

870102

27
27

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y SU INFERENCIA
EN LA REALIZACION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
AUDOMARO JESUS LASTRA GONZALEZ
GUADALAJARA, JALISCO

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.

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	I
CAPITULO I - LA DIRECCION.	
Parte A - Conceptos Generales	1
Parte B - Principios de la Dirección	6
Parte C - Etapas de la Dirección	9
CAPITULO II	
Parte A - La Dirección como función primordial del ejecutivo moderno	49
Parte B - Sus Relaciones con las Etapas del - Proceso Administrativo	54
a).- Previsión	54
b).- Planeación	55
c).- Organización	56
d).- Integración	57
e).- Control	58
CAPITULO III	
La influencia del Administrador en la realiza- ción de los objetivos generales y personales - de sus subordinados	
a).- La Facultad de Mando	61
b).- El significado de la Motivación	73
c).- Técnicas aplicables a la Motivación	76
d).- Tipos de Dirección	82

CAPITULO IV

La eficiencia de la empresa como consecuencia de la correcta Dirección y Motivación del personal de la misma.

A).- Manejo adecuado del doble sentido de la Comunicación como medición de ejecución.	104
B).- Qué debemos entender como eficiencia . .	107
C).- Areas en las que se puede medir la eficiencia	110
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFIA	125

I N T R O D U C C I O N

En la actualidad la tendencia más común en la organización de las empresas es la descentralización de funciones. Día con día los tramos de control tienden a ser más reducidos y la especialización es creciente. Esta corriente se palpa en la función administrativa de dirección, por medio de la delegación de autoridad la función de dirección se descentraliza, tratando de lograr una mayor participación de los diversos individuos que integran la empresa, logrando resultados mediante el trabajo de otros.

La descentralización en la función de dirección, trae aparejado el surgimiento de jefes, gerentes de departamentos o sección, directores, etc. cuyo propósito es de cooperar y hacer más eficiente la dirección de la empresa, la cual, por razones de crecimiento, no puede estar centralizada en un solo individuo, como es común en empresas pequeñas. De lo anterior se desprende que la función de dirección es cada vez más importante, ya que existe un cuerpo organizado de individuos cuyo propósito es el encaminar a sus subordinados al logro de las finalidades previstas.

Esta corriente de especialización se refleja más claramente en las empresas de grandes dimensiones, al integrarse las diversas divisiones y departamentos de las mismas. Los dirigentes de estas divisiones tendrán que estar más especializados en su ramo para desempeñar adecuadamente su cargo. Independientemente del tipo de especialización que debe tener un dirigente en cuanto al puesto que desempeñe, deberá tener a su vez, un profundo conocimiento sobre la dirección en sí.

Entiendo por dirigente a cualquier persona que esté a cargo de un grupo de individuos y que ejerza autoridad e influencia sobre ellos por medio de la aplicación de la autoridad, el mando, la comunicación, motivación, supervisión, etc., ya sea éste un Director General, un Gerente departamental, un Jefe, o simplemente un Supervisor. Todos ellos desempeñan la función de Dirección en mayor o menos escala, ya que todos manejan personal. Un Gerente de ventas tiene que ser un excelente director si es que quiere obtener éxito con sus vendedores; así también, un Supervisor debe dirigir y encaminar adecuadamente a su cuadrilla de trabajadores para lograr su programa de producción y las normas de calidad requeridas.

El éxito de toda empresa depende directamente de la eficiencia de su personal en sus respectivos trabajos y obligaciones; a su vez esta eficiencia depende significativamente de la capacidad, motivación, satisfacción y cooperación de los trabajadores. Sobre todas estas cosas influye trascendentalmente la actuación de los jefes, por lo que difícilmente se puede exagerar la importancia de la función Dirección.

Hasta la fecha, la gran mayoría de los estadistas de la teoría administrativa no ha puesto el suficiente hincapié en dicha función, no se ha profundizado lo suficiente. Basta con tomar cualquier libro de Administración y se verá que se le da más importancia a otras funciones tales como la prevención y la organización, siendo que éstas, sin la Dirección, jamás se llevarían a cabo.

Es pues, para nosotros la función de Dirección la más importante del proceso administrativo y la que re-

quiere de mayor dedicación por parte del profesional en Administración de Empresas.

La mayoría de nosotros ha podido notar la gran diferencia en empresas, escuelas, hospitales e incluso países al cambiar éstos de directores o presidentes; el cómo se puede ir de un fracaso a un éxito, de una completa desorganización a una eficiencia absoluta, con el solo cambio de una persona.

A mi manera de pensar, de las funciones que integran el proceso administrativo, la Dirección es la más importante, ya que a través de ella se podrán obtener -- los objetivos que se haya fijado la empresa, desde los meramente económicos hasta los objetivos única y exclusivamente sociales.

Me propongo hacer ver la necesidad y presencia de la Dirección en todas las demás funciones del proceso administrativo, desde la previsión hasta el control; y de cómo valerse de los elementos de la Dirección: autoridad, comunicación, supervisión, etc. para lograr hacer de la empresa una unidad funcional y eficiente, en la cual todos los miembros de la misma se sientan motivados, identificados, formando parte de ella y obteniendo una satisfacción plena de su trabajo, logrando este proceso por medio de la comunicación y de la influencia que pueda ejercer el administrador sobre ellos.

Tocaré el punto de vista social de la empresa, -- tratanto de hacer ver las ventajas que se pueden obtener por medio de la comprensión de los trabajadores, no sólo desde el ángulo de la administración de gentes, sino --

también para la sociedad en general.

A la vez, trataré de obtener conclusiones que, - si bien son producto de un análisis fundamentalmente teórico, puedan ser de utilidad para todos aquellos estudios de los problemas administrativos. Estas conclusiones representan un esfuerzo por comprender mejor la funcion del dirigente ante sus subordinados, ante el logrode los objetivos de la empresa y la responsabilidad del mismo frente al medio social del cual forma parte.

CAPITULO I

CAPITULO I.- LA DIRECCION.

Para lograr un mejor orden en el desarrollo de este capítulo, presentamos el índice del mismo, a saber:

PARTE A.- CONCEPTOS GENERALES.

- 1.- Concepto Académico.
- 2.- Definición Etimológica.
- 3.- Definición real desde el punto de vista administrativo.

PARTE B.- PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

PARTE C.- ETAPAS DE LA DIRECCION.

- 1.- La Autoridad.
 - a).- Tipos de Autoridad.
 - b).- Ejercicio de la Autoridad.
 - c).- Medios a través de los cuales se aplica la Autoridad.
 - d).- La Autoridad y la facultad de decidir.
 - e).- Delegación de Autoridad.
 - f).- Auxiliares técnicos del mando.
- 2.- La Comunicación.
- 3.- La Supervisión.
- 4.- La Coordinación.

CAPITULO I.- LA DIRECCION.

Parte A.- Conceptos Generales.

1.- Concepto Académico.

En cualquier diccionario de la lengua española podemos encontrar la definición y significado de la palabra Dirección. Consideramos que la definición que de la misma hace el Larouse es la correcta:

DIRECCION: Del latín Directio.

Significa la línea de movimiento de un cuerpo; acción de dirigir, persona o conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, empresa, etc.; señas que se ponen en una carta o paquete; mecanismo para guiar un vehículo, - automóvil. Esta es una definición positiva, pero muy limitada para los efectos de esta tesis.

Ahora bien, para las finalidades administrativas que tiene el actual trabajo, la definición anterior contiene un aspecto importante cuando habla "de la acción llevada por una persona o conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, empresa, etc."

La palabra Dirección viene, a su vez, de la palabra que hacemos destacar en el párrafo anterior: Dirigir, por Dirigir del latín Dirigire.

Encaminar, enderezar, hasta cierto punto; encaminar, gobernar; dirigir una barca; dirigir una empresa; conducir; mandar, regentear, administrar, gobernar, regir, - guiar, enviar.

2.- Definición Etimológica.

El Lic. Agustín Reyes Ponce, en su libro de administración dice: "La Dirección viene del latín Dirigere. Este vocablo a su vez está formado por el prefijo "di" - que significa intensivo y "regere" regir, gobernar. A su vez regere deriva del sanscrito "raj" que indica preeminencia.

Por lo que, etimológicamente, podemos concluir -- que la Dirección consiste en regir con un carácter de -- privilegio o superioridad sobre los demás.

3.- Definición real desde el punto de vista administrativo.

En teoría administrativa nos encontramos siempre pequeñas o grandes divergencias entre los autores, ya sea en procedimientos, principios, definiciones, etc. - El caso de Dirección no es una excepción; cada uno de los grandes tratadistas de la administración tiene una definición propia de la misma, aunque en este caso las diferencias no son muy grandes, y sí podemos afirmar que tienen muchos puntos en común, aunque en algunos casos, como el de Terry, se califique a la Dirección como actuación y algunos otros tratadistas la identifiquen como -- ejecución.

Análisis de diversas definiciones:

Henry Fayol, iniciador de la Escuela Operacional o del Proceso Administrativo, hace por primera vez una -

descripción de las funciones fundamentales de todo administrador, incluyendo en ellas la Dirección y la define como: "La función encargada de conducir a la empresa a su objetivo, procurando para ello obtener los mejores resultados posibles de los recursos disponibles. Y concluye diciendo que la Dirección fundamentalmente consiste en el arte de manejar gente.

El trabajo de este tratadista es sumamente importante y ha sido seguido por muchos otros estudiosos de la administración.

Koontz y O'Donnell describen la función Dirección, como el lograr que los subordinados realicen sus obligaciones, sus cargas de trabajo; en base a esto la definen como: "Hacer que los subordinados integren sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa".

George R. Terry (4) identifica a la Dirección como actuación y la define como "Hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr los objetivos de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo".

Al hablar de Dirección, el Lic. Agustín Reyes Ponce (6) dice: "Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada - todas las órdenes emitidas.

En esta definición, el Lic. Reyes Ponce (6) aporta un nuevo concepto, que en las otras definiciones no habíamos visto, y que es sumamente importante: la autoridad, ejercida ésta por medio de la facultad de tomar decisiones. La autoridad es uno de los más importantes elementos de la Dirección ya que sin algún tipo de autoridad se ejerce y se mide fundamentalmente por medio de la comunicación. La delegación de autoridad será un elemento sumamente necesario en toda empresa o negociación que tenga varios trabajadores, presentándose, entonces, como necesidad fundamental, la supervisión.

Vemos, por lo tanto, que esta definición nos hace ya entrever las principales etapas en que dividiremos a la función Dirección, y que serán la autoridad, la comunicación, la supervisión y la coordinación, las cuales veremos posteriormente.

Después de haber visto algunas definiciones de Dirección, de diferentes y destacados tratadistas de la Teoría Administrativa, creemos necesario buscar una definición que sea más completa y que nos dé a entender aún más ampliamente nuestro concepto de Dirección.

El Lic. Reyes Ponce (6) aporta una definición que nos parece muy completa y adecuada para el contenido de este trabajo, teniendo especial importancia las tres primeras palabras, ya que se estudiarán a lo largo de los posteriores capítulos.

Dirección es: "Impulsar, Coordinar, y Vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del

modo más eficaz los planes señalados".

Elementos Comunes en las Definiciones:

Como anteriormente hicimos notar, los diferentes conceptos tienen muchos puntos de vista en común, que -- trataremos de agrupar en tres principales divisiones: - Conducción, Subordinados y Objetivos.

1.- Conducción.- Todas las definiciones destacan ya sea: Lograr que, el conducir, hacer que, el coordinar los, impulsar, coordinar y vigilar, etc.

Vemos pues, que es papel importantísimo del director, ejecutar, comunicar, decir cómo, motivar, conducir, manejar, o dicho en términos generales, dirigir.

2.- Subordinados.- Así mismo, podemos ver que -- otro punto común en las definiciones, es que la operación de conducir, impulsar, etc. tiene un elemento receptivo definido, constituido por los demás integrantes de la empresa; y que es a través de ellos que la función de Dirección se va a ejercitar.

3.- Objetivos.- El obtener los objetivos es el propósito primordial de la Dirección. Llámeseles objetivos, metas, finalidades, etc. son mencionados en todas las definiciones y su consecución será la que, en última instancia determinará la efectividad de la Dirección.

Para concluir, podemos decir que, en forma concisa y resumida "La Dirección es la función administrativa de conducir a los subordinados a la obtención de los objetivos de la empresa".

Parte B.- Principios de la Dirección.

Los principios son los fundamentos sobre los cuales se apoya o se auxilia un tema, técnica o ciencia. - En la función Dirección se ha tratado también de dar -- principios que auxilien a la realización de la misma. - Fayol y Barnard empezaron ya a dar forma a diversos principios.

Fayol hacía hincapié en mantener la autoridad. - Barnard en armonizar los objetivos de la empresa con los de los trabajadores, logrando que se identificaran; - -- Koontz y O'Donnell (1) determinan dos principios sumamente importantes, basándose en Fayol y Barnard: el principio de la unidad de mando y el principio de la armonía del objetivo.

Sin embargo, nos parece que estos dos principios no son suficientes ni abarcan todo el ámbito de la Dirección Administrativa; por lo tanto, consideramos que los principios sintetizados por el Lic. Agustín Reyes Ponce (6) son más completos y profundizan aún más en la actividades del director.

Analizaremos, siguiendo el criterio del autor antes citado, los siguientes principios:

1.- El Principio de la coordinación de intereses.

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

"La subordinación de las actividades de cada departamento, sección e individuos al fin general, no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para lograr éstos, por lo que un individuo consiente en entrar a formar parte de una empresa y subordinar sus actividades a ella".

Por lo tanto, es un error pretender sacrificar -- los intereses particulares en aras del objetivo general.

Es pues, una meta del director el lograr que todos los miembros de una empresa persigan el interés común.

2.- Principio de la Impersonalidad en el Mando.

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

Así como es natural la tendencia a mandar e imponer nuestra voluntad sobre la de los demás, es también igualmente natural nuestra resistencia a recibir esa imposición de otros. Por ello, cuanto más se impersonaliza la aplicación o ejercicio de la autoridad, presentándola como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece para cumplir, dicho ordenamiento será mejor obedecido".

3.- Principio de la Vía Jurídica.

"El ejercicio de la autoridad debe seguir los ca-

nales de comunicación y jerarquías administrativas previamente establecidas, y jamás saltarlos sin razón y menos en forma constante".

"Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, - pérdida y debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados, y sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, debe respetarlos; si no lo hace, debe hacerlos desaparecer".

Quando las circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior dé órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes inmediatos, debe explicar la razón de haber tomado esta medida excepcional, y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la autoduplicidad de mando.

Otro caso en el que se podría romper la vía jerárquica sería tratándose de una orden de tal importancia que justificara al jefe superior el saltarse a los jefes intermedios, pero se debe hacer ver lo excepcional del caso.

4.- Principio de la Resolución de los Conflictos.

"Los conflictos que surjan deben resolverse lo más pronto posible, de modo que, sin lesionar la disciplina, pueda reducirse al máximo el disgusto a las partes".

"Los conflictos son un obstáculo a la coordinación, diferir su solución es admitir un elemento que es-

torba a ésta. Por ello, es mejor resolver conflictos a la mayor brevedad, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos: es mejor este daño, que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto.

Es pues contrario a la eficiencia administrativa, el dejar que los problemas se resuelvan por sí solos con el tiempo".

5.- Principio del Aprovechamiento del Conflicto.

"Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parket Follet, dice: "Todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo -- físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como el rozamiento pueda ser aprovechado, también el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes".

Parte C.- Etapas de la Dirección.

Así como la Dirección forma parte o se integra a una teoría de Administración General, a su vez, los diversos tratadistas le han establecido diversas secciones o etapas a través de las cuales se va a realizar la más importante de todas las operaciones administrativas, o sea dirigir.

Las etapas son herramientas y guías que nos van a ayudar a lograr el cometido de la Dirección.

El Lic. Agustín Reyes Ponce (6) establece diversas etapas, que se dan en la Dirección, a saber: Autoridad, Comunicación y Supervisión. Debido a la importancia que tiene cada una de estas etapas, y buscando lograr un amplio entendimiento de la Dirección, haremos un análisis conciso de las mismas.

1.- La Autoridad.

La Autoridad es una facultad indispensable en la administración, pues sin ella no se lograrían los objetivos, pues éstos se obtienen por medio de la coordinación de esfuerzos ajenos, lo que implica forzosamente el surgimiento de esfuerzos de superior a subordinado, así como entre funcionarios y ejecutivos de la empresa. Estas relaciones se deben respetar en el orden y jerarquía establecidos, lo cual se logra mediante la determinación de la autoridad formal y la delegación de la misma. La esencia misma de un director y su característica distintiva en sus relaciones con los demás radica en la autoridad que posee. Estas relaciones de Autoridad son precisamente las que mantienen a la empresa como una única función.

Fuentes u Orígenes de la Autoridad.

Trataremos de eliminar en forma intencional cualquier análisis filosófico, ya que carecemos de bases para realizarlo, y que nos limitaremos a considerar tres hechos que sustentan o justifican la Autoridad en nuestros días, a saber:

1.- "El Convenio".

2.- "La Propiedad de los bienes productivos".

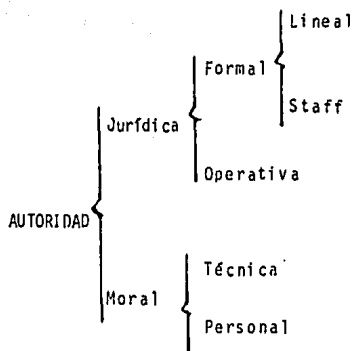
3.- "El Régimen económico-social imperante".

"Parece evidente que el origen inmediato de la Autoridad tiene que buscarse en el convenio, ya que, si no existe un contrato de trabajo o de sociedad, no se explica que una persona adquiera Autoridad sobre las demás, - pero queda el problema de determinar por qué en la empresa concreta de nuestros tiempos, es el empresario capitalista quien ejerce la Autoridad, y esto tiene a nuestro juicio que fundarse en el hecho de ser él quien tiene el derecho de propiedad de la misma, evidentemente con base en el sistema económico social que reglamenta los contratos de trabajo y de sociedad".

A.- TIPOS O CLASES DE AUTORIDAD.

Es cierto que en una empresa la Autoridad generalmente debería estar determinada por el puesto que se desempeña; sin embargo, en ocasiones la Autoridad es resultado de la personalidad, inteligencia, estudios especializados, etc. de un individuo, por lo que debemos reconocer varios tipos de Autoridad, dependiendo ya no sólo de la estructura de la organización, sino la actuación de las personas en su medio social.

