preguntta No. 9:

Casi el total de los entrevistados se refieren a que debe existir una convicción de que está bien lo que hacen. El mínimo porcentaje se refirió a utilizar su poder de dirigente así como estimular a través de aspectos meramente económicos.



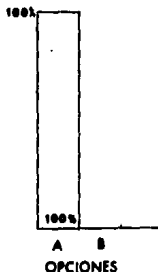
Pregunta No. 10:

El 36% opina que es esencial conocer el comportamiento humano para influir en los subordinados. Mientras un 30% establece que se obtiene un mayor rendimiento si se sabe comprender el comportamiento humano. Los dos bloques restantes -- opinan que ayudará a determinar la estrategia de dirección más conveniente.



Pregunta No. 11:

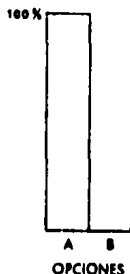
El 80% afirma que debe propiciarse un nivel superior de vida a los subordinados para fomentar el desarrollo armónico del grupo y así seguir obteniendo buenos resultados. El otro bloque de entrevista asegura que es una cuestión de tipo personal, que no está al alcance del dirigente.



Pregunta No. 12:

Sin excepción alguna, determinan que el recurso más importante de la empresa es el HUMANO por dos razones principalmente:

- 1)- Sin él los otros recursos no pueden mobilizarse (56%).
- 2)- Es en él donde descansan la -- creatividad e iniciativa (44%)



Pregunta No. 13:

Todos los entrevistados afirmaron que el bajo rendimiento, es causado por mantener sólo relaciones formales que no permiten conocer las características personales para motivarlos (54%) Así mismo otros se refirieron a que no se conoce ni valora el trabajo realizado (46%)

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

1. La concepción que prevalece en el criterio de los directivos entrevistados queda expresada en argumentos que resaltan la importancia del elemento humano, visto desde un enfoque tanto individual como colectivo, involucrando aspectos inherentes de índole situacional, así como la personalidad del líder, los cuales combinados tratan de propiciar un estilo de dirección ideal.

2. En ese orden de ideas el elemento humano parece ocupar un papel muy importante en virtud de lo cual se procura satisfacer sus necesidades para ver reflejada con ello la armonía grupal y lograr así un desempeño más eficaz. Dicha satisfacción tiene como principal ventaja crear un clima donde se logren las metas empresariales y personales atribuyéndose un valor muy especial al trabajo.

que realizan concibiendo a éste como un esfuerzo muy valioso en donde deben participar las partes interesadas con igual intensidad y entusiasmo.

3. El concepto expresado sobre el dirigente modelo fue -- muy objetivo al concebirse como la persona dotada de capacidad y habilidades para aprovechar el máximo rendimiento de los recursos existentes y lograr las metas empresariales y personales, apoyando siempre su trabajo en una orientación clara de su inteligencia por medio de herramientas técnicas y del conocimiento de la naturaleza humana. El éxito del dirigente se plasma en el convencimiento de que lo que hace es lo correcto.

4. Todos los argumentos expresados resaltan la importancia del elemento humano no sólo por ser la base de otros recursos, sino por la creatividad e iniciativa que en él existen. De ahí que el dirigente necesita conocer y comprender el comportamiento humano para motivar e influir a su grupo de trabajo y lograr así la mayor eficiencia y satisfacción personal.

5. Quedó de manifiesto que el bajo rendimiento es consecuencia de mantener únicamente una estructura formal que no utilice factores motivacionales que le permitan al dirigente conocer las características personales de cada miembro del grupo y por lo tanto, -

no se le puede propiciar un nivel superior de vida que refleje un --
mejor desarrollo personal y mayor eficiencia. Cada persona es un -
conjunto de múltiples facetas que se deben considerar para llevar a_
cabo la función de dirigir.

CONCLUSIONES

1. Se puede concluir que la administración es parte esencial de cualquier empresa que pretenda lograr la consecución de sus objetivos, siempre y cuando exista una armonía entre todos los recursos, de tal manera que permita lograr un mejor y mayor aprovechamiento de los mismos, así mismo estableciendo una fijación de objetivos clara y precisa. Esta conceptualización en México implica el desarrollo de una administración que se enfoque a realizar un trabajo más sistematizado y con un mayor reconocimiento para sus miembros, tanto a nivel individual como colectivo.

2. Todos los recursos de una empresa son importantes ya que cada uno realiza una función encomendada de acuerdo a su naturaleza, sin embargo el elemento humano es el fundamento de cualquier otro recurso por el hecho de contar con una serie de características que le permitan lograr resultados más efectivos, toda vez que sus componentes administran y coordinan a los otros dos tipos de recursos.