Por lo anterior, podemos distinguir los siguientes tipos de Autoridad:



AUTORIDAD FORMAL.

Esta Autoridad es la que se designa en razón a la propiedad de los bienes de producción, o bien al convenio de trabajo mediante el cual se acepta una subordinación por parte del trabajador a los directivos de una negociación. Este tipo de Autoridad se reglamenta y limita a través de la organización, existiendo entre algunos -- autores la idea de calificarla como autoridad legal dentro de la empresa.

Esta Autoridad se encuentra distribuida en toda la empresa de manera que en su último nivel el jefe de -- menos jerarquía representa toda la Autoridad de la empresa; se recomienda, por lo tanto, el hacer respetar esta -- jerarquía de Autoridad, pues su rompimiento es perjudi-- cial para la organización, ya que de no respetarse se debilita la autoridad de los jefes de menos jerarquía y se propicia anarquía.

Esta Autoridad se divide en dos tipos, que son: -

La Autoridad Lineal y Staff. La diferencia entre ambas radica en que la Autoridad Lineal se da entre un superior y un subordinado y la relación Staff es de carácter horizontal, o sea de jefe departamental a jefe; o bien, de departamento de servicios a jefes o secciones, constituyendo una autoridad técnica e informativa, no imperativa como el caso de la Lineal.

AUTORIDAD OPERATIVA.

Si siguiendo las ideas del Lic. Reyes Ponce (6) podemos decir: "Esta no se ejerce directamente sobre subordinados, sino más bien da la facilidad para decidir sobre determinadas acciones, autoridad para comprar, para vender, para lanzar un nuevo producto, etc. Obviamente, estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas; pero directamente esta autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa con la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos".

AUTORIDAD TECNICA.

Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionalista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia. Esta clase de autoridad es la que le damos al médico, al abogado, al contador cuyas prescripciones se siguen y obedecen. Es por lo tanto, uno de los elementos funda-

mentales que sostiene a los jefes staff.

AUTORIDAD PERSONAL.

Es aquella que poseen ciertos hombres, en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc.- que los hace adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderazgo.

Las autoridades formal y operativa necesitan robustecerse y complementarse con las autoridades técnica y personal. Cuando el jefe carece de conocimientos o personalidad va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Y como los grupos humanos necesitan jefes, - suele ocurrir que, correlativamente, se va formando un jefe no designado, con todos los daños que implica la duplicidad de mando. Muchas veces esa falta de conocimientos o de personalidad en el jefe se da en una lucha entre sus inferiores por alcanzar predominio.

B) EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.

"La autoridad se ejercita a través del mandato",- en un grupo de trabajo debe existir alguien que mande o dirija a los demás y este alguien es el administrador.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada; puede decirse que es "la autoridad puesta en acto".

Para la Administración, el mando es un elemento -

indispensable, por lo que es necesario en las empresas - el lograr tener directivos eficientes, con don de mando. Hay métodos de desarrollo de ejecutivos por medio de los cuales se trata de proporcionar al administrador los conocimientos y prácticas necesarias para que desarrolle - en forma eficiente su papel de jefe.

Ahora bien, la adecuada y eficiente Dirección - - tiende a facilitar el logro de los objetivos de la empresa; si el director demuestra habilidad y eficiencia en - su puesto se ganará la admiración y respeto de sus subordinados, logrando así ejercer una autoridad ya no únicamente formal, sino técnica y personal que facilitará aún más el desempeño de sus actividades y labores directivas, pues sus órdenes e instrucciones serán fácilmente - aceptadas.

Para ganarse este reconocimiento por parte de los subordinados, es necesario vigilar el cumplimiento adecuado de las órdenes, y si por alguna circunstancia éstas no se llevan a cabo, será necesario sancionar al infractor para robustecer y solidificar la autoridad del jefe.

Es recomendable, para no cometer injusticias, que antes de sancionar o castigar se investigue el por qué - no se llevaron a cabo las órdenes, y después de esto, -- proceder, ya sea a llamar la atención o a sancionar, según la gravedad de la falta o la periodicidad de la misma.

C) MEDIOS A TRAVES DE LOS CUALES SE APLICA LA AUTORIDAD.

La Autoridad se lleva a cabo por medio de las órde

nes, instrucciones, políticas, reglas, normas, etc., -- siendo la orden y la instrucción las más explícitas.

¿Quién posee en una empresa la facultad de mandar o ejercitar la autoridad? Toda persona que posea el grado formal de jefe y se le haya delegado y conferido autoridad para llevar a cabo su cometido.

ORDENES.

Koontz y O'Donnell (1), al hablar de las órdenes, dicen que éstas deben entenderse como "El acto por el cual un superior requiere a un subordinado la realización de un acto, o bien, le prohíbe actuar en un momento determinado".

El Lic. Agustín Reyes Ponce (6), a su vez, dice : "Las órdenes son el ejercicio de la autoridad por el que un superior transmite a un inferior subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada; de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción. Lo que caracteriza a la orden, es pues, el referirse al cambio de una situación particular y concreta".

Las características básicas que se desprenden de estas definiciones son las siguientes:

a).- "Una orden inicia, modifica o elimina una actividad.

b).- Una orden implica relaciones de dependencia entre el superior y el subordinado, por lo que debemos tomar en cuenta en que se respeten las líneas de autori-

dad establecidas en la organización.

c).- El cumplimiento de la orden puede ser exigible en forma coactiva".

Según Pigors los elementos básicos de las órdenes son:

- 1.- La Emisión.
- 2.- La Ejecución.
- 3.- La Verificación.

A estos tres elementos el Lic. Reyes Ponce añade otros tres:

- 1.- La recomendación del súbdito.
- 2.- El reporte.
- 3.- La reacción humana.

Para resumir esto, podemos decir:

- 1.- El jefe emite la orden al subordinado.
- 2.- El subordinado ejecuta la orden con respecto a la situación que se va a cambiar.
- 3.- El subordinado informa o reporta su cumplimiento al jefe.
- 4.- El jefe revisa el reporte del subordinado.
- 5.- El subordinado da sus recomendaciones.
- 6.- Se efectúa una reacción humana envolviendo la relación Jefe-subordinado.

CLASES O TIPOS DE ORDENES.

Podemos, a la vez, hacer notar que las órdenes -- pueden ser generales o específicas, según la forma en -- que son dadas.

Una orden general es aquella que deja en libertad a un subordinado de la forma de realizarla según su criterio. Un ejemplo podría ser el ordenar una investigación de mercado al jefe de mercacotecnia, el cual determinará y estudiará todos los detalles.

Este tipo de orden se da cuando la estructura de jerarquías está bien determinada y siempre y cuando a la persona a la que se da sea confiable.

Una orden específica es más rígida y concreta; en ella se determina con todo detalle la actividad y la forma de desarrollarla.

Es lógico que este tipo de órdenes se den en niveles administrativos diferentes; las órdenes generales se originan en un primer nivel ejecutivo; en cambio, las órdenes específicas se dan a nivel de operación.

INSTRUCCIONES.

"La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida".

Desde luego, se comprende que por tratarse de situaciones repetidas y de índole más general, las instrucciones, por regla general, conviene que se den por escrito. Así mismo, no deberán cambiarse antes de tener la seguridad de que todos han recibido y entendido las nuevas instrucciones.

REGLAS QUE FACILITAN LA APLICACION DE ORDENES E INSTRUCCIONES .

El análisis señalado para los elementos de la orden, aplicable a las instrucciones, sirve de base a las siguientes reglas, siguiendo las ideas del Lic. Reyes -- Ponce:

1.- Deben planearse las órdenes o instrucciones , y para ello debemos revisar, antes de darlas:

- a).- Si la persona a la que se le darán, es la -- más adecuada.
- b).- Si es el momento más oportuno para darlas, y
- c).-Cuál será la forma más apropiada para transmitir las.

Evidentemente, la planeación deberá ser más precisa, cuando la importancia de la orden es mayor.

2.- Las órdenes e instrucciones deben transmitirse en forma adecuada. Para ello se requiere:

- a).- Darlas con claridad.
- b).- Lonrar precisión y objetividad.
- c).- Deben expresar una invitación a la acción.
- d).- Hacerlas importantes.

- e).- Respaldarlas con seguridad y no con indecisión.
- f).- Darlas con explicación proporcionada a quien la recibe.

3.- Debe revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron:

- a).- Sirviéndose de sistemas de reportes ordinarios.
- b).- Verificando personalmente su cumplimiento, - en los casos más importantes.
- c).- Analizando si las órdenes e instrucciones -- fueron bien recibidas, o si produjeron descontento en -- sí, por la forma de darlas, etc.

Las reglas prácticas aquí analizadas, pueden ser muy útiles si se aplican en una forma adecuada, pues se logra que dichas órdenes sean efectuadas en la forma deseada y, por lo tanto, se aumentará la eficiencia de las mismas.

D).- LA AUTORIDAD Y LA FACULTAD DE DECIDIR.

Todos sabemos que en una empresa es necesario e importante tomar decisiones. Todas aquellas personas - que pueden decidir sobre alguna cosa es porque tienen la autoridad necesaria para hacerlo, por lo que la facultad de decidir va en relación directa a la Autoridad que posee.

Refiriéndose a esto, Reyes Ponce (6) dice que: --

"La Autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".

También que, "la facultad de tomar decisiones es la facultad de administrar".

El Doctor Daniel Starach, psicólogo de mucho prestigio, hizo un estudio de varios cientos de funcionarios ejecutivos y llegó a esta conclusión: "Existe un requisito sin el cual ninguna persona puede ser funcionario ejecutivo ya no digamos notable sino siquiera mediocre. Y ese requisito es, el tomar decisiones".

Es pues, la toma de decisiones una característica sumamente importante de aquel que posee la autoridad. Se dice que la responsabilidad principal que tiene todo director es la de tomar decisiones y se le admira y respeta según su acierto en las mismas. Aunque la toma de decisiones no es toda la actividad que desarrolla un ejecutivo, sí es una parte importante que precisamente distingue a quien es jefe de quien no lo es.

Para resumir y dar un concepto concreto la podemos definir como: "El acto de determinar mentalmente uno mismo sobre una opinión o un curso de acción".

Chester Barnard, hablando de la toma de decisiones, establece que se deben tomar en consideración dos cosas principalmente:

a).- "El propósito que se persigue a través de dicha decisión, el cual puede ser en dos formas:

- 1.- La maximización de utilidades y resultados.
 - 2.- La eliminación de problemas.
- b).- Los medios a utilizar para llevarla a cabo".

Estos medios pueden ser tales como monto de la inversión, recursos a utilizar ya sean actuales o adquiribles, personal necesario, etc. Esto, en muchos casos, - determina la forma de llevar a cabo una decisión.

El fin principal de las decisiones es ayudar a obtener el mejor de los resultados. La facultad de deci-dir se presenta en toda la administración, existe en todas las partes de la empresa y concierne a cualquier - - asunto que tenga relación con la empresa y sus objeti- - vos. Los planes, la organización y el control no se podrán llevar a cabo sin decisiones.

En cuanto a los objetivos, su determinación, la - investigación de los medios para lograrlo, sus alternativas y su realización dependen directamente de las deci-siones.

Una decisión también puede resolver conflictos de divergencia de opinión en la empresa, concernientes a algún problema en donde el jefe debe actuar tomando una decisión para conservar la efectividad del grupo.

Para tomar una decisión hay muchos factores que - deben tomarse en cuenta, tales como cifras, datos, ele- - mentos tangibles e intangibles, experiencia, emociones, - posibilidades, inclinaciones, toda clase de información, etc. En la persona que toma las decisiones, influye su

carácter, personalidad, cultura, etc. Por lo tanto la forma de llegar a una decisión depende de los factores anteriormente mencionados, y por supuesto, de los aspectos que motivaron la necesidad de decidir.

Posiblemente no existe una técnica definida que sea útil para toda ocasión. Sin embargo, la lista que establece Terry (4) que se incluye enseguida, presenta los pasos sucesivos a seguir para tomar decisiones.

1.- "Determinar cuál es el problema".

"Ponerlo por escrito en términos precisos ayudará a resolver el problema. Un problema bien definido se tiene resuelto en un 50%. Además, conocer con exactitud cuál es el problema, ayudará a revelar si es realmente o no importante el tomar una resolución".

2.- "Conocer los antecedentes generales y las diversas opiniones acerca del problema".

"Hay que investigar las circunstancias que parezcan tener influencia o relación con el problema. Es aconsejable que se estudie el problema antes de exponerlo a otros, con el objeto de poder hacer preguntas pertinentes y comprender mejor los comentarios de los expertos.

3.- "Defina cuál parece ser el mejor curso a seguir".

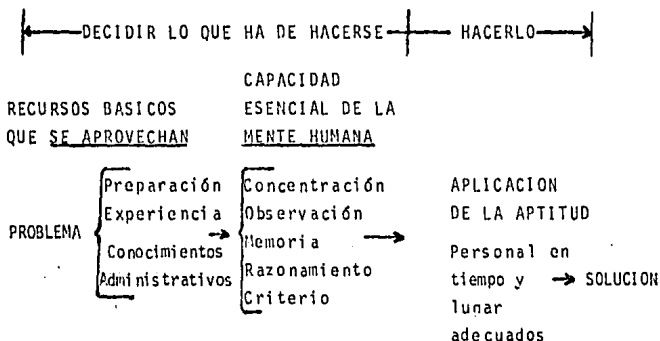
"Siempre habrá un dilema en los cursos alternativos, pues de otra manera nada habría que decidir. Por lo común, se puede elegir entre hacer o no hacer, o decidir o no".

4.- "Investigar la proposición y la decisión tentativa".

"En este paso, el que decide puede valerse de la intuición, los hechos o la experiencia, para suplir la falta de datos importantes sobre los cuales se pueda actuar. Las ventajas y las desventajas de la decisión tentativa puede anotarse unas frente a las otras, como preparación para el paso siguiente".

5.- "Apreciación de la decisión tentativa".

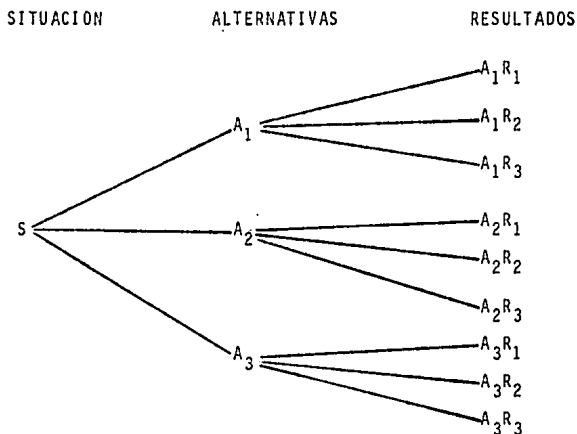
"La lista que se obtuvo del paso número 4 sirve para la comparación y la valoración de los pros y los -- contras".



Fuente: Terry (4)

"En este cuadro podemos ver como se puede encontrar una solución. Cuando se presenta un problema, el dirigente puede valerse de sus conocimientos generales, de su experiencia o de sus conocimientos en Administración, para resolverlo".

Se procederá a la clasificación y comparación de los datos que se obtengan de las diversas fuentes, con el objeto de que los aspectos comunes que se relacionen del problema puedan examinarse y manejarse eficazmente.



"Tomar decisiones es escoger entre una o más soluciones posibles. Por lo común, el tomar decisiones implica que existen varias posibilidades en cuanto a la acción que debe tomarse, representada por la alternativa de hacer o no hacer algo, de seguir el plan A, el B o el plan C. Se preveen los resultados posibles en términos de su relativa conveniencia. La decisión se toma basándose en el criterio o sobre bases que se tengan por importantes en una situación determinada. Puede llegarse

a una decisión en forma racional, deliberada, emocional, impulsiva o habitual".

6.- "Tomar y hacer cumplir la decisión".

"El proceso mental que se efectúa en este momento es extremadamente complejo. Se requiere mucho de interpretación y razonamiento para decidir qué hacer. Sin embargo, en muchos casos se ve claramente la solución. - Una vez hecha la decisión, deberá ser anunciada a quienes incumba y se les informará de cuál será la acción para implantarla".

Vigilar su cumplimiento y, de ser necesario, modificar la decisión de acuerdo con los resultados obtenidos.

Este paso se da normalmente al efectuar la función administrativa de control. Es vital conocer los resultados de la decisión y la validez de la solución. Una decisión es un medio para alcanzar un fin, y su utilidad para la función administrativa es importantísima.

E).- DELEGACION DE LA AUTORIDAD.

La delegación de autoridad es necesaria para la adecuada estructura de una organización. Para el eficiente desarrollo de las actividades de una empresa se requiere que se delegue autoridad a los gerentes de los diversos departamentos administrativos. Sin esto, el Gerente General sería el único miembro de la administración de una empresa que pudiera dirigir y tomar decisiones, cosa que, con la excepción de una negociación sumamente inferior o pequeña, haría que se entorpecieran to-

das las actividades de la misma. A su vez, estos gerentes departamentales, si quiere obtener éxito y eficiencia, deberán delegar autoridad a jefes supervisores.

"Delegar significa conceder o conferir la autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que desempeñen determinados cometidos".

Por medio de la delegación de la autoridad los -- ejecutivos amplían sus áreas de operaciones, puesto que sin ella se verían limitados a lo que personalmente pudieran hacer.

Lo anterior lo resume el Lic. Reyes Ponce (6) de la siguiente manera: "Delegar es dar a otra persona nuetra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras - veces".

Ahora bien, este dar autoridad no significa renunciar a ella; un jefe que delega siempre conserva su - autoridad general y responsabilidad sobre las funciones que delega, quiera o no. Delegar no significa el lavarse las manos sobre las responsabilidades, sino el conferir los derechos y la aprobación para que otros actúen - dentro de determinados límites, por lo que la delegación tiene la característica de dar autoridad pero al mismo - tiempo retener la responsabilidad original que tenía - - aquél que la delegó.

Uno de los principios de autoridad específica que "la autoridad debe ser delegada en la extensión y forma - necesarias, para obtener el cumplimiento de los objeti--vos deseados". Esto recalca aún más la importancia de - la delegación.

BENEFICIOS DE LA DELEGACION.

a).- "Nos permite sustraernos de detalles, para ocuparnos de las cosas de mayor importancia".

b).- "Aumentar por consiguiente la eficiencia administrativa en proporción geométrica ya que el jefe, --descargado de detalles puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etc.

c).- "Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas. (Ventas, producción, finanzas, etc.)".

d).- "Permite que las decisiones sean tomadas con mayor base sobre la realidad: un jefe de alto nivel, generalmente no conoce todos los detalles del problema; en cambio, sí los suele conocer un jefe inferior".

La delegación se puede dar de dos maneras:

a).- La delegación general: que es cuando se otorga toda la autoridad en un departamento o sección. Se le deberán hacer saber los casos de excepción en los cuales no puede decidir y deberá ir con el jefe inmediato superior para que éste tome las decisiones.

b).- La delegación concreta: que es cuando se le determinan al jefe los aspectos concretos sobre los cuales puede decidir y en todos los demás deberá acudir a sus jefes superiores.

REGLAS DE LA DELEGACION.

El Lic. Reyes Ponce menciona las siguientes:

1.- "Deben fijarse controles apropiados para cada grado de delegación que se realiza. Esto resulta obviamente del principio del equilibrio de delegación-control".

2.- "Debe delegarse con base en políticas y reglas".

3.- "Cuando mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación".

4.- "Debe evitarse la delegación por ensayo y error".

5.- "La delegación requiere preparación en el delegado".

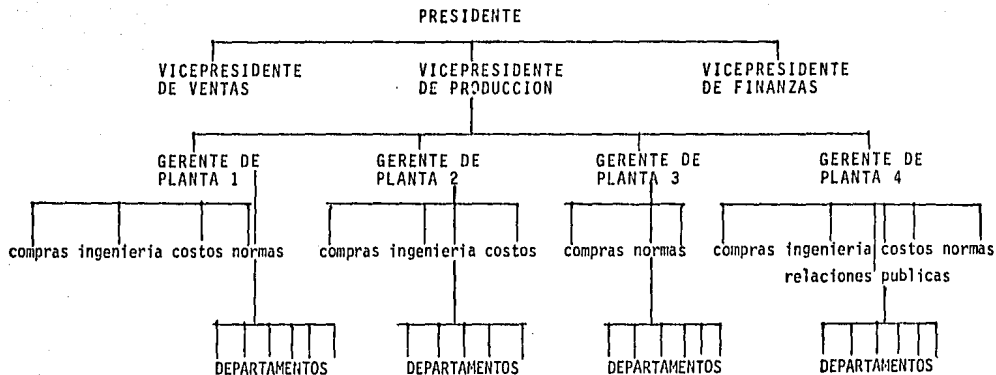
6.- "Debe delegarse gradualmente". En caso contrario se podrán producir daños.

7.- "Debe adiestrarse a los jefes delegados" Acostumbrándolos a que vengan "con decisiones" y no "por decisiones".

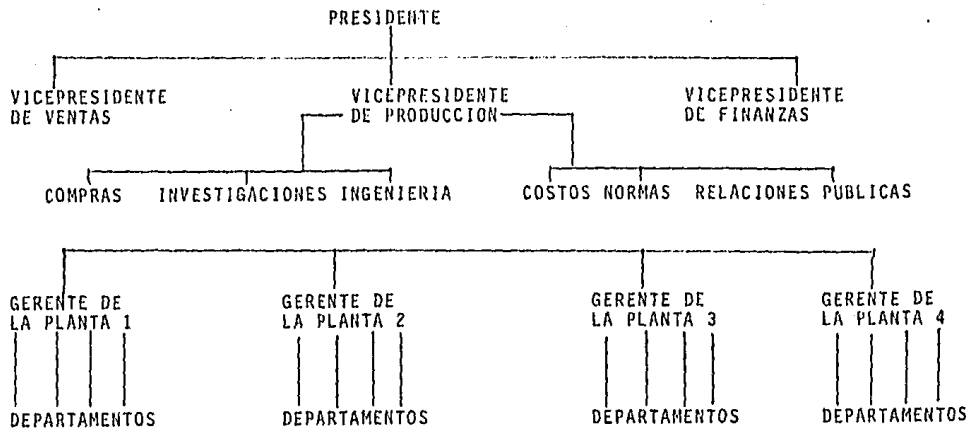
8.- "Debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo de control empieza a entorpecer las decisiones".

Una mala e inadecuada delegación puede producir desventajas para la empresa. Entre las más comunes están las siguientes:

- a).- Puede hacer perder control.
- b).- Puede hacer perder unidad de mando.
- c).- Puede engendrar falta de uniformidad.



ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION CON DELEGACION DE AUTORIDAD, O SEA DESCENTRALIZADA. Fuente: George R. Terry. (4)



ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION SIN DELEGACION DE AUTORIDAD, O SEA CENTRALIZADA.

Fuente: George R. Terry. (4).

F).- AUXILIARES TÉCNICOS DE MANDO.

En cualquier empresa es necesario establecer una serie de condiciones que sirvan para preservar el orden y la disciplina dentro de la misma; a esto es a lo que se llama auxiliares técnicos de mando. Como esencialmente se dirige a personas, estos auxiliares deben tener un carácter humano. Estas dediciones, por lo tanto, son -- medios para ayudar a que el mando sea más eficiente.

Estos medios se pueden clasificar en dos grandes grupos: la disciplina constructiva y negativa.

"La disciplina es el orden que se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el control".

A esta definición del Lic. Reyes Ponce (6) añadiremos o sobreentenderíamos, además de las reglas, las órdenes, instrucciones y políticas pues, como anteriormente vimos, todas éstas son formas de mando, y la finalidad de la disciplina es hacer respetar la autoridad y las normas establecidas; por lo que es necesario añadir las demás, para que el concepto de disciplina en la empresa, quede más ampliamente abarcado.

La disciplina es un factor indispensable en cualquier tipo de organización y es un auxiliar esencial para el éxito de la empresa. Los mismos miembros de las industrias lo reconocen así.

"La gente sujeta a la disciplina la sienten como una fuerza constructiva y motivadora más bien que como -

una fuerza restrictiva e inhibidora". Esta es una interesante observación.

LA DISCIPLINA CONSTRUCTIVA.

La disciplina constructiva es el resultado de una adecuada motivación y educación de los integrantes de la empresa. Es una actitud individual y voluntaria encaminada al respeto y cumplimiento de las obligaciones.

En otras palabras, "es el resultado de la adecuada dirección de la empresa la cual debe establecer las bases y condiciones para que dicha autodisciplina se desarrolle".

Bases para establecer la Disciplina Constructiva.

1.- "Debe establecerse una lista clara y razonada, de las reglas disciplinarias a observar. Es importante notar que las reglas disciplinarias no deriven de un capricho administrativo, sino que sean el resultado de una investigación minuciosa y que el beneficio que se desprenda de su cumplimiento sea tanto personal como colectivo.

2.- "La lista anteriormente mencionada debe ser distribuida entre todos aquellos que se vean afectados por la misma. La ignorancia de las reglas y medidas disciplinarias puede originarnos serios problemas. Si la falta de comunicación es imputable a la administración, será difícil establecer una sanción a la falta; en caso contrario, la ignorancia no disculpa al trabajador. En todo caso debemos cerciorarnos que las diversas disposi-

ciones disciplinarias sean conocidas por el personal".

3.- "Debe estimularse al trabajador en la observancia disciplinaria, haciendo notar la importancia de su puesto y las relaciones que se establecen entre el mismo y los demás puestos".

Todo esto es sumamente importante, ya que todos los elementos normativos de una empresa, políticas, normas de trabajo, reglas, etc. integran un cuerpo básico de elementos disciplinarios. La violación a los mismos u a otras reglas específicas en cuanto al comportamiento se refieren, motivarán una reacción disciplinaria por parte del cuerpo administrativo.

El Lic. Reyes Ponce (6) da algunas recomendaciones para fomentar la disciplina positiva:

1.- "Promulgación clara y permanente de las normas que deben observarse. Vgr. la difusión de políticas, manuales de departamento, etc.".

2.- "Establecimiento de medios que impidan físicamente la violación de una norma, más bien que la prohibición, que muchas veces sólo incita a saltarla; Vgr. en vez de poner letreros de prohibición de paso, cerrar ese paso físicamente".

3.- "La participación de quienes han de obedecer la orden, en la formulación de las normas que se han de obedecer".

4.- "El involucrar en la orden el por qué de la -

misma, no como solicitud de aprobación, sino como factor que muestre su importancia".

5.- "La fijeza en las órdenes y normas, ya establecidas en las reglas sobre estabilidad del mando, ya - que así como favorece una actuación en determinado sentido, el hábito en cambio, ayuda a romperlo".

La eficiencia de un grupo depende de la cooperación mutua; la falta de uno solo de sus miembros imposibilita o por lo menos entorpece el logro de las metas de seadas. Además de este análisis, "muchas personas acostumbra premiar o dar recompensas a los trabajadores y empleados que respetan en forma eficiente las normas de disciplina".

Estas recompensas pueden ser de dos formas: las ordinarias y las extraordinarias.

Las primeras son aquellas que constituyen un permanente estímulo para lograr la eficiencia y las metas - deseadas. Las extraordinarias son aquellas que se dan - en circunstancias especiales. Debe cuidarse de no abusar de ellas pues entonces pierden su eficacia, por lo - que es recomendable el establecer un sistema que otorgue estas recompensas automáticamente a aquellos que tengan - mayor eficiencia, ahorro, buena conducta, etc., pues de esta manera se evitarán las sospechas de favoritismos.

LA DISCIPLINA NEGATIVA.

Este tipo de disciplina, aparece cuando se utilizan medios de sanción para tratar de establecer el orden

que debe existir en la empresa, o sea, que la gente obedece por temor a una sanción, no por el convencimiento - de que es beneficioso y necesario el observar una orden.

"Este tipo de disciplina ha mostrado en los más - de los casos ser improductiva; su ejercicio requiere de supervisión directa, el personal es inestable y está deseoso de cambiar de ocupación, etc."

Esta disciplina es la menos recomendable para la Dirección, pues demuestra que se ha fallado en lograr la cooperación de los trabajadores, y que no ha surtido - - efecto la disciplina constructiva, pero es necesario y - en ocasiones el más usado.

Para que los efectos de la disciplina negativa se eviten en lo más posible, debe lograrse:

1.- "Que los castigos no lesionen la dignidad personal".

2.- "Que en su aplicación se procure, más que en ningún otro caso, la impersonalidad".

3.- "Que se busque el efecto medicinal y preventivo, más bien que el vindicativo o de justicia".

4.- "Que exista una graduación al aplicarlos, comenzando por los más leves y dejando los graves para lo último".

5.- "A que sean medidas extremas, usadas sólo - - cuando las demás no hayan dado resultado, o que la falta sea tan extrema de gravedad, que de no sancionarse de inmediato, produciría daños muy graves".

6.- "Que se medite mucho antes de aplicar una san ción, pues una vez notificada no debe retractarse".

Como conclusión a los consejos del Lic. Agustín - Reyes Ponce (6), podemos determinar que cualquier san - ción debe de ir en relación a dos cosas:

- a).- La gravedad de la falta.
- b).- La periodicidad de la misma.

Estos factores tienen como finalidad que el ejer - cicio de la autoridad se apegue a las normas de la justi cia, para lo cual se deberá contar con la suficiente in - formación para juzgar una situación en concreto.

La gravedad de la falta estará determinada por -- una serie de factores que influyen para calificar la im - portancia de una falta disciplinaria. Entre éstos debe - mos considerar el conocimiento y consentimiento del in - dividuo, los datos que se producen a la empresa, o a ter ceros, etc.

En cuanto a la periodicidad, la incidencia de una falta leve origina un desorden, cuyas consecuencias a la larga pueden ser importantes y con más razón si son fal - tas graves. Penalmente se sanciona con más dureza a la persona que comete una infracción varias veces, que a la que la comete por primera vez, por lo que el juicio fi - nal sobre una falta debe ser una resultante del análisis objetivo de los factores anteriormente mencionados.

Algunos de los medios de aplicar la disciplina - negativa son los siguientes, los cuales nos limitaremos a

mencionar:

- 1.- La advertencia oral y reprimenda.
- 2.- La advertencia escrita.
- 3.- La suspensión disciplinaria.
- 4.- Los castigos de carácter económico.
- 5.- Los despidos.

2.- LA COMUNICACION.

La comunicación es el sistema nervioso de la empresa, sin el cual ésta jamás podrá operar y obtener sus objetivos. La Comunicación constituye el canal por medio del cual se dan las órdenes, instrucciones, impresos, -- conceptos, estados financieros, reportes, datos, información, etc. Tiene como finalidad el mejor entendimiento y comprensión de la empresa y de los individuos que la integran y tratan por lo tanto, de eliminar la incomprensión, la vaguedad, la parcialidad, inoportunidad, exceso de dureza, de suavidad, etc.

El Lic. Reyes Ponce (6) la define como "La técnica que pretende lograr la superación del trabajo de los individuos y el mejoramiento del control dentro de cualquier organismo social, por medio de normas cuyo fin es dar a conocer los mensajes haciéndolos más comprensibles y fáciles de llevar a cabo, siendo así nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos, conocidos y aceptados por otros".

Mediante la comunicación damos a entender a los demás nuestros pensamientos, deseos y ambiciones; dentro de la empresa está representada por el flujo de todo tipo de órdenes, instrucciones e información, por lo que -

la comunicación constituye para la empresa la principal herramienta para que las cosas se hagan cuándo, cómo y en la forma en que se han planeado, así como el medio a través del cual sabemos que los ordenamientos e instrucciones se cumplen en forma adecuada y óptima.

Mucho se ha escrito sobre la comunicación; cada autor tiene su propia definición, pero podemos resumir sus elementos en cuatro principales grupos:

a).- "Transmisión de órdenes e instrucciones provenientes de los niveles administrativos a los subordinados".

b).- "Transmisión de reportes, ideas, sugerencias, y quejas de parte de los subordinados a sus superiores".

c).- "Comunicación entre grupos de trabajadores y grupos representantes de la administración".

d).- "Comunicación de la información entre la empresa y organismos del estado, como lo es la Secretaría de Industria y Comercio, etc.".

LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.

1.- "Fuente de la Comunicación o Comunicador".

"Es aquella persona o aquel grupo en que se origina la Comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos en forma que se realice eficazmente la misma".

2.- "Receptor de la Comunicación".

Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la Comunicación debe adaptarse al nivel de receptor, y no al de la fuente".

3.- "Canal de la Comunicación".

Toda comunicación necesita de un medio o canal -- por el cual pase la palabra hablada, escrita, gesto o actitudes, ciertos signos y aún palabras, omisiones; de ordinario se combinan varios de estos elementos como canal de comunicación.

4.- Contenido de la Comunicación".

Es aquello que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse en forma tal, que ese contenido vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la Comunicación".

5.- "Respuesta":

Toda Comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente, se convierte en receptor, y viceversa".

6.- "Ambiente de la Comunicación".

"En gran parte, la claridad, la fidelidad y la --

reacción dependen del estado en que se encuentran las relaciones entre la fuente y el receptor".

La Comunicación puede ser de varias clases, según su especie:

1.- "Por razón de los canales que sigue, puede -- ser formal o informal". La primera tiene un contenido - querido y deseado por la empresa, como por ejemplo un re porte, una orden, una queja, etc. La informal se identi fica con los comentarios, chismes, etc.

2.- "Por razón del receptor puede ser individual o genérica. Según vaya dirigida a una persona concreta o de un grupo sin precisar nombres".

3.- "Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o in formativa. La primera exige una respuesta precisa, una acción. La segunda espera una acción sin imponerla obli gatoriamente. La tercera simplemente comunica algo.

4.- "Por razón de su forma puede ser oral, escri ta o gráfica".

5.- "Por su sentido puede ser vertical u horizon tal, según se realice dentro de una línea de mando, o en tre varias líneas.

La primera se subdivide en descendente y ascenden te".

La Comunicación Vertical Descendente, está forma da por: políticas, reglas, instrucciones, órdenes, infor

maciones, etc.

La Comunicación Vertical Ascendente comprende medios tales como: Reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas (de ingreso, ajuste, salida), encuestas de actitud, etc.

La Comunicación Horizontal comprende: Juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Así mismo, el Lic. Reyes Ponce (6) establece los principios de la Comunicación:

a).- "La Comunicación es Bilateral".

Por la razón de fuente-receptor y viceversa. Por lo que debe favorecerse esa bilateralidad.

b).- "La Comunicación siempre es un medio".

Por grande que sea su importancia, nunca debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar de medios más o menos costosos, difíciles, etc.

c).- La Comunicación debe revisarse constantemente", pues tiende a hacerse cada vez más difícil si no se tiene el cuidado permanente de mejorarla.

La comunicación tiene un carácter sumamente importante dentro de la Dirección, y más generalmente hablando, dentro de la Administración, por lo que en posteriores capítulos la trataremos un poco más profundamente.

3.- LA SUPERVISION.

Se entiende por Supervisión la función encargada de ver que las cosas se hagan en la forma en que fueron ordenadas. Esta función muy comúnmente se confunde con la de control. La razón es que en el proceso administrativo el control va directamente después de la Dirección, - cuya última etapa es la supervisión. Sin embargo, la -- supervisión se da al mismo tiempo que la ejecución, y el control es posterior a ella.

El supervisor representa el eslabón más importante dentro del proceso de comunicación para la Dirección, pues es el puente entre los altos directivos y los empleados. Es la persona que está en constante contacto con estos grupos y debe de entender a ambos, a fin de -- que puedan llegar a realizarse los objetivos de uno y -- otro nivel. Los mejores planes y deseos de la Dirección se ven interrumpidos a no ser que el supervisor asuma -- plenamente sus responsabilidades, el supervisor determina, en gran medida, la condición receptiva de sus empleados. Influye también en las acciones y reacciones de la Dirección con relación al grupo de trabajo, ya que es él quien interpreta sus respuestas.

Aunque la supervisión es función de todos los jefes y directores, es más bien en los niveles inferiores, en donde se realiza, se identifica, o sea, que son jefes que bajo su mando tienen fundamentalmente a trabajadores y obreros.

Los supervisores, como dirigentes que a su vez -- son, deben ser entrenados en el uso de la autoridad. pa-

ra que puedan ejercerla eficientemente a través del mando y delegación a ellos conferidos respetando las reglas y políticas generales de la empresa.

REGLAS DE LA SUPERVISION.

1.- "De la unidad del Cuerpo Administrativo".

"Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del Cuerpo Administrativo, ya que tienen carácter de jefes.