3. La dirección es el elemento más dinámico de la Administración, pues es en ella donde se ejecuta lo planeado. El dirigente que tiene a su cargo dicha función debe adoptar un comportamiento directivo que se ajuste a su personalidad, a la de sus subordinados,

y a las situaciones prevalecientes, esto con el objeto de que todos encuentren satisfacción en el papel que desempeñan.

4. Cada dirigente posee un estilo muy particular de dirigir. Sin embargo, no siempre es el mejor porque no se consideran to dos los elementos integrantes de la organización, de tal forma de -- que en ocasiones no son logrados los propósitos establecidos.

Cada directivo debe conocer las características particulares que pre senta el ambiente laboral, para definir el estilo o estilos que debe manejar para lograr los objetivos empresariales y satis facer los dis tintos intereses de cada individuo, evitando con ello conflictos y - frustraciones. El mejor estilo es aquel que mejor se adapta a to dos los elementos integrantes de la Organización.

5. Se afirma que el hombre se mueve permanentemente en va rios círculos sociales motivado por lograr sus objetivos personales, de ahí que se integre a un grupo de trabajo y permanezca dentro de - él en tanto se sienta satisfecho con lo que recibe a cambio de lo - que dá.

Cada individuo al lograr sus objetivos dentro de la empresa y sentir se motivado por su dirigente, se irá identificando poco a poco con - ésta hasta llegar a lograr una unidad, no sólo con sus compañeros de trabajo, sino con la empresa misma.

6. El esfuerzo aplicable por una persona dentro de su trabajo para lograr los objetivos empresariales, será directamente proporcional al logro de los objetivos personales.

De ahí la importancia de que un dirigente no debe considerar a sus colaboradores como simples empleados, que deben de cumplir con lo -- que se les encomiende por la retribución económica que reciben, sino también debe tratarlos como personas que buscan inmensas realizaciones.

7. La autoridad formal de que están dotados los directivos los habilita para llevar a cabo sin reservas ni limitaciones, el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización. Sin embargo, debe resaltar el hecho de que su labor depende del grado -- en que sus subordinados expresen sus capacidades y se obtenga de --- ellos el mejor provecho. Para ello, es necesario que el directivo conozca, entienda y anime los objetivos personales de cada elemento humano a su cargo y ayude a involucrarlos con los de la organización a fin de que en el desarrollo de las tareas correspondientes, dichos elementos obtengan una satisfacción personal.

Cuando se logre esta doble satisfacción, se afirmará que existe un dirigente modelo.

8. Se debe establecer la relación que necesariamente exis-

te entre la crisis que padece nuestro país y que nos afecta a todos, y la carencia de dirigentes dotados de una capacidad encaminada al aprovechamiento de los recursos y al beneficio colectivo. Dicha situación queda expresada como la consecuencia lógica de años de imprevisiones y deficientes métodos, que buscan únicamente fines económicos ejecutados por nuestros dirigentes.

Lo anterior pone de relieve la urgente necesidad de exigir cada día un tipo de dirigente más capaz y preparado para afrontar contingencias en forma adecuada y satisfactoria para todos, eliminando carencias humanas que tarde o temprano cobran expresión en la crisis que padecemos.

9. De acuerdo a la investigación realizada, el perfil de la personalidad de un dirigente modelo se puede definir principalmente como el que orienta, norma y estimula las actividades de sus colaboradores para favorecerles un desarrollo personal y así una mejor calidad de vida.

Ello implica 3 características básicas que son:

- 1)- **Interés natural por sus colaboradores.**
- 2)- **Personalidad carismática.**
- 3)- **Orientación clara de su inteligencia.**

Las cualidades que configuran dicha personalidad se pueden dividir -

en tres grupos:

-De carácter.-Ayudan a lograr todo lo que se proponga siempre y cuando se persiga con tenacidad, coraje, firmeza y decisión.

-De Trabajo.- Facilitan a manejar el trabajo ayudando a la toma de decisiones de tal manera que se vean mejores resultados.

-De formación de Hombres.-Motivan en mayor grado a sus subordinados, reflejándose dicha circunstancia en aspectos tales como productividad, entusiasmo y satisfacción.