2.- "De la doble preparación".

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

3.- "Del fortalecimiento de la autoridad supervisora".

"La Autoridad de supervisor tiene que ser fortalecida, procurando sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él".

Algunas funciones características del supervisor:

- a).- Servir de intermediario entre la alta gerencia y los trabajadores.
- b).- Distribuir el trabajo.
- c).- Ver que el trabajo se realice adecuadamente.
- d).- Saber tratar a su personal (Relaciones Humanas).
- e).- Incrementar la eficiencia del trabajo.

- f).- Tomar decisiones adecuadas en base a la delegación de autoridad que se le haya otorgado.
- g).- Instruir y capacitar al mismo.
- h).- Calificar a su personal.
- i).- Encauzar a su personal hacia los objetivos departamentales.
- j).- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- k).- Realizar entrevistas a éstos.
- l).- Hacer informes, reportes, etc.
- m).- Mejorar los sistemas a su cargo.
- n).- Coordinarse con los demás jefes.
- o).- Mantener la disciplina.
- p).- Impulsar, estimular y motivar a su personal.
- q).- Etc.

4.- LA COORDINACION.

La Coordinación es una de las funciones más características y representativas de la Dirección. Los ejecutivos tratan de organizar y dirigir sus acciones y las de los subordinados de tal forma que los objetivos que se hayan propuesto sean alcanzados satisfactoriamente.

DEFINICIONES.

Coordinación: "Latín Coordinatio".

"Acción y efecto de coordinar. Cooperación armónica de diversos músculos para la realización de un movimiento".

Coordinar: "Ordenar metódicamente. Reunir esfuerzos tendientes a un objetivo determinado".

Así como físicamente un hombre necesita de la correcta coordinación de sus músculos para caminar, escribir, etc, una empresa o negociación necesita de la coordinación de los esfuerzos individuales y de grupo, de los diferentes departamentos y secciones, etc. para que ésta funcione correctamente y entre mejor coordinada esté, un mayor grado de eficiencia tendrá.

Terry (4) al hablar de coordinación, dice: "Coordinación es la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto al monto, tiempo y Dirección - al ejecutarlos, resultando de ello acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido".

Vemos en estas funciones anteriores que tienen muchos puntos en común y creemos que es suficiente para comprender cuán importante y útil es esta función, pues evitará desvíos, pérdidas de tiempo, esfuerzo y dinero para lograr todos los planes predeterminados efectivamente.

En el estudio que hicimos sobre los principios de la Dirección anteriormente, encontramos que el primero es el de la coordinación de intereses en donde el Lic. Reyes Ponce (6) nos dice: "El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél".

Sitúo, de esta manera, a la coordinación como una de las principales funciones que realiza todo dirigente.

La Coordinación para lograr su cometido deberá -- respetar ciertas condiciones que facilitarán su desarrollo y aplicación, los cuales nos limitaremos a mencionar:

- 1.- Debe ser Dinámica.
- 2.- Debe ser Continua.
- 3.- Debe ser Uniforme.
- 4.- Debe ser Funcional.

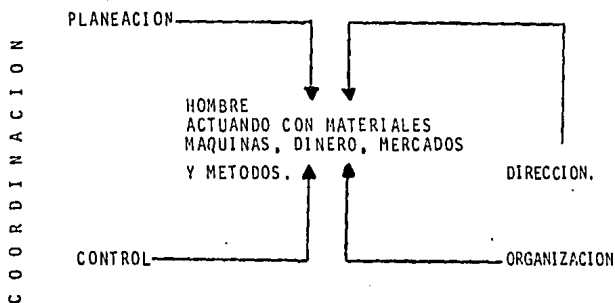
En algunas ocasiones se confunde a la Coordinación con la Cooperación.

Se puede lograr la Cooperación de todos los individuos que forman la empresa, pero si éstos no son coordinados, los resultados no serán uniformes. Por lo tanto la Cooperación es complemento o componente de la Coordinación.

La Dirección llegará a la Coordinación por medio de sus funciones principales: la Autoridad, la Comunicación y la Supervisión; usándolas y aplicándolas adecuadamente se logrará la Coordinación.

La eficiencia de la empresa depende directamente de la eficiencia que la Dirección ponga en la -- Coordinación.

Para finalizar este capítulo puedo concluir de -- acuerdo como se muestra en la siguiente figura, la relación que existe entre la Administración y la Coordinación.



Fuente: Terry (4).

El círculo central representa los esfuerzos de las personas que constituyen el grupo de trabajadores. Estas personas trabajan con los elementos básicos, que son materiales, máquinas, dinero, mercado, métodos. Actúan sobre sus esfuerzos las funciones fundamentales de la Administración: Planeación, Organización, Dirección y Control. Mediante el ejercicio de estas funciones, el grupo alcanza los objetivos predeterminados; la Coordinación de los hombres y materiales hace a la empresa una "unidad bien dispuesta".

CAPITULO II

C A P I T U L O I I

PARTE A.- La Dirección como función primordial del --
ejecutivo moderno.

PARTE B.- Sus relaciones con las etapas del Proceso -
Administrativo.

- a).- Previsión.
- b).- Planeación.
- c).- Organización.
- d).- Integración.
- e).- Control.

PARTE A.- La Dirección como función primordial
del ejecutivo moderno.

Analizando detenidamente las actividades y funciones que desarrollan los ejecutivos, administradores y directivos modernos, podemos determinar qué actividad es la que consideran de mayor importancia, a cuál le dedican más tiempo y cuál es la que tiene más influencia en el logro de los objetivos generales.

Esta función es la Dirección, y para apoyar esta afirmación, daremos los siguientes argumentos para que se pueda validar más fácilmente esta afirmación:

1.- La función de Dirección es un servicio del directivo para con los demás individuos que integran la empresa.

Esta es una afirmación sumamente importante sobre la función directiva. En efecto, la Dirección toma forma cuando el Director empieza a servir y atender a empleados, ejecutivos, clientes, etc. Este servicio se concreta a resolver problemas, aumentar la comprensión, llevar a soluciones, etc., derivado esto de su conocimiento superior respecto a las formas en que se deben hacer las tareas, de acuerdo con normas que la propia dirección ha fijado para mejorar los sistemas de trabajo. El servicio al grupo social se refleja al obtener un nivel de motivación que trae como consecuencia actitudes favorables respecto al desempeño de las tareas en cuestión, mejorando la cantidad y la calidad de los resultados, etc. El dirigente conduce, orienta a los individuos hacia la obtención de su potencial máximo, acrecentando así su valor para ellos mismos, y para la empresa.

La Dirección, por lo tanto, multiplica la contribución de cada individuo bajo la influencia y control.

2.- La Dirección y la toma de decisiones.

La característica que distingue a un directivo, de aquel que no lo es, es la posibilidad de tomar decisiones. En la actualidad, la mayoría de los técnicos -- que descuellan en el campo de la Administración buscan las soluciones correctas a los problemas que se presentan, auxiliándose por medio de sistemas modernos de información administrativa, programación lineal, procesamiento de datos, etc., teniendo como meta el lograr que las decisiones administrativas sean más precisas, efectivas y que aseguren el buen desarrollo de la empresa. Esto obliga a seleccionar para el puesto de directivo a -- aquel individuo que sea capaz de tomar las decisiones -- correctas, así como llevarlas a cabo.

3.- La Dirección y su influencia en la actuación individual.

La verdadera naturaleza de la actividad directiva moderna requiere de la persuasión. El clima social y motivacional en el cual opera el dirigente, dependen, de -- gran medida, de su capacidad de convencimiento, no del -- uso de edictos o amenazas, para la obtención de resultados. Sólo a través de buena voluntad es posible conseguir que un individuo aplique todo su esfuerzo a la realización de una tarea; y esto sucederá después de que el dirigente haya sido capaz de convencerlo de las ventajas de su actuación en un determinado sentido. Por lo tan--

to, una importante actividad del dirigente, reside en el hecho de comunicar a los empleados la suficiente comprensión como para que sean capaces de deducir cuál debe ser su actuación.

4.- La Dirección y la obtención de objetivos.

El momento de la verdad para todo dirigente, es cuando se miden y comprueban los objetivos logrados. Para todos los propósitos prácticos, la Dirección conduce una determinada cantidad de energía humana, en una Dirección definida, para obtener un propósito específico. De este modo, el dirigente que se queda en el camino o que se desvía de él, equivale a un barco que no llevará sus pasajeros y carga a un puerto seguro; es más, no tan sólo no ha logrado lo necesario, sino, que por el contrario, ha tenido un efecto negativo, ya que ha consumido recursos sin obtener un beneficio. El director de nuestros tiempos deja su marca cuando alcanza los objetivos y obtiene resultados satisfactorios. Las excusas pueden contarse por ciertos, los retrasos pueden llegar a parecer justificados, pero el único criterio significativo es lo que ha sido logrado.

5.- La Dirección y la Motivación.

Los dirigentes tienen la cualidad de motivación en sus manos, pues deben saber cómo lograr motivar a otros, sobre la base de su propio interés. Además, el directivo puede acrecentar su propia motivación, identificando y ampliando aquellos puntos de vista que le resultan particularmente interesantes, los cuales, si son

utilizados adecuadamente, generarán a su vez, una insalvable necesidad de contribuir a un mayor cumplimiento de las metas generales.

6.- Responsabilidad del Directivo.

La empresa se desarrolla en una u otra forma según la calidad del dirigente, pues éste será el que utilice todos y cada uno de los recursos disponibles de la empresa. Un fracaso no sólo impide el progreso, sino que desperdicia el potencial que le ha sido otorgado: empleados, maquinaria, dinero, organización, etc. Un Director es el que utiliza o desperdicia el grupo humano con que cuenta; así se puede utilizar el potencial directivo de otros subordinados y empleados, se rodea y aprende de ellos, aprovecha y corrige sus errores y utiliza -- sus éxitos con el fin del avance y progreso de la empresa.

Ante los accionistas, propietarios, la sociedad y su persona, el dirigente es el responsable del éxito o fracaso de la negociación. Es responsable de la forma en que se están realizando las operaciones, del camino que se está llevando para alcanzar las metas y los objetivos, de poner las cosas más importantes primero, desarrollar el personal, establecer programas de desarrollo y crecimiento, infundir entusiasmo y obtener soluciones, evaluar y mejorar todos los sectores de la empresa, reconocer y elogiar los progresos, transmitir la comprensión de los objetivos al personal, mantenerse siempre orientado hacia las metas planeadas, recompensar apropiadamente los logros del personal, aumentar la eficiencia, perfeccionar e incrementar los canales de comunicaciones, integrar y establecer políticas, determinar los nuevos pla-

nes y metas, aceptar todas las responsabilidades adicionales, etc.

Hemos mencionado algunos de los argumentos que podríamos dar, para fundamentar nuestra idea de que la Dirección es la función primordial del Ejecutivo Moderno.

Parte B.- La Dirección y sus Relaciones con las Etapas del Proceso Administrativo.

La división de la Administración en etapas es meramente conceptual y sirve para profundizar en su conocimiento y estudio.

1.- Previsión.

La Previsión es "El elemento de la Administración, en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán los objetivos de la empresa".

Esta etapa podríamos llamarla informativa, pues proporciona bases para que la actuación del directivo sea más precisa y posea un fundamento.

Sintéticamente, incluyendo las siguientes etapas, las cuales suelen considerarse como etapas fundamentales de la previsión:

1.- Fijar y determinar los objetivos de una empresa.

2.- Determinación de los campos a investigar para determinar los factores positivos y negativos que puedan modificar la operación de la empresa.

3.- Determinación de cursos alternativos de acción, su posterior desarrollo y comprobación para la adopción de los más convenientes.

2.- Planeación.

"Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de -- operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización".

Esta etapa determina qué es lo que debe hacerse - con el fin de alcanzar los objetivos ya determinados. - Trata de eliminar la improvisación, hacer económicas las actividades, hacer posible la aplicación de normas de -- control, etc.

Influyen los siguientes componentes:

1.- Políticas.- Las cuales constituyen los criterios generales que sirven para orientar las actividades de la empresa.

2.- Procedimientos.- Que señalan las secuencias cronológicas que den mejores resultados en las actividades productivas.

3.- Programas.- Los cuales no sólo señalan la -- secuencia sino también el tiempo que es requerido para - realizar las operaciones.

4.- Presupuestos.- Consisten en la determinación de programas de términos cuantitativos.

Estas etapas deben ser establecidas con una vigencia y flexibilidad que haga posible su corrección, o la

elaboración de nuevos planes que satisfagan más la posibilidad de lograr los objetivos.

3.- Organización.

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades, de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

La Organización no se limita exclusivamente a determinar obligaciones o dividir funciones, sino que toma todo el conjunto de la actividad, equilibrando la confrontación de los elementos materiales y humanos con las funciones, jerarquías y obligaciones que se realizan en la empresa.

Las funciones de autoridad y responsabilidad están comprendidas dentro del concepto de organización, y ésta no se daría sin estos dos elementos.

La organización principalmente se va a ocupar de:

1.- La división de las actividades en funciones departamentales, de acuerdo con lo determinado en la planeación.

2.- La división del trabajo departamental en operaciones parciales, estableciendo una lista extensa dentro de los límites deseados, analizando las actividades para su mejor realización.

3.- Dividir las actividades en unidades realizables empleando la similitud de ellas.

4.- Determinación de las obligaciones para cada grupo de actividades y distribución de éstas, entre quienes deben desempeñarlas y observarlas.

5.- La delegación de la autoridad indispensable para cada puesto designado, confiriendo a cada uno la autoridad y responsabilidad de acuerdo con la actividad a desarrollar.

Pocas actividades administrativas tienen una interdependencia tan marcada como la organización y la dirección, ya que podemos decir que dirigimos, ordenamos y nos informamos ayudándonos de la organización. La Dirección en todos sus niveles se realiza a través de la estructura de la organización.

4.- Inteoraación.

"La integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

El reclutamiento, la selección, la introducción y el desarrollo son los elementos básicos en la integración del personal. La integración de cosas es más específica; el seleccionar y distribuir equipo, siendo muy importante, no guarda relación con el problema de relaciones humanas. Por lo anterior, nos interesa substancialmente, para efectos de esta tesis, la integración de personas, las cuales son sujetos de Dirección, no así las co-

sas, cuyo manejo está a cargo de las personas. La integración se concretiza con la selección de personal y con tratación del mismo.

Esta etapa administrativa es en la cual se obtendrán los elementos materiales y humanos que llenarán -- los cuadros técnicos delimitados en la organización. Los elementos humanos son adaptados a la empresa inmediatamente después de la selección. En el instante en que -- las partes se han estructurado, deben engranarse de manera tal, que la fuerza de trabajo se sincronice con los - objetivos, los planes y la organización.

La capacitación, adiestramiento y desarrollo de - los empleados de la empresa, tanto a nivel de operación como ejecutivo, es de absoluta importancia, y requiere - de un espíritu de diálogo, entendimiento y comprensión - como ninguna otra fase u operación administrativa.

5.- Control.

"El control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea - total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y - formular nuevos planes".

Esta es una etapa sumamente importante, pues cierra el proceso administrativo, y a la vez, lo hace comenzar, pues los controles son medios de previsión. Esta - etapa se presenta en las demás funciones administrativas. Hay control en la organización, integración, etc., y es por ello un medio de administrarlas o mejorarlas.

Proceso del Control.

El control tiene un proceso lógico para su aplicación el cual según el Lic. Reyes Ponce (6) consiste en:

- a).- "El establecimiento de los medios de Control.
- b).- Las operaciones de recolección y concentración de datos.
- c).- La interpretación y valoración de los resultados.
- d).- La utilización de los mismos resultados".

Un aspecto fundamental para el control es la fijación de los estándares que sirven para la comparación, - así como un cierto grado de flexibilidad, estableciendo límites de control.

Ahora bien, una vez que hemos examinado concisamente en qué consiste cada una de las etapas del proceso administrativo, queremos hacer resaltar que para que estas etapas se puedan llevar a cabo y realizar, es indispensable que se cuente con la función de Dirección, en sus diversas etapas de Autoridad, Comunicación, Supervisión, Motivación, etc., así como de la Dirección como -- Jerarquía, o sea de la persona que mande, tome decisiones y coordine las actividades. Claro está que la Dirección como función administrativa recae en la persona que tenga determinada en la organización de la Jerarquía de Director.

El determinar los objetivos, cursos alternativos,

políticas, obligaciones, delegación de responsabilidades, etc., lo hace aquella persona que tenga autoridad para decidir. Lo mismo sucede si se trata de promover investigaciones, establecer jerarquías, contratar personal, establecer e interpretar medios de control, etc.

Además para que todo esto se establezca y funcione adecuadamente es necesario contar con una eficiente comunicación, una motivación, una constante supervisión y una atinada toma de decisiones, funciones todas éstas de la Dirección.

Las etapas del proceso administrativo no tendrían utilización si no fuera porque la Dirección las pone a funcionar, las utiliza y las modifica. ¿De qué nos serviría la previsión si no hubiera quién determinara los objetivos a seguir y quién decidiera qué curso alternativo tomar?

Todos los factores de la Administración en una empresa son determinados y realizados por un grupo de individuos los cuales tienen cualidades y créditos acumulables en el campo de las profesiones, de la técnica y de la experiencia. Este conjunto debe estar en manos de un coordinador capacitado que encabece todos los procesos de trabajo y que dirija todos los esfuerzos hacia el objetivo general; y este individuo es el Dirigente.

Con estas breves consideraciones, he tratado de resaltar la importancia fundamental que tiene la función de Dirección en las diversas etapas del Proceso Administrativo.

CAPITULO III

La influencia del Administrador a través de sus -
caracterfsticas en la realización de los objetivos gene-
rales de la empresa y los personales de sus subordina- -
dos.

- a).- La Facultad de Mando.
- b).- El significado de la Motivación.
- c).- Técnicas aplicables a la Motivación.
- d).- Tipos de Dirección.

a).- La Facultad de Mando.

Es necesario hacer notar que no siempre los jefes tienen la facultad de mando, la cual es independiente al cargo o a la autoridad formal que la organización les -- haya otorgado.

El don de mando tiene un marcado efecto sobre los subordinados. Este se basa principalmente en la influencia que se puede tener sobre los demás y en el grado de convencimiento que se logre, para llevarlos a actuar de tal o cual forma. El mando equivale a emplear activamente la habilidad y talento personal para inducir a otros a esforzarse por alcanzar una meta común. Todo dirigente formal puede desarrollar sus facultades de mando y -- llegar a ser un verdadero jefe o gufa, en cualquier actividad que se realice, teniendo en vista metas comunes, - en donde es necesario aprovechar la influencia con entusiasmo, constancia y rectitud para lograr los objetivos previstos.

El esfuerzo colectivo es el medio por el cual lo-gramos los objetivos. El grupo que forma la empresa, -- tiene que ser inducido, llevado, a conseguir esa meta común, sujetarse a determinadas reglas, actuar correctamente de acuerdo con las polfticas, respetando las normas - que existan en la empresa. Cada individuo debe contribuir en forma voluntaria, con convencimiento y su máximo esfuerzo a la realización de las actividades de la empresa.

Esto requiere de la facultad de Mando, de las verdaderas dotes de Jefe y no hay nada que las puede sustituir.

Para administrar bien, cada día es más importante el saber mandar, el saber dirigir, ya que va siendo cada vez más necesario valerse del trabajo ajeno para realizar las labores. Además, la creciente importancia del elemento humano en la Administración hace que cada día sea más necesario contar con dirigentes que posean Don de Mando, como ingrediente necesario para el éxito de las operaciones.

El éxito de muchos hombres y mujeres famosos en la historia se debe a su habilidad para mandar. Claro está que tuvieron otras características como valor, facultades creadoras, firme propósito y laboriosidad, pero los beneficios de estas cualidades se manifestaron mediante sus sobresalientes dotes de jefes.

Además es perfectamente natural que, en un grupo, alguien mande o dirija, mientras los otros siguen al que manda. En realidad, la mayoría de la gente quiere que la dirijan, quiere que alguien le enseñe el camino, determine las cosas que hay que hacer y le ayude y le impulse a realizar aquellas que comprende que deben hacerse. Todos hemos tenido experiencias diarias de relaciones colectivas, cada una de las cuales necesitan jefatura. En algunos de estos casos algunas personas asumirán el mando, mientras que en otras relaciones, otros serán los que surjan como jefes.

En todas las jerarquías administrativas se requiere el Don de Mando; esto no está confinado a las jerarquías supremas, sino que es igualmente necesario en las inferiores, en las cuales el número de subordinados y de operaciones es relativamente pequeño, pero en donde se -

requiere un mando eficaz para el buen desempeño de las labores.

La realización de los grandes ideales, el progreso y los avances de la civilización, dependen, en gran medida, de una jefatura competente. Hay que reconocer que sin jefes se estancan los negocios, languidece el cumplimiento de las reglamentaciones y los progresos son lentos.

Por lo tanto, todo dirigente debe de aprender y fomentar el Don de Mando, pues esto será una de las mejores herramientas con que contará en el desempeño de sus actividades. Siempre se necesita y siempre habrá lugar para un verdadero jefe. Este hecho fundamental debe ser puesto de relieve y renovado continuamente para que se obtenga siempre una acción colectiva eficaz.

En el capítulo II se habló de lo que son los objetivos en la Dirección. En este capítulo trataré más ampliamente la importancia que tienen los objetivos dentro de la empresa.

CONCEPTOS.

Terry (4) los define de la siguiente manera: "Un objetivo administrativo es un resultado final que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación que debe darse a los esfuerzos de un dirigente".

Para Koontz y O'Donnell (2) "los objetivos o metas, son los fines que se persiguen a través de la Dirección, de las actividades que se realizan en la empresa".

Estas definiciones anteriores nos hacen ver la importancia de los objetivos en la administración de una - empresa, ya que son la base o sustento de la misma.

Pocas funciones administrativas o quizá ninguna - requieren tanta atención de parte de la Dirección, como el análisis, examen y fijación de objetivos, y es evidente que la determinación final de los objetivos a lograr corresponde a la Dirección de la empresa, la cual es la encargada de hacer todo lo necesario para la obtención - de los mismos, y en esto radica la Dirección efectiva en el logro de las metas. El éxito o fracaso de la empresa, dependerá del grado en que se logren los objetivos para los cuales fue fundada.

Los objetivos se analizan y prueban en la previsión, para que la decisión sobre su consecución se haga en la Dirección con toda la información posible y logremos realizarlos con la máxima eficiencia. La planeación, la organización y el control, tienen como función primordial auxiliar a la Dirección a realizar los objetivos, y en general toda actividad administrativa está y debe estar influida por los objetivos. Los gerentes se orientan en los objetivos para llevar a la empresa estrictamente por un curso, no desviarse del camino previsto, organizar y concentrar los esfuerzos en las actividades -- prescrites, lograr la cooperación entusiasta de los empleados y obreros, satisfacer las necesidades u objetivos personales y señalar continuamente el camino por el cual deben guiarse los esfuerzos.

Se discute mucho en la actualidad si el objetivo fundamental de una empresa es la obtención de utilida- -

des. Es cierto que las utilidades son la principal fuerza motivadora para el inversionista y el administrador, siendo éstas el resultado de un servicio otorgado al público al ofrecerle bienes y servicios que le son necesarios. Por lo tanto, será un objetivo fundamentalmente social, el satisfacer las necesidades de la población para así lograr el bien común. Pero volvamos al principio: toda empresa para cumplir con sus responsabilidades sociales con la clase trabajadora y la comunidad en general, así como para poder subsistir, necesita de las utilidades.

Debemos recordar que la Administración se aplica no sólo a las empresas con fines económicos sino también a hospitales, ejército, iglesias, etc., en donde el objetivo primordial será la eficiencia y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Podemos concluir que las utilidades son necesarias y no debemos menospreciar su importancia, pero éstas deben ser el resultado de las actividades encaminadas a proporcionar el bienestar de la comunidad.

FIJACION DE LOS OBJETIVOS.

Los objetivos generales, ordinariamente son fijados por los dueños, accionistas, empresarios, etc. Los demás objetivos que emanan de los anteriores, se fijan por el Consejo de Administración, gerentes, administradores y directivos, siendo responsabilidad de éstos el señalar lo que debe hacerse, cómo se hará, y ver que se haga. Los ejecutivos deben sugerir a los propietarios o al Consejo Directivo la modificación, adaptación o am-

pliación de los objetivos generales, cuando el tiempo y las circunstancias lo requieran. Muchos objetivos permanecen inalterados por largo tiempo; también es cierto -- que muchos otros necesitan cambios o adaptaciones, los cuales generalmente se van haciendo paulatinamente. Es raro que un objetivo se altere bruscamente sin razón y sin previo aviso.

Los objetivos van cambiando comúnmente a medida que una compañía crece y va ampliando sus operaciones, como cuando agrega un nuevo producto a los que ya fabrica, adopta nuevos canales de distribución o extiende sus ventas a nuevos mercados. También son causa de cambios en los objetivos, las reducciones de la empresa; cuando se vende una parte del negocio o se suspende la producción de algunos artículos; actividades de la competencia; disposiciones legales; acontecimientos nacionales y mundiales, etc. Los factores anteriores pueden ejercer suficiente influencia para ameritar modificaciones en los objetivos de la empresa. Serán los Directores los encargados de analizar todos estos factores y sugerir al Consejo de Administración las medidas necesarias para ir adecuando los objetivos a las condiciones que se vayan presentando.

La fijación de objetivos requiere que se haga una selección entre diversas metas a lograr, lo que se hará en relación a la necesidad o deseabilidad de un objetivo, pues no es fácil determinar dentro de los diversos factores que se presentan cuál es esencial, cuál no, qué factor es preponderante, etc.

Criterios que facilitan el análisis y fijación

de objetivos.

Todo análisis está sujeto a serias dificultades y puede conducirnos a errores, si no es objetivo y sistemático. Tratando de eliminar estos problemas, debemos tomar en cuenta dos aspectos fundamentales:

a).- "La determinación de las áreas en las cuales debemos fijar nuestros objetivos".

b).- "La jerarquía adecuada de los mismos".

Por lo que toca al primer punto, debemos hacer -- ver que estas áreas dependerán del tipo y naturaleza de la empresa, ya sea bancaria, comercial, industrial, etc., pues cada una posee áreas básicas o formas totalmente diferentes unas de otras a la vez; la importancia de determinados objetivos cambia en relación al desarrollo de la empresa, sus condiciones económico-sociales, etc.

Las principales áreas en las cuales la fijación de objetivos es indispensable:

- 1.- "Posición y participación en el mercado".
- 2.- "Innovación".
- 3.- "Productividad".
- 4.- "Recursos materiales y financieros".
- 5.- "Márgenes de utilidad".
- 6.- "Actuación y desarrollo administrativo".
- 7.- "Trabajo y actitud de la clase trabajadora".
- 8.- "Las responsabilidades de la empresa con el público".

"Estas áreas están íntimamente ligadas, pues la innovación va en relación a la posible posición del mercado y las dos afectan a la productividad, y el éxito de esto depende principalmente de la actuación administrativa".

La fijación de objetivos en estas áreas tiene como finalidad el determinar qué es lo que se espera de las operaciones a realizar en cada una de ellas, determinando medidas, cantidades, márgenes, etc.

También podemos determinar áreas departamentales: ventas, compras, producción, finanzas, etc., fijando un objetivo predeterminado para cada una de ellas. Ventas puede tener como objetivo, el vender una cierta cantidad al mes, al año, etc.

JERARQUIZACION DE LOS OBJETIVOS.

El establecer una jerarquía de objetivos es sumamente necesario en toda empresa. El principal y fundamental de la empresa, que va a concretar la meta a todos los esfuerzos, es el objetivo general o principal. Subordinado a éste están todos los demás objetivos de la empresa. En segundo lugar vienen los objetivos departamentales, que fijan las metas de determinadas secciones o unidades de organización de la empresa. A éstos se subordinan los objetivos de grupos, como podría ser el lograr mayor número de piezas en una línea de producción; a éstos, a su vez, se subordinan los de las unidades que forman el grupo, y a éstos, en el último nivel, se subordinan los objetivos individuales, como puede ser lograr que un individuo monte una cierta cantidad de piezas diarias.

De esta jerarquización surge la necesidad de hacer una clasificación de objetivos para mejor comprenderlos y situarlos.

CLASIFICACION DE OBJETIVOS.

Existen muchas clasificaciones de objetivos, pero nos limitaremos a mencionar las que consideramos más importantes:

1.- Objetivos Generales:

"Son aquellos que expresan el propósito primordial de la empresa, o la razón de ser de la misma, considerándola como indivisible".

2.- Objetivos Particulares:

Son los que están subordinados a los generales -- por medio de los cuales se logrará el objetivo general.

Para entender mejor esto, daremos un ejemplo: el objetivo general será alcanzar una x cantidad de ventas; el objetivo subordinado del departamento de producción será lograr, por lo menos, el mismo costo, y la máxima calidad. Pero éste a la vez, podría ser el general del departamento de producción, al cual se le deberán subordinar los del grupo de trabajo y a éstos los individuales.

3.- Objetivos Secundarios:

Son meros medios para la consecución de los obje-

tivos generales. Fácilmente se pueden confundir con los particulares, a los cuales están subordinados. En el ejemplo anterior, un objetivo secundario será el lograr el mínimo desperdicio posible.

4.- Objetivos Colaterales:

"Son aquellos que sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios".

Este sería el vender los desperdicios que hubiera en la producción. O lograr, con la publicidad, mejorar las relaciones públicas, y no sólo aumentar las ventas.

5.- Objetivos a Largo y Corto Plazo:

Por regla general, se reconocen como objetivos a corto plazo los menores a un año, y a largo plazo los de mayor duración. Esta clasificación tiene la importancia de encaminar los esfuerzos a lograr "primero lo primero". Es necesario también, que ambos estén relacionados para lograr una mayor efectividad en su realización.

Los objetivos a corto plazo estarán mejor determinados que los de largo plazo, los que tendrán un grado mayor de inseguridad pues es difícil determinar todos los acontecimientos que sucederán después de un año.

6.- Objetivos Individuales.

Estos objetivos son aquellos que se determinan pa

ra cada uno de los trabajadores o empleados de la empresa, ejemplo: fabricar cinco piezas diarias, vender siete productos al día, etc.

7.- Los Objetivos Personales.

Estos objetivos son independientes a los de la empresa. Es muy normal y lógico que los integrantes de la empresa quieran obtener aumentos de salarios, mejores -- puestos, promociones continuar, reconocimiento de su labor, respeto de sus jefes y compañeros, seguridad en el trabajo que trae como consecuencia la seguridad económica de la familia, sentimiento de realización en el trabajo, pertenencia al grupo o a la empresa, prestigio y renombre profesional, posición en la sociedad, etc.

En la determinación de los objetivos se pueden hacer varias observaciones o recomendaciones que ayudan y facilitan para no confundirlos y precisarlos correctamente; el Lic. Reyes Ponce ha determinado dos clases de reglas:

- a) Las Negativas.
- b) Las Positivas.

Las primeras son aquellas encaminadas a evitar la imprecisión y la mala fijación de los objetivos, y las segundas son las que nos ayudan a situarlos, definirlos, clasificarlos y explicarlos con claridad. Por falta de espacio, nos limitaremos a mencionar su existencia, considerando que una de las recomendaciones más importantes que se pueden hacer es la aplicación y contestación de las preguntas: Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuando, y Por -- Qué, por Ej.:

¿QUE es lo que realmente pretendemos?

¿COMO pretendemos lograrlo?

¿QUIEN persona, departamento o secciones corresponde lograrlo?

¿POR QUE buscamos este objetivo?

¿CUANDO debemos lograr sus partes?

¿DONDE: en mercado local, nacional o internacional?

COMUNICACION DE LOS OBJETIVOS.

Otro factor sumamente importante es la correcta comunicación de los objetivos. Frecuentemente, los objetivos al ser fijados por los altos directivos son conocidos únicamente por los jefes; para su logro efectivo deben ser comunicados a todas aquellas personas que tengan algo que ver en su obtención, procurando ser perfectamente explicados para que sean comprendidos adecuadamente. Consecuentemente, deben ser comunicados con claridad, en idioma entendible; de ser necesario presentarlos en forma gráfica.

Ahora bien, si los objetivos representan metas a alcanzar a través de las actividades de la empresa, y -- los administradores o dirigentes son los encargados de coordinar dichas actividades, obtendremos una mayor eficiencia de Dirección difundiendo en forma oportuna los objetivos pretendidos logrando que éstos sean conocidos, mejor entendidos y deseados por aquellos que han de ayudarnos a conseguirlos.

Dado lo anterior, el Director debe cuidar que - - exista una armonía entre los objetivos generales de la - empresa y los individuos, así como de fijarlos con bases que aseguren su posibilidad y faciliten la coordinación de las operaciones.

b).- El Significado de la Motivación.

El Director que coordina efectivamente las diversas influencias que motivan adecuadamente a los empleados, puede obtener resultados insospechados en el plano de la productividad. Si carece de habilidad en el uso de este instrumento persuasivo e impulsor, estará expuesto a una frustradora y decepcionante carrera, en su intento de obtener resultados mediante la dirección de otras personas.

La Motivación significa: "Lo que pone en movimiento", es decir, "Lo que impulsa a la acción", a hacer, es forzarse, superarse, etc. La Motivación implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. Motivar es el acto de inducir al desarrollo de actividades y operaciones que nos conduzca a los objetivos deseados.

La forma para lograr una motivación efectiva, incluye el descubrimiento de las necesidades, inclinaciones y deseos de cada individuo; el conocimiento de cómo estas necesidades pueden quedar satisfechas y el enterar al empleado de que sus deseos podrán lograrse siguiendo los procedimientos que se le recomienda, para lo cual es necesario: destacar lo apetecible de las propias necesidades a fin de hacerlas más atractivas; convencer al empleado de que sus metas merecen el esfuerzo requerido pa

ra lograrlas; proporcionarle la técnica mediante la cual podrá alcanzar sus fines si mantiene la ruta de la que se indica, e iniciar y mantener un tipo y nivel de actividades tales, que aseguren al empleado la posibilidad de realizar dichas aspiraciones.

Las consideraciones anteriores constituyen un auténtico reto para el Director. En principio, pueden parecer sencillos: sin embargo, abarcan la mayor parte del campo de acción de la actividad directiva. El Director debe conocer a sus empleados y sus necesidades, así como las posibilidades de satisfacer sus deseos en el medio de trabajo; tiene, además, que ser capaz de convencer al empleado de la necesidad de efectuar un buen trabajo y un esfuerzo completo, de inculcarle mejores hábitos de trabajo, proporcionarle el entrenamiento necesario, una dirección efectiva y todos aquellos factores que allanen el camino hacia una mayor y mejor motivación, y por medio de ésta, lograr un nivel superior de eficiencia.

Los fundamentos sobre los cuales se puede estructurar la motivación, no son una serie de trivialidades o actividades sociales. Antes de que el Director pueda -- iniciar actividades, instituir cambios o conseguir un es fuerzo adicional por parte de un empleado, debe responder algunas preguntas como por ejemplo: ¿Cómo me beneficia? ¿Qué gano con esto?, etc. Tenemos que afrontar la realidad; ningún empleado o trabajador modificará la manera de cumplir sus funciones, a menos que se le muestre que existe otra mejor y que el seguirla habrá de redundar en su propio beneficio.

Hay varios factores que influyen en la acción y -

reacciones humanas, como lo hicimos notar anteriormente, en los aspectos psicológico y social. Las personas responden a las necesidades de alimento, abrigo, aire, autoconservación, defensa contra el dolor, etc. Tratan de obtener bienestar físico y comprensión, de satisfacer su instinto paternal, sus impulsos sociales, y de cubrir sus deseos de seguridad, belleza y felicidad. La mayor parte de estos impulsos están relacionados con la comunidad y la satisfacción de necesidades físicas, aún cuando responden, también, a otro tipo de inclinaciones y necesidades, tales como una oportunidad para el desarrollo personal y el ascenso, compensación monetaria, obtención de un trabajo agradable, merecer el respeto de los demás, elevación del nivel socio-económico, oportunidad de influir sobre el propio futuro, etc. Todos estos aspectos anteriores forman el núcleo de los deseos relacionados con el trabajo y se convierten en los umbrales a través de los cuales el Director deberá encauzar sus esfuerzos en pro de la motivación.