BIBLIOGRAFIA

1. Barcelo Matutano Gabriel. "El Dirigente del Futuro". -- Editorial Limusa. México 1982.
2. Barcelo Matutano Gabriel. "El Oficio de Mandar". Editorial Limusa. México 1984.
3. Courtis Gaston. "El Arte de Dirigir". Ediciones Promesa y Sociedad de Educación ATENAS. México 1983.
4. Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores. México 1978. Volumen 8.
5. Keit Davis; "El Comportamiento Humano en el Trabajo". - Editorial Mc Grau Hill. México 1983.
6. Reyes Ponce Agustin. "Administración por Objetivos". -- Editorial Limusa. México 1979.
7. Reyes Ponce Agustin, "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". Editorial Limusa. México 1979.

FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO

AGRADEZCO DE ANTEMANO LA ATENCION QUE PRESTE A ESTE CUESTIONARIO. --
CUYO OBJETIVO ES CONOCER SU VALIOSO PUNTO DE VISTA Y ASI CONCLUIR --
EL SEMINARIO DE INVESTIGACION QUE ESTOY REALIZANDO.

NOMBRE: _____

EMPRESA: _____

PUESTO: _____

ANTIGUEDAD: _____

EDAD: _____ PROFESION: _____

1. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES LA FINALIDAD DE DIRIGIR? (una respuesta)
 - A)- La consecución de los objetivos económicos de la empresa.
 - B)- Ejecutar el trabajo a través del desarrollo armónico del grupo.
 - C)- Coordinar recursos humanos, materiales y técnicos.

2. ¿DE QUE DEPENDE UN BUEN LIDERAZGO? (una respuesta)
 - A)- La personalidad del líder, de los subordinados y las situaciones que prevalezcan.
 - B)- Del don de mando.
 - C)- La personalidad del líder.

3. EL GRUPO DE TRABAJO REQUIERE DE UN DIRIGENTE QUE LO ENCAUCE A -

LA CONSECUION DE SUS METAS. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES EL TIPO --
DE LIDERAZGO IDEAL? (una respuesta)

- A)- Autocrático.
- B)- Democrático.
- C)- Situacional.
- D)- Laissez-Faire (dejar las cosas como están)

¿PORQUE? _____

4. ¿DEBE UN DIRIGENTE TRATAR DE SATISFACER LAS NECESIDADES PSICO-SO
CIALES DE SUS EMPLEADOS?

- A)- Sí _____
- B)- No _____

¿PORQUE? _____

5. JERARQUICE DESDE SU PUNTO DE VISTA QUE BUSCA PRIORITARIAMENTE -
UNA PERSONA EN SU TRABAJO.

- A)- Remuneración económica ()
- B)- Significado y valor personal a lo que hace ()
- C)- Cumplir tareas encomendadas ()
- D)- Lograr un "status" o posición social ()
- E)- Cumplir con un requisito impuesto por la sociedad ()

6. ¿QUE CONSIDERA QUE ES UN "DIRIGENTE MODELO" ?

7. JERARQUICE CUALES SON SEGUN SU PUNTO DE VISTA LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER UN DIRIGENTE MODELO.

- A)- Personalidad carismática ()
- B)- Orientación clara de la inteligencia ()
- C)- Interés natural por sus colaboradores ()
- D)- Capacidad de obtener resultados de la gente ()
- E)- Otra.

8. ¿QUE VENTAJAS TIENE PARA UN DIRIGENTE CREAR UN AMBIENTE DONDE - EXISTA LA SATISFACCION DE NECESIDADES INTEGRALES PARA EL GRUPO DE TRABAJO?

9. ¿EN QUE RADICA EL SECRETO DE DIRIGIR HOMBRRES? (una respuesta)

- A)- En el convencimiento de que lo que se hace es lo correcto.
- B)- Utilizar el don de mando.
- C)- Ofrecer retribuciones.

10. ¿QUE IMPORTANCIA TIENE PARA UN DIRIGENTE CONOCER Y COMPRENDER - EL COMPORTAMIENTO HUMANO?

11. ¿DEBE COMPROMETERSE EL DIRIGENTE A PROPORCIONAR UN NIVEL SUPERIOR DE VIDA A SUS SUBORDINADOS, AL LOGRARSE LAS METAS?

A)- SI _____

B)- NO _____

12. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES EL RECURSO MAS IMPORTANTE DE LA EMPRESA?

¿PORQUE? _____

13. ¿CREE USTED QUE EL BAJO RENDIMIENTO DE LOS SUBORDINADOS, MUCHAS VECES ES CAUSADO POR UNA FALTA DE APOYO Y CONOCIMIENTO POR PARTE DEL DIRIGENTE HACIA ELLOS?

A)- SI _____

B)- NO _____

¿PORQUE? _____