Todos sabemos que las actividades en las que sobresalimos son aquellas que más nos interesan. Las que no nos interesan las desempeñamos con poco entusiasmo, sin realizar ningún esfuerzo para mejorar y, por lo tanto, con mínimo éxito. El interés constituye la fuerza intangible que intensifica el deseo de mejorar, tanto por lo que hace al desempeño de las labores como por lo que se refiere a los resultados. Para unos el trabajo o actividad puede ser sumamente interesante mientras no tengan que enfrentarse a problemas; para otros será interesante si tienen que tomar decisiones importantes, etc. Por lo tanto, será una responsabilidad sumamente importante del Director el buscar, identificar, fomentar y co

municar todos los aspectos de interés para que los trabajadores se motiven y esfuercen. El crear interés es fundamental para el adecuado y correcto funcionamiento de la empresa, por lo que se debe evitar en lo más posible la frustración pues ésta se reflejará en la pérdida de interés y esto, a su vez, afectará seriamente a la empresa.

Hemos destacado a lo largo de este trabajo, la importancia que tienen las personas en la Administración, pues es a través de ella como se realizan las operaciones de la empresa; son ellas quienes hacen, manejan y programan las maquinarias; quienes corrigen, diseñan, deciden, realizan, etc.

Los propios administradores y dirigentes son personas, por lo que la motivación adquiere un carácter de suma importancia en la actividad administrativa, pues hace que los individuos que forman la empresa inviertan lo mejor de sus energías en la consecución de las metas de la misma, pues tendrán el convencimiento de que redundará en su provecho personal.

c).- Técnicas aplicables a la Motivación.

Como anteriormente habíamos hecho notar, en una economía de competencia, la habilidad de los dirigentes para obtener utilidades depende, no solamente de su propia capacidad, sino de la ejecución del trabajo de todos los empleados en el negocio. Si bien es cierto que el conocimiento y las habilidades del empleado son importantes para determinar la ejecución de su trabajo, estos factores por sí solos no son suficientes; se requiere una comprensión de la motivación humana para revelar qué

habilidades y cualidades se activan para obtener su potencial. Podemos decir que "El estar motivado es el - - guiar las acciones hacia ciertos objetivos y el invertir una parte de nuestras energías para alcanzarlos. Cada persona tiene su propio patrón de comportamiento y gusta en esta consecución de fines; representa su forma de lograr una posición satisfactoria con su medio ambiente, o mejor dicho, como lo que él identifica como su medio ambiente. Condensadamente podríamos decir que esto es lo que realmente es la motivación; pero además sirve para recalcar un punto muy importante y éste es que la palabra motivación es sólo una breve manera de expresarse -- acerca de una compleja reacción sobre un cúmulo de influencias".

Cabe preguntarnos entonces, cuáles son esas influencias que motivan a la gente. En los aspectos social y psicológico vimos que la gente tiene una serie de necesidades que debe satisfacer en diferentes grados e intensidades según cada persona, por lo que la motivación debe estar encaminada hacia aquellos aspectos que ayudan a los individuos a la satisfacción de sus necesidades. Por lo tanto, debe presentarse al trabajador el incentivo exterior primordialmente con hacer, implantar y usar estos incentivos que estimularán a los empleados a hacerse más productivos.

Estos incentivos los podemos clasificar en dos grupos:

- A).- Los Positivos.
- B).- Los Negativos.

Los primeros son aquellos que tratan que el dis--

tinto individuo por convencimiento y conveniencia cooperen en la consecución de los objetivos; éstos a la vez proporcionan placer y satisfacción a los individuos. Los negativos los podemos identificar con la disciplina negativa, cuando hablamos en el primer capítulo sobre auxiliares de Mando, y que es cuando la gente obedece y lleva a cabo las operaciones por temor a una sanción.

LOS INCENTIVOS POSITIVOS.

Los incentivos positivos más ampliamente utilizados en los negocios y en la industria consisten en:

- 1.- Dinero.
- 2.- Seguridad.
- 3.- Reconocimiento.
- 4.- Competencia.
- 5.- Conocimiento de los Resultados.
- 6.- Participación.

Todos nos hemos dado cuenta que los factores de dinero y seguridad se dan sobre enfatizado a menudo, y en muchos casos, la Dirección ha supuesto que esto es todo lo que el trabajador espera de su trabajo. Los incentivos no financieros de apreciación y reconocimiento, -- competencia, conocimiento de los resultados y participación nunca tomarán el lugar de los incentivos financieros y de seguridad, pero pueden ser usados efectivamente para suplementar éstos y para motivar el comportamiento hacia los objetivos y así lograr una satisfacción tanto de la Dirección como de los empleados.

ESTA TENIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

DINERO.

En una sociedad industrial como la nuestra, el dinero es el incentivo más frecuentemente usado para estimular al trabajador a una mayor producción. "Cuando a los empleados se les pide que expongan lo que preferirían a través de sus empleos, suele ser dinero, sin embargo, - en estudios que sobre el respecto se han realizado, el salario raramente se encuentra en el primer lugar de la lista".

Esto establece un contraste con las demandas de los sindicatos, que muy a menudo están enfatizando los incrementos de salarios a sus miembros. Si bien es lógico suponer que los empleados no están interesados en un salario justo, algunas demandas de incrementos de salarios pueden ser el resultado de su imposibilidad de reconocer o expresar verbalmente otras necesidades que no están siendo satisfechas a través de sus trabajos. Además los sindicatos solicitan a menudo más dinero como una parte de su estrategia de negociación, para obtener más seguridad y otros beneficios.

No obstante, generalmente para estimular a esta última, siempre y cuando los estándares se hayan desarrollado apropiadamente y el sistema esté administrado en forma efectiva. La participación de utilidades y los premios, por lo tanto, son efectivos como incentivos para una mayor producción y tienen efectos positivos sobre las actividades de los empleados.

SEGURIDAD.

La mayoría de los empleados desean obtener seguri

dad para los años siguientes a su retiro; así pues, la seguridad es un incentivo positivo para el trabajo. El empleado que se encuentra razonablemente seguro, goza de un tipo de libertad e independencia que le estimula para dirigir sus energías principalmente hacia los objetivos de la compañía, más bien que hacia el logro de sus seguridades personales y la de sus familias.

APRECIACION Y RECONOCIMIENTO.

Es importante que los empleados sean reconocidos y apreciados por un trabajo bien hecho. La apreciación, sin embargo, debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y cuando puede otorgarse sinceramente. Si la apreciación se usa frecuentemente, puede convertirse en una especie de opio, que debe ser usado en cantidades crecientes con objeto de ser efectivo. Si la apreciación se proporciona en forma sincera, deberá eventualmente ir acompañada de formas tangibles de reconocimiento, tales como aumentos de salario o promociones; en otra forma, su sinceridad puede ser sospechosa.

COMPETENCIA.

La competencia puede ser usada como incentivo para estimular ciertos tipos de comportamiento favorable; un empleado puede competir consigo mismo, con otros empleados, o como miembro de un grupo compitiendo con otros grupos. Al competir consigo mismo, el empleado trata de mejorar sus propios registros; la satisfacción provendrá del mismo individuo y nadie se enfrenta a pérdidas por no ser el ganador. La competencia entre los

empleados individuales y los grupos de empleados, puede ser ventajosa para estimular una creciente seguridad, mejores formas de vida y para mejorar la asistencia, así como la producción.

La competencia entre los empleados por lograr una mejor producción puede ser estimulada usando gráficas de progreso. Debe enfatizarse, sin embargo, que las gráficas no deberán usarse como una base para penalidades o reproches; más bien, deberán usarse positivamente como una base para impulsar y ayudar.

CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS.

Un conocimiento de los resultados, de los avances, éxitos o fracasos, sirve como incentivo para el mejor desempeño del trabajo y también facilita el aprendizaje del mismo.

PARTICIPACION:

La Participación se reconoce como uno de los mejores incentivos para estimular la producción del empleado y para proporcionarle satisfacción en su trabajo. Además de proporcionar oportunidades al empleado para participar en juntas y conferencias o en comités, o a través de los buzones de sugerencias, necesita darse una mayor atención a la necesidad de participación para tomar decisiones acerca del trabajo mismo y de las condiciones bajo las cuales se efectúa.

LOS INCENTIVOS NEGATIVOS:

Estos incentivos implican el castigo o la amenaza

de castigo para motivar el comportamiento del empleado - hacia la dirección deseada. Los castigos típicos en los negocios son la amonestación, las multas monetarias, la degradación y el despido. La amonestación es el método que más comúnmente se usa para castigar al trabajador - por un desempeño insatisfactorio de su trabajo o por un comportamiento inadecuado.

El castigo o la amenaza de castigo es considerada por muchos supervisores como un medio efectivo para obtener obediencia de los empleados, y puede ocasionalmente, tener cierto valor. Más comúnmente, introduce otros factores que lo hacen considerablemente menos conveniente - que las formas positivas de motivación. Por ejemplo, el castigo presenta la posibilidad de frustrar al individuo que está siendo castigado, con el resultado de que puede volverse agresivo o quizá presentar comportamiento infantil. Estas frustraciones generalmente le hacen más difícil cambiar su comportamiento en la dirección deseada. - El temor al castigo puede también originar que los empleados se atemoricen y que no respondan en una forma - positiva a las sugerencias y a las instrucciones, y ocasionar actitudes desfavorables hacia el trabajo.

d).- Tipos de Dirección.

Existen tres tipos de dirección que los jefes comúnmente en sus esfuerzos para guiar y motivar al personal, utilizan. Estamos más familiarizados con la dirección autocrática. La utilizaron durante generaciones -- los dirigentes, en el ejército y en la iglesia, y cuando las empresas de negocios alcanzaron la etapa en que necesitaban dirección, adoptaron los métodos de estas insti-

tuciones.

La dirección autocrática se tipifica mejor por el hecho de que el dirigente realiza toda la actividad pensante, de planificación y de organización, y los hombres de su personal cumplen sus deberes según las directivas de aquél. El dirigente autocrático no es necesariamente un dirigente hostil, ni tampoco alcanza sus metas mediante métodos impuestos por la fuerza o dogmáticos. En ocasiones puede tener un trato muy amable y convencer a los hombres de que hagan lo que él desea. En ocasiones recurre al soborno. Los subordinados llegan a saber que si siguen exactamente sus instrucciones y hacen exactamente lo que él desea que hagan, se les darán ciertas recompensas.

La clave de la dirección autocrática es que el dirigente no recibe de buen grado las sugerencias o ideas que le presentan los miembros de su personal. Los hombres que trabajan con un dirigente autocrático pronto llegan a saber que su trabajo consiste en desempeñar las labores que se les asignan. No tiene que razonar por qué o pensar mucho. Es un obstáculo el ser creador o tener alguna idea original cuando se trabaja para un dirigente autocrático. El espera iniciar las cosas y quiere que sean otros hombres los que las realicen. Si alguien más comienza a tener ideas sobre iniciaciones, el dirigente lo resiente.

Todos los supervisores utilizan la dirección autocrática cuando están sometidos a presión y las cosas deben hacerse rápidamente. Entonces el supervisor recurre a exigir y a ordenar que se trabaje con celeridad. Siempre que su actitud sea la correcta, puede alcanzar resul

tados con este método, en situaciones especiales.

Un dirigente autocrático típico podría describirse más o menos así: Es un trabajador diligente, dinámico y activo. Es un hombre que obtiene resultados mediante el esfuerzo y el poder a secas. Cuando ronda por la planta, las cosas comienzan a saltar y la gente trabaja para él porque tiene una personalidad poderosa y porque es competente y conoce lo que se hace. Sin embargo, - - tiende a criticar abiertamente al personal. En ocasiones se muestra hostil hacia él. A menudo no siente respeto por su personal y, como resultado, los buenos operarios no trabajan para él, por lo regular. Ellos se sienten molestos por este tipo de clima y buscan otro empleo.

Cuando el dirigente autocrático sale de la localidad, todo mundo se alegra de verlo partir. En ocasiones la gente se echa a dormir cuando él está lejos y no despertará hasta su regreso. Cuando regresa, todo mundo -- despierta sobresaltado y su personalidad dinámica arrastra a la gente. Por lo general no logra desarrollar dirigentes que puedan sucederlo, y cuando deja el trabajo, las cosas a menudo se vienen abajo durante algún tiempo hasta que otras personas forman directivos capaces de -- asumir responsabilidades.

Con frecuencia el dirigente autocrático se convierte en embotellamiento en la organización debido a -- que la gente tiene que acudir ante él para la toma final de decisiones. No es la clase de persona que le guste delegar responsabilidades y autoridad, y como resultado de ello, hace que la toma final de decisiones se base en la inspección personal. El dirigente autocrático en rea

lidad dice: "Hápanlo a mi manera".

Las ventajas de la dirección autocrática son como sigue:

Por lo regular existe una gran flexibilidad en la organización. Un hombre puede tomar decisiones rápidas y obtener una acción enérgica. Existe un control centralizado, lo cual significa que las decisiones clave que afectan a toda la organización provienen de una sola persona. Los dirigentes de este tipo a menudo alcanzan -- fuerte éxito en las organizaciones pequeñas que pueden ser administradas por una sola persona.

Es más probable que la dirección autocrática alcance el éxito con un personal carente de educación y de adiestramiento especial. Cuanto más inteligentes y mejor educados son los subordinados, menos responderán a la dirección autocrática. Algunos dirigentes autocráticos han obtenido un gran éxito debido a su competencia técnica. La mayoría de los hombres desean trabajar para una organización próspera, y si reconocen a un hombre -- que pueda dirigirlos al triunfo, lo seguirán a pesar del hecho de que no sea un buen practicante de las relaciones humanas. Algunos dirigentes autocráticos a causa de sus capacidades y de su fuerte personalidad, casi pueden hipnotizar a los hombres para que trabajen a su servicio en situaciones que no son particularmente buenas para el trabajador.

El dirigente autocrático es por lo general un hombre decisivo, de acción, que va directamente al corazón del problema. Debido a que sabe lo que quiere y cómo obtenerlo, no siente la necesidad de ninguna ayuda de la -

gente de su organización. Él piensa que tiene respuestas mejores que los hombres de su personal y no se molesta en pedir a otros que participen con él en la administración.

Si uno se enfrenta a una situación que exige encauzar la acción y comenzar algo frente a una gran resistencia, un dirigente autocrático es usualmente la mejor opción para lograr que se haga el trabajo: Puede dejar a su lado unos cuantos enterrados, pero obtendrá resultados. Muchas empresas fueron fundadas por dirigentes autocráticos fuertes que administraron la organización sin ayuda de nadie y que vencieron grandes obstáculos para triunfar.

El dirigente autocrático tiende a permanecer aislado de sus hombres y su comunicación descendente es mala. Se comunica sólo con sus superiores. Da órdenes directas a sus subordinados y espera que ellos las obedezcan. No consulta a la gente cuando elabora las políticas a seguir y es poco lo que deja trascender acerca de los planes futuros. Deja que el personal conozca sólo las metas inmediatas. Por lo regular otorga poco reconocimiento al personal por el trabajo bien hecho.

Como resultado de este comportamiento la gente de su organización no está bien informada y muchos mostrarán poca iniciativa. Se sentirán resentidos hacia su jefe, y mostrarán ese resentimiento en forma directa o indirecta.

Algunos dirigentes autocráticos tienen métodos -- más amistosos y ayudan a sus empleados con alguna forma de reconocimiento. Estos hombres sienten responsabili--

dad hacia sus subordinados pero no les comunican sus planes y directivas. No hacen que sus hombres participen ni se comprometan en tomar decisiones. No se hace ningún esfuerzo por compartir su dirección.

Este tipo de autócrata benevolente es visto con mejores ojos pero no existe ningún esfuerzo de equipo y todo mundo trata de ganarse el favor del jefe, favor que éste negocia a cambio de su lealtad. Como resultado de ello, la gente se muestra más suspicaz entre sí y falta el esfuerzo de grupo.

La dirección tipo laissez-faire es en realidad -- una falta de dirección. Las palabras laissez-faire -en francés esa expresión significa "dejad las cosas como están"-, aluden a que el dirigente de este tipo hace precisamente eso. Actúa como una especie de cámara de compensación, pasa la información de la administración a los hombres de su organización. Por lo regular deja que los hombres lleven a cabo las cosas y hagan su trabajo por sí mismos y en forma en que lo consideren adecuado. Lo que en realidad dice a sus hombres es: "He aquí el problema; esto es lo que yo quiero que se haga. Utilicen la cabeza y háganlo a su manera".

No proporciona la dirección y la inspiración personales, y como resultado, las cosas bajo su dirección -- por lo regular marchan como siempre han sido, porque él no hace nada para cambiar la situación. A menudo le falta impulso y entusiasmo. En ocasiones teme a la gente. Con frecuencia gobierna mediante memorándums o mediante el envío de boletines a la gente y en ellos les da instrucciones y no se presenta en persona ante sus hombres.

para darles la inspiración y la dirección que necesitan.

El dirigente tipo laissez-faire es el hombre que ha sido promovido, pero no con base en la capacidad, sino por antigüedad. Ha estado en el trabajo durante mucho tiempo y no hay nadie más disponible para llenar una vacante, y cuando se le presenta la oportunidad de ser supervisor, se le da esta oportunidad, aunque a menudo está mal equipado para manejar tal responsabilidad y en ocasiones es una persona sensible que tiende a evitar el contacto personal con las demás personas.

Sin embargo, la dirección de este tipo la utilizan todos los dirigentes en determinadas situaciones. En ocasiones el tipo más efectivo de dirección es dejar a los hombres actuar por sí mismos, dejarlos utilizar su propio entendimiento e imaginar cómo hacer las cosas por sí mismos. Este tipo de dirección es sumamente efectiva con el personal de alto nivel. Los profesionales y los funcionarios ejecutivos responden mejor a ella.

He aquí un tipo de dirigente de este sistema. Es un hombre que fue promovido por causa de su antigüedad. Al asumir sus nuevas responsabilidades redacta un memorándum a todos los hombres de su personal, diciéndoles qué es lo que espera de ellos. Les hace ver la urgencia de cumplir sus obligaciones y responsabilidades. No hace ningún intento de presentarse ante ellos y de mostrarles cómo deben hacer el trabajo o por motivarlos o inspirarlos. Como resultado, las cosas se suceden más o menos en la forma de antes. Trata de guiarlos por control remoto, pero no muestra ninguna actitud directiva y activa de encabezar. Hablando en términos generales, esta -

clase de dirección no es efectiva salvo en situaciones - especiales cuando se trata de personal de alto nivel.

El dirigente tipo laissez-faire por lo regular deja que su gente trabaje a su manera y no hace ningún es-fuerzo por dirigirlos o por participar con ellos en el -esfuerzo de grupo.

Como resultado la moral es por lo general baja -- con una producción deficiente. Este es un clima ideal - en el cual los dirigentes informales pueden hacerse cargo de las cosas, y esto es lo que sucede frecuentemente. Probablemente surgirán conflictos entre la gente del personal y se dejará sentir que falta el trabajo de equipo_ debido a la deficiente dirección.

El tercer tipo de dirección se conoce como direc-ción democrática. Se trata de un intento de imbuir en los demás un sentido de responsabilidad, de permitir que la gente participe en la toma de decisiones, a fin de ha- cerlos sentir partfcípes y permitirles tener la sensación de que hay algo suyo en el trabajo de suscitar en el personal el deseo de trabajar en favor de los objetivos de la organización, de permitir a la gente saber que sus directivos la entienden y la estiman como personas. Se -- trata de una dirección positiva que influye dentro del -personal la urgencia de hacer un buen trabajo.

Funciona más o menos como esto: El dirigente di- ce a los miembros de su personal lo que trata de lograr. Les explica las metas a fin de que entiendan las cosas y se interesen en ellas. Trata de aclararles no sólo lo - que trata de hacer, sino las razones de sus deseos. Des

pués los estimula a pensar y a discutir el problema. -- Cuando ellos participan, asumen alguna responsabilidad y cuando hablan de estas cosas y se las comunican entre -- sí, sienten que tienen algo en común. Entonces la presión de hacer las cosas bien proviene de ellos. El espíritu de equipo los impulsa y resultan motivados por un esfuerzo para hacer un buen trabajo para el grupo.

El dirigente democrático en realidad dice a sus - hombres: "¿Cómo piensas ustedes que debemos proceder?".

Lo que sucede en una dirección democrática es que el dirigente comparte su dirección con los hombres de su personal y aumenta su fuerza con eso porque ellos tienen mayor confianza en él. Comparte con el grupo algo de su autoridad. La relación con sus hombres deviene en relación mutua que da por resultado la cooperación. Se da cuenta de que su bienestar depende de sus subordinados . En cuanto a dirigente, siempre es justo y consistente. - Otorga reconocimiento a la gente y evita todo lo que - tienda a interferir con la solidaridad y el éxito del -- grupo. Los miembros del grupo tienen confianza en un -- hombre como éste. El dirigente ve por las necesidades y por los intereses de la gente que integra su personal, y ellos a su vez ven por las necesidades de él de alcanzar una elevada producción.

He aquí una muestra del dirigente democrático en acción. Es un hombre que obtiene su máxima satisfacción del desarrollo del personal y de construir hombres. Le gusta ayudar a los demás y disfruta al ver que los hombres asumen responsabilidades y crecen con la experiencia y la oportunidad. Este dirigente integra un equipo

fuerte y canaliza el poder cerebral de las gentes a su alrededor. Sabe escuchar y se comunica bien con sus hombres.

Delega responsabilidad y autoridad completas y -- trata de quedar libre para planificar, pensar y organi--zar. Cuando sale de la planta, las cosas funcionan casi tan bien como cuando está en ella, porque la misma gente es la que hace el trabajo. Tiene en el trabajo un esfuer--zo de equipo, que lo pone en condiciones de poder salir--cuando es necesario sin alterar la eficiencia de su orga--nización. Ha hecho que se desarrollen uno o dos hombres que son capaces de sustituirlo. Si se le promueve y asciende en la escala, ya hay alguien que está preparado -- para ocupar su puesto y asumir sus responsabilidades.

Aunque la mayoría de los buenos supervisores usan las tres diferentes clases de dirección, tienden a' cono--cerse ya sea como democrática, de laissez-faire o auto--crática. En otras palabras, ellos confían principalmen--te en un tipo de dirección, aunque utilizan las otras --clases cuando la situación lo requiere.

Sin embargo, la dirección democrática es la más -- efectiva. De hecho, los supervisores casi se ven obliga--dos a convertirse en dirigentes democráticos debido al --tipo de hombres que formamos en estos tiempos. Hace una generación, los hijos se dejaban ver, pero no se hacían--oír. La palabra del padre era la ley. El era el guber--nador de la familia y los hijos aprendían a hacer lo que se les decía. En aquellos tiempos, el dirigente autocrá--tico, el viejo espantapájaros, triunfaba. Los hombres --trabajaban y hacían lo que se les decía porque si al fin no lo hacían, su jefe los amenazaba con cesarlos o dis--

ciplinarlos.

En la actualidad criamos una clase diferente de hombres. Los niños ponen en duda las órdenes de sus padres. Desarrollan más capacidad para pensar por sí mismos, por ser creadores y por mostrar iniciativa. En ocasiones ellos son los que tienen la razón y los padres -- son los equivocados. Mediante la discusión y la dirección democrática, el padre puede dirigir mejor a sus hijos si se vale del tipo de autoridad que permite a los niños usar más la cabeza y pensar por sí mismos. Puede utilizar la dirección democrática y aún mantener la disciplina. Cuando un niño que ha crecido en este medio se convierte en adulto y acude a trabajar para un dirigente autocrático que le da una orden, puede poner en duda dicha orden y decir: "¿Por qué no hacerlo de esta forma y ahorrar tiempo y esfuerzo?" El dirigente autocrático probablemente dirá: "¿Quién es aquí el jefe? Haz lo que te digo; yo haré todo lo relativo a pensar y planificar. Tú harás lo que te diga". En esta forma, el dirigente autocrático puede perder un buen hombre, creador y con iniciativa y que no puede trabajar en el dominio restringido de un dirigente autocrático.

El dirigente democrático es capaz de trabajar con este nuevo tipo de hombre porque recibe de buen grado las sugerencias y las ideas de otras personas. Utiliza los cerebros de los hombres que están en su organización y les da pleno crédito por sus ideas. Sin embargo, el dirigente democrático no toma sus decisiones por voto popular. Aunque recibe de buen grado los pensamientos y sugerencias de los demás, las decisiones finales las toma él, después de ponderar y utilizar las ideas que pue-

da. Todo este proceso de tomar decisiones está matizado por el pensamiento creador y el poder cerebral de los -- hombres de su personal. Tiene cuarenta hombres a sus órdenes, pero su departamento está gobernado por cuarenta y un cerebros en lugar de uno solo.

Los dirigentes futuros deberán ser democráticos - si desean sobrevivir. Debido a la velocidad de cambio - que tiene lugar en las modernas empresas de negocios y a la constante afluencia de ideas nuevas, la gente que sobreviva deberá ser la más creadora. El dirigente que canaliza el pensamiento de sus hombres es el que con mayor probabilidad se mantendrá al ritmo de los nuevos desarrollos y de los pensamientos nuevos porque la creatividad de todos sus hombres trabaja para él.

Los hombres son más felices bajo un dirigente democrático porque a la mayoría de la gente le gusta ser libre, le gusta pensar por sí mismo, utilizar su propia iniciativa. Como resultado de ello, el dirigente democrático obtiene más de sus hombres. Hace que sus hombres le digan lo que desean hacer, lo que pueden hacer y cómo quieren hacerlo. Cuando tienen participación para decidir qué es lo que debe hacerse y cómo se procederá - para hacerlo, a menudo darán más de lo que se les exige y se cerciorarán de que la cosas funcionan. Hablando en términos generales, el dirigente moderno tiende cada vez más a ser un dirigente democrático.

El dirigente democrático trata de hacer que sus - hombres participen en el desarrollo de políticas y planes futuros. Mantiene a sus hombres informados sobre -- las políticas de la administración y les explica las ra-

zones en que se basan. Participa como un miembro más en el esfuerzo del equipo, recomienda a la gente por su buen desempeño y critica constructivamente cuando la norma no llena las formas de calidad. Su disciplina tiene más la forma de educación y de esfuerzo de equipo que la de castigo.

Como resultado, los hombres de su personal conocen las políticas de la compañía y los planes para el futuro. Saben qué es lo que se espera de ellos y por qué. Debido a que el dirigente democrático delega la mayor autoridad y responsabilidad posible la gente se mantiene más interesada en su trabajo. El ausentismo, las altas y bajas de personal y la insatisfacción en el trabajo se reducen y la producción aumenta.

Tomemos algunos ejemplos específicos de estos tres tipos de dirección y veamos cómo funcionan en las situaciones prácticas. Tomemos un ejemplo de un departamento de ventas, aunque los mismos principios pueden ser demostrados en el departamento de producción, en la oficina o en cualquier esfera de los negocios.

En una compañía que tiene una oficina de ventas de una división con diez vendedores, las ventas son bajas en comparación con las ventas de otras divisiones de la compañía en todo el país. La administración responsabiliza de esta situación al gerente de ventas de la división y se le elimina del puesto.

Para sustituirlo, escogen a un vendedor muy activo, un hombre que ha demostrado ser sumamente eficiente, que ha probado fuera de toda duda que tiene una autén-

tica capacidad para vender. Es un productor máximo. Es un hombre enérgico con gran empuje, determinación y todas las demás características que indican que será un buen supervisor. Sin embargo, este hombre es sumamente autocrático en sus relaciones con la gente. Es un personaje dominante que realmente no respeta el pensamiento de los demás. Le gusta que las cosas se hagan a su manera. Gobierna con mano firme.

Cuando se le da este nuevo puesto, el vicepresidente de comercialización le explica el problema y le dice por qué piensa que las ventas deben aumentar un veinte por ciento en esa zona particular. El nuevo gerente de ventas en el distrito dice algo como esto: "Jefe, - - creo que tiene mucho sentido para mí. He hecho un estudio personal de este distrito en particular, he recorrido los territorios de cada uno de los vendedores, he estudiado sus territorios y me parece que usted tiene razón. Debemos tener un aumento del veinte por ciento, -- tal vez del treinta por ciento y yo puedo obtenerlo".

El recién designado gerente de división se hace cargo de sus nuevas actividades. Llama a sus hombres -- uno por uno y su conversación es más o menos como sigue: "Pepe, como sabes, la compañía no está satisfecha con tu desempeño en esta zona. Espera un aumento del veinte -- por ciento en las ventas, y con franqueza creo que tiene razón en esto y que para nosotros es perfectamente posible y realista alcanzar esta meta. He recorrido tu territorio con todo cuidado y estudiado tus informes de visita durante los últimos tres años. Estoy convencido de que este nuevo nivel de realización es posible para tí - si haces esto. Quiero que hagas dos visitas más por día,

y supiero que concentres tus esfuerzos un poco más en algunas de tus cuentas más grandes. Me parece que las evitas y que atiendes más a las cuentas pequeñas que a las medianas. Sé que las cuentas grandes son las más difíciles de cerrar, pero con que triunfes con una sola o dos de ellas, el aumento en tus ventas será tremendo".

Explica en detalle exactamente qué es lo que quiere que haga este hombre y cómo espera que cumpla con sus instrucciones. Después termina con algo como esto: "Verás que soy un jefe fácil con el cual trabajar, y yo seré justo en todo. Sin embargo, hay una cosa que quiero decirte: No voy a tolerar debilidades en esta organización. En lo que a mí concierne, me interesan resultados y nada más. Si puedes salir adelante y producir y obtener los resultados que espero, todo irá muy bien. Si no puedes producir, hemos llegado al final de la línea y -tendremos que conseguir a alguien que pueda producir".

El dirigente autocrático, por este medio, ignora las necesidades y los deseos de la persona. Las necesidades de reconocimiento, seguridad, de sensación de pertenencia, de satisfacción con la realización y de ser --tratado con dignidad, se pasan por alto. Una sola entre vista ha bastado para echar por la borda todas estas cosas. Ha colocado al hombre en la posición de que se le -diga exactamente lo que debe hacer sin darle oportunidad de pensar o de utilizar su iniciativa.

Como resultado de este enfoque, sus hombres están descontentos. No les satisface este clima y los buenos hombres pronto comenzarán a ver a sus alrededores en busca de nuevos empleos. Mientras tanto, probablemente se

reunirán en la cafetería que está a la vuelta de la esquina y la conversación puede ser algo así: "Demos a este amigo exactamente lo que queremos y nada más. Hagamos cualquier cosa, pero no le demos ese aumento de veinte por ciento en las ventas, pues de lo contrario la administración pensará que se trata de un hombre muy experto y lo tendremos encima de nosotros durante mucho tiempo: Puede ser que aumentemos las ventas en un cinco por ciento, pero ése es el límite".

Los dirigentes informales entran en funciones y ese gerente no puede alcanzar sus metas, no porque le falte capacidad de vender, educación, inteligencia, experiencia o conocimiento del trabajo. Le falta conocimiento de la gente. No tiene capacidad para trabajar con otras personas. No puede hacer que los hombres trabajen para él. Como resultado, tiene que ser sustituido.

Al escoger a su sucesor, la administración se muestra sumamente cautelosa. No cometerá el mismo error otra vez. Contratan al siguiente gerente debido a que se sabe que es una persona que puede llevarse bien con la gente. Es un hombre con quien nadie ha tenido choques ni diferencias de opinión. Se lleva bien con todo mundo. Es un vendedor superior al promedio, que ha producido bien y que ha realizado un trabajo eficiente para la compañía, pero su característica principal es que parece ser capaz de ganarse la cooperación de la gente. A todo el mundo le gusta trabajar con él, y es una persona sociable y simpática que, a juicio de la administración, obtendrá la cooperación de sus hombres. Se pone en funciones, y cuando se presenta para recibir instrucciones, el vicepresidente de comercialización explica qué es lo

que espera de él.

Después de examinar la situación que priva en su división, el nuevo gerente dice que se trata de una pretensión realista, y asume sus responsabilidades. Resulta que aunque pueda llevarse bien con la gente y tiene espíritu cooperador, no es un dirigente fuerte. Le falta la capacidad de apoyar sus propias convicciones. No es tenaz. Fácilmente se le conmueve y se influye en él. Es un hombre que dice sí a todo y que es cooperador en el sentido de que no tiene la capacidad de adherirse a una política sino que deja que los hombres lo lleven de un lado para otro e influyan en su manera de pensar, y se convierte en un típico dirigente del sistema de - - - laissez-faire. Es sensible y aprensivo, y como resultado, no aparece en el campo con sus hombres para mostrar una dirección, guía e inspiración personales. Administra su división mediante el envío de memorándums y boletines de ventas. Deja que básicamente los hombres hagan las cosas a su criterio.

Este nuevo funcionario se convierte en un centro de información, que envía el material de política de la administración a sus hombres. Puede llamarlos de uno en uno y decirles qué es lo que espera la administración y las razones de que eso sea así. Dice: "Ahora bien, Pepe, eres un experto y tengo confianza en tí. Sé que puedes hacer esto y voy a dejarlo a tu propia iniciativa. Tú cumples las instrucciones y haz tu trabajo en la forma que consideres adecuado; sé que obtendrás resultados".

Para el dirigente tipo laissez-faire, las cosas continúan exactamente como estaban antes de que él asu-

miera su nuevo puesto. La mayoría de los hombres necesitan que se les exija más de lo que él pide. Necesitan - que alguien vea que ellos cumplen con sus responsabilidades. Como resultado, el dirigente que utiliza solamente el método de tipo laissez-faire por lo regular no logra alcanzar las metas fijadas y tiene que ser sustituido - por alguien que sea capaz de ejercer una dirección más fuerte.

Al seleccionar a la persona que sustituirá a ese segundo gerente, la administración se muestra excepcionalmente cautelosa. Ha cometido dos errores y ahora busca en la organización para tratar de encontrar un dirigente de tipo distinto. Escogen a un hombre que consideran tiene alguna capacidad natural para dirigirla. Ha demostrado su capacidad de dirección dentro y fuera del trabajo. En las organizaciones de que ha formado parte, ha desempeñado puestos y asumido responsabilidades: Ha sido presidente de un gran grupo social dentro de la compañía. Es un hombre a quien la gente respeta. A menudo acuden a él en busca de asesoría y consejo. La gente parece confiar en él. Aunque no es un vendedor excepcional, sí es mejor que el promedio, y la administración -- considera que tiene capacidad natural de dirección que se requiere para desempeñar este trabajo.

Cuando el vicepresidente de comercialización lo entrevista para darle instrucciones, su conversación es más o menos así: "Señor Sánchez, las metas que usted le ha fijado a este distrito tienen sentido para mí. He -- considerado la situación y estudiado el potencial de los territorios asignados a cada vendedor, y creo que es posible obtener un aumento del veinte por ciento en las -- operaciones del próximo año. Lo que más me preocupa es -

esto:

Me pregunto qué es lo que pensarán mis hombres. - ¿Vendrá usted conmigo cuando yo celebre la primera reunión de ventas el próximo lunes por la mañana y explicará a mis vendedores, como ya lo ha hecho conmigo, por qué considera que es razonable que alcancemos estas metas? Explíqueles los porqués, déles las razones.

El vicepresidente de comercialización acepta, y después de que se ha dirigido a los vendedores el nuevo gerente de distrito dice: "Caballeros, ustedes han escuchado qué espera de nosotros la administración y por qué. Lo que me gustaría saber de ustedes es esto: ¿Podemos lograrlo? Les hago esta pregunta porque ustedes son los únicos que tendrán que salir a hacer las ventas. Yo estaré en los territorios de venta con ustedes lo más que sea posible, tratando de ayudarlos. El resto del tiempo permaneceré aquí luchando por ustedes, tratando de obtener lo mejor en cuanto a adiestramiento, servicio y entrenas a fin de ayudar a alcanzar las metas".

"Me gustaría que pensarán acerca de esto el fin de semana. La siguiente me gustaría conversar con cada uno de ustedes. En esa ocasión, me gustaría que me dijeran si consideran que pueden aumentar las ventas en su territorio el próximo año en un veinte por ciento, y de ser así, cómo piensan lograrlo. Si tienen alguna idea que pueda ayudar al resto de los muchachos a alcanzar estas metas, también estoy interesado en ella. Les ruego me digan cualquier cosa que consideren que pueda ayudarnos a mejorar las ventas y la eficiencia en alguna forma".

A la siguiente semana el nuevo jefe llama a sus -

hombres uno por uno y escucha. Cualquier sugestión que ellos presentan y que él considera práctica la aplica y se cerciora de que cada persona dentro de la organización, hasta el presidente mismo, den el autor de la idea todo el crédito. Ante cualesquiera ideas que le suscitan dudas dice que las considerará ulteriormente. Si una idea no es práctica, les dice a los hombres por qué, les agradece de todos modos la sugestión y los apremia para que le presenten sugestiones nuevas.

Las reacciones generales de sus hombres son favorables. Les gusta ser tratados de esta manera. La reunión informal en el café aprueba al nuevo jefe porque -- parece respetar a sus hombres y a sus capacidades. Les gusta y él les proporciona la seguridad, el reconocimiento, la oportunidad, la satisfacción y el respeto que -- ellos quieren tener en el trabajo.

Es más probable que el dirigente democrático fuerte obtenga resultados que el dirigente autocrático o el que practica el sistema del laissez-faire, porque a los hombres les gusta trabajar para este tipo de jefe, quieren producir para él. El vé por sus necesidades. Ellos a su vez ven por las necesidades de producción que él -- tiene. Por el hecho de pensar en un problema, de discutirlo entre ellos y de aportar ideas, los hombres llegan a participar y se consagran de tal manera que sienten -- que en el trabajo hay algo que es suyo. Debido a que -- tienen una parte en el proceso de tomar decisiones y de dictar políticas, se les ha motivado para que desempeñen una más activa parte en alcanzar las metas que han -- ayudado a establecer.

Por supuesto, ningún dirigente es completamente democrático, autocrático o del tipo de laissez-faire. Aunque cada dirigente tenderá a ser más de un tipo que de otro, todos los buenos dirigentes utilizan una combinación de los tres tipos de dirección. En parte el secreto del éxito de un dirigente está en saber cuándo debe ser autocrático, cuándo debe ser democrático y cuándo poner en práctica el laissez-faire.

Sin embargo, la dirección democrática funciona mejor en la mayoría de los casos, y el dirigente que realmente triunfa por lo regular aplica esta técnica la mayor parte de las veces.

CAPITULO IV

La eficiencia en el logro de los objetivos como consecuencia de la correcta Dirección y Motivación del personal.

a).- Manejo adecuado del doble sentido de la Comunicación como medición de ejecución.

b).- Qué debemos entender por eficiencia.

c).- Areas en las que se puede medir la eficiencia.

INTRODUCCION AL CAPITULO IV.

La buena comunicación entre personas es una de las cosas más difíciles de conseguir. Hay parejas que han estado casados durante treinta y cinco años a las que los consejeros matrimoniales les dicen que en realidad no existe comunicación entre ellos. Ellos viven -- juntos pero en realidad no se extienden. Algunas investigaciones han puesto en claro que cuando alguien está en la oficina de otra persona a la que escucha y trata de entender lo que se le dice, sólo capta el cincuenta por ciento de lo que oye.

Esta es una estadística aterradora para cualquier funcionario ejecutivo enterado. Imagínese cuán pequeño es el porcentaje de lo que les llega si ellos no escuchan o si se dan órdenes por medio de dificultades tal como el ruido excesivo, o cuando la gente está bajo presión o apresura a alguien para que haga algo, o cuando alguna cosa les preocupa. La cantidad de lo que se comunica depende de las circunstancias bajo las cuales tiene lugar la comunicación y de las actitudes y de la estructura espiritual de la gente que trata de establecer la comunicación.

A.- Manejo adecuado del doble sentido de la Comunicación como medición de ejecución.

La eficiencia y la actitud de todo el personal de una compañía, desde la Administración Superior hasta los niveles inferiores, dependerán de la efectividad de la Comunicación dentro de la Organización. Es de primordial importancia que el empleado comprenda los deberes del trabajo y la forma de cómo debe desempeñarlos, la razón por la cual ejecuta algo, y por último, es indispensable informarle los resultados de lo que está haciendo.

Abundando a lo anterior, la Comunicación no tan sólo se debe dar en el sentido descendente, en el cual el trabajador comprenda, conozca y entienda la función que realiza, sino también en el ascendente. Para precisar lo anterior, diremos que no basta el emitir una comunicación, sino que debemos saber si la misma se comprobó o llevó a cabo, si dicha realización se ciñó a lo dispuesto por la fuente originaria de la Comunicación, si el cumplimiento ha sido completo o fraccionario, etc.

De lo anterior se desprende que no puede existir una eficiente coordinación en empresas en las cuales la Comunicación sea deficiente, tomando en cuenta que toda función, operación o actividad en una empresa, es sujeto de Comunicación, en mayor o menor grado, dependiendo de la magnitud o importancia de la operación.

El éxito de la operación de un negocio depende, no solamente de la efectividad de sus miembros individuales, sino de la cooperación y el trabajo del conjunto que éstos realicen. Así pues, el papel de la Comunica-

ción en el desarrollo y funcionamiento de la estructura de grupo, merece una cuidadosa atención por parte de la Administración. En todos los niveles de una organización, y entre los niveles de ejecutivos, administradores, personal especializado, supervisores y empleados, el proceso de comunicación está continuamente en acción, conduciendo información, ideas, actitudes y sentimientos entre los individuos y entre los grupos. La Comunicación, por consiguiente, la podemos considerar como una red de operación que reúne a todos los miembros de una organización.

Frecuentemente, la Administración mide la efectividad de su comunicación únicamente en términos de que también se transmite textualmente la misma. Recientemente se ha reconocido la importancia de entender la información, el criterio y tener comprensión a los empleados, cómo piensan y sienten, si hacen suya la Comunicación original, etc. Este punto de vista de la Comunicación, comúnmente llamado bilateralidad, es el único enfoque adecuado hacia el desarrollo de la comprensión mutua entre la Administración y los empleados, pues sin comprensión no existe la verdadera Comunicación.

Pero el sentido de la bilateralidad de la Comunicación, no sólo lo debemos enumerar en los aspectos de la mutua comprensión entre los dirigentes y los trabajadores, tales como: sus relaciones, necesidades, debilidades, opiniones, etc., sino que debemos tomar en cuenta la eficiencia de la empresa en las operaciones que la llevarán a la obtención de sus objetivos, y es aquí donde los directivos deben saber aquilatar el provecho tan grande que se puede obtener a través de la Comunica-

ción para medir la calidad del desempeño de la empresa.

En efecto, hemos visto que la Comunicación vertical descendente está formada por elementos tales como: - órdenes, instrucciones, informaciones, políticas, reglas, etc., y que éstas tienen como finalidad lograr que los individuos hagan o dejen de hacer cualquier tipo de operación que lleve a la empresa hacia sus objetivos. Y para que los dirigentes estén al tanto del grado de realización que tuvieron sus órdenes y comunicaciones en general, es necesario que exista una comunicación vertical ascendente por medio de reportes, informes, sugerencias, etc. para que se puedan ir tomando las decisiones que sean pertinentes.

En la actualidad, las empresas cuentan con diferentes medios de comunicaciones ascendentes, pero en la mayoría de los casos éstas no dan a conocer los datos necesarios y sus diferentes aspectos o facetas, los dan a conocer parcialmente, o los dan en forma imprecisa. Los directivos modernos cada día deben estar en contacto más estrecho con sus empresas, deben de estar al tanto de todo lo que sucede, y por qué, deben conocer un estado financiero, un análisis minucioso de ventas, identificar los problemas de personal que se tengan, precisar los obstáculos con que tropieza producción, etc. para poder determinar necesidades futuras de financiamiento, personal y maquinaria.

La práctica de la Administración es cada día más compleja; los diferentes factores que componen y afectan su funcionamiento son cada día más numerosos, y es por esto que los dirigentes deben saber la medida exacta en

que se están realizando las cosas, cuáles son las dificultades y cuántos logros. Esto se realiza en gran parte - por medio de la Comunicación ascendente, la cual es importante como medida de ejecución. Por lo tanto debemos planear, estructurar y organizar más conscientemente las comunicaciones de la empresa.

B).- Qué debemos entender por Eficiencia.

Para poder comprender mejor el sentido de la eficiencia debemos empezar estudiando a la productividad.

"La productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla".

Lo que se podría expresar de la siguiente manera:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Bienes y Servicios Producidos}}{\text{Bienes y Servicios Invertidos.}}$$

Esta fórmula nos dará un índice, el cual podrá ser comparado con otros, anteriores o posteriores, para saber si la productividad ha aumentado o disminuido.

Los principales recursos de inversión son: el dinero, los materiales, las instalaciones, máquinas y herramientas, y la mano de obra.

Llegamos así, al momento de hablar de la productividad de la mano de obra, y será a ésta a la que llamaremos eficiencia.

La eficiencia de un automóvil se mide en juntos - kilómetros por litro y está afectada por las condiciones del motor, la velocidad a la que se maneja el automóvil, el terreno sobre el que se mueve, la pericia del conductor y otras variables. Sin embargo, resulta mucho más - difícil medir la eficiencia humana. ¿Cómo podemos saber qué esfuerzo está ejerciendo un individuo? El monto - de la producción no es un criterio de confianza, cuando - intervienen en ella muchos individuos. Tampoco se puede confiar mucho en la observación; en efecto, con frecuencia la persona que aparenta ser la más ocupada es la menos produce; por el contrario, un individuo que dé la im presión de estar perdiendo el tiempo, puede ser el emplea do más productivo.

La eficiencia concierne al esfuerzo humano en lo - que se relaciona con la calidad y la cantidad de los resultados. La persona eficiente, utiliza de la mejor manera la maquinaria, materias primas, tiempo, esfuerzo, y la inversión que la empresa ha realizado con el objeto - de crear y mantener su trabajo. El empleado puede medir su eficiencia en términos del sueldo que percibe o con ba se en el número de unidades que produce en un tiempo dado. El supervisor puede juzgar la eficiencia, estable- - ciendo una relación en la producción del departamento y el número de empleados. Es probable que la empresa y - los accionistas consideren a la rentabilidad de la inver sión como el criterio más importante para juzgar la efi ciencia de sus trabajadores.

En los últimos años, los psicólogos, ingenieros - industriales y administradores, desde los supervisores - de taller hasta presidentes de compañías, le han presta-

do cada vez más atención al nivel de eficiencia de los empleados.

"Frank y Lillian Gilberth, pioneros en los estudios de tiempo y movimientos, hicieron un estudio sistemático de la colocación de los ladrillos y encontraron que eliminando los movimientos innecesarios, el total de operaciones se reducía de 19 a 4 con el resultado de que el número de ladrillos colocados por individuo-hora aumentaba de 120 a 350. Desde entonces, un gran número de investigaciones se han centrado en aumentar la eficiencia".

Ciertos factores perfectamente identificables, -- constituyen obstáculos a la eficiencia: fatiga, frustración, ruido, tedio, luz innecesaria, mal supervisión, -- falta de sueño, preocupaciones, falta de interés, entrenamiento inadecuado, mala salud, falta de energía, y muchos otros factores como los que vimos dentro de los aspectos social y psicológico. Se han realizado estudios con el objeto de medir el efecto de estos obstáculos y se les ha concedido una gran importancia al diseño físico de las áreas de trabajo, organización de las mismas, y estableciendo medios con el fin de proporcionar a los empleados un medio ambiente de trabajo eficiente.

La Dirección administrativa debe, por lo tanto, -- ejecutar todos los pasos necesarios para llevar a los -- trabajadores a un grado mayor de eficiencia, evitando -- los factores negativos y promoviendo la motivación por -- medio del adecuado uso de la Comunicación.

Uno de los principales problemas a que se enfren-

tan los dirigentes hoy en día, es la necesidad de diseñar e implantar planes para una creciente eficiencia del trabajador, con el objeto de neutralizar los costos de los continuos aumentos de la mano de obra, así como la competencia, que cada día es mayor, puesto que en muchos casos el grado de eficiencia determina la subsistencia de la empresa.

C).- Areas en las que se puede medir la eficiencia.

El progreso de las empresas modernas se manifiesta en una incesante mejora de productos y técnicas de fabricación y por consiguiente, en el aumento de la complejidad de los mercados y de sus condiciones de competencia. Es tos fenómenos son comunes a la industria de todos los países, y su desarrollo, diverso, complicado y de acelerado ritmo, impone a los dirigentes de la industria la necesidad de un continuo examen de productos, producción, y de la productividad, vigilancia indispensable para la existencia misma de las empresas en un mercado competitivo.

Es preciso que los índices de productividad se mantengan en ritmo y eficacia acordes con el adelanto general, siendo indispensable determinar qué áreas y actividades se parecen apartar de los índices fijados y pueden conducir a la empresa a una situación difícil y delicada. Quienes ocupan los puestos directivos en todos los niveles de la industria, deben disponer de información adecuada y oportuna; por lo tanto es indispensable mejorar los métodos de investigación, registro de operación, fijar en forma precisa los objetivos de cada actividad, de manera que puedan advertirse a tiempo cual-

quier causa u origen de deficiencias.

Se han determinado una serie de factores de operación en la empresa, áreas sobre las cuales puede aumentar o disminuir la eficiencia, reflejándose dichas variaciones en los resultados globales de la empresa. Estas son:

- 1.- Medio ambiente.
- 2.- Política y Dirección (Administración General).
- 3.- Productos y Procesos.
- 4.- Financiamiento.
- 5.- Medios de Producción.
- 6.- Fuerza de Trabajo.
- 7.- Suministros.
- 8.- Actividad Productora.
- 9.- Marketing.
- 10.- Finanzas y Contabilidad.

Cada uno de estos factores independientes, cooperan en la operación de una empresa, desarrollando una tarea o función específica, la que estará bajo la dirección y control de un miembro del cuerpo administrativo. Por ejemplo, en algunas compañías, la función correspondiente al factor medio ambiente se asigna al Director de Relaciones Públicas; la dirección de las actividades productivas se atribuye al Gerente de Producción, etc. En empresas pequeñas la gerencia puede tomar a su cargo algunas o todas estas funciones; que de un modo u otro deben cumplirse.

Si siguiendo los lineamientos e ideas de los autores ya citados, trataremos de definir las funciones corres-

pondientes a cada uno de los diez factores enumerados anteriormente.

1.- Medio ambiente.

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios de las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a la vez al exterior acerca de sus actividades.

2.- Política y Dirección (Administración General).

Fijar a la empresa objetivos razonables y alcanzarlos de manera económica.

3.- Productos y Procesos.

Seleccionar para su producción, los artículos - que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficios a la empresa, y determinar los procesos adecuados de producción.

4.- Financiamiento.

Proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

5.- Medios de Producción.

Dotar a la empresa de terrenos, edificios y maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones.

eficientemente.

6.- Fuerza de Trabajo.

Seleccionar, adiestrar y organizar un personal - idóneo tratando de alcanzar la óptima productividad en - el desempeño de sus labores.

7.- Suministros.

Suministrar a la empresa una corriente continua - de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

8.- Actividad Productora.

Organizar y efectuar las operaciones de produc- ción en forma eficiente y económica.

9.- Marketing.

Adoptar las medidas que garanticen el flujo conti- nuo de los productos al mercado y que proporcionen el -- óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

10.- Finanzas y Contabilidad.

Establecer y tener en funcionamiento una organiza- ción para la recopilación de datos, particularmente fi- nancieros y de costos, con el fin de mantener informada_ a la empresa de los aspectos económicos de sus -- operaciones.

Estos factores constituyen y representan las operaciones fundamentales de la empresa, así como las funciones que debe desempeñar la Dirección de la misma.

Al analizar las operaciones deficientes de cualquier empresa, se descubre que una falla, el mal desempeño de uno o de varios de estos factores, origina una ineficacia en toda la empresa. Estas funciones mal desempeñadas influyen de tal manera que las funciones bien logradas pueden ser insuficientes para lograr que la operación final de la empresa sea eficiente. ¿De qué nos sirve que la producción sea oportuna y llene todos los requisitos de cantidad y calidad, si no se cuenta con una buena estructuración de ventas que canalice dicha producción?

Debemos poner en relieve que todas las funciones de una empresa deben ser cumplidas de tal modo y grado que contribuyan con su parte específica a la tarea común, manteniéndose en un coordinado equilibrio. Claro está, que las funciones difieren en importancia o peso de acuerdo a su relativa contribución al total; esta importancia de las funciones individuales puede variar según el tipo de empresa de que se trate.

De lo anterior podemos concluir dos cosas:

- 1.- Es necesaria la información sobre el desempeño de todas las funciones a fin de determinar cuál de ellas se lleva a cabo con menor eficacia.

- 2.- Si los esfuerzos encaminados a lograr el mejor cumplimiento de las funciones deficientemente desem-

peñadas tienen éxito, habrá una mejora en el rendimiento y la productividad de toda empresa.

Debemos de hacer notar que un intento de acrecentar de modo aislado la productividad de un factor de operación, puede no contribuir a un mejor resultado en el conjunto de la gestión de una empresa y convertirse en gasto inútil de energías, por lo que la coordinación que la Dirección desempeña en todas estas áreas o funciones, será esencial en los resultados finales.

Para comprender la extensión de cada uno de estos factores, desglosaremos los dos primeros factores con sus elementos, conforme la idea de los autores de esta técnica del análisis factorial.

1.- Medio Ambiente.

- El mercado de Proveedores.
- El mercado de Compradores.
- El clima, condiciones sanitarias y otras -- del medio ambiente físico.

Aspectos Legales y Administrativos.

- Incentivos o
- Restricciones a las actividades de la empresa.

Condiciones Tributarias:

- Cargas fiscales.

Actitud hacia la empresa por parte de:

- Las autoridades
- La fuente de trabajo
- Los proveedores
- Los competidores.

Condiciones Financieras:

- Disponibilidad de crédito
- Tipos de interés.

Relaciones de la empresa con:

- Dependencias gubernamentales
- Organizaciones comerciales
- Organizaciones sociales y otras que constituyen la opinión pública, etc.

2.- Política y Dirección (Administración General)

Política de la empresa.

- Objeto de la actividad.
- Razones especiales para llevar a cabo la actividad.
- Medios para la operación
- Ambito y metas de las operaciones.

Organización para la operación.

- Establecimiento de las funciones ejecutivas.
- Distribución física de los medios y facilidades de operación.
- Características de la Organización

- Aspectos positivos y negativos

Organización para el control

- Supervisión
- Auditoría

Nivel de Productividad

Rendimiento de las Operaciones

- Utilidad neta en relación con el capital empleado en la empresa.
- Etc.

En la forma en que se desglosaron estos dos factores, deberán ser desglosados y estudiados todos y cada uno de ellos. A la vez la finalidad de cada función se puede definir mediante un juicio cualitativo. Tenemos, por ejemplo, los mismos dos primeros factores:

F U N C I O N

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION

Medio Ambiente

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación e informar a su vez al exterior acerca de sus actitudes.

La empresa posee la información acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación e informa al exterior sobre sus propias actividades.

Fijar a la empresa objetivos razonables y proveer-

la de los medios necesarios para alcanzar aquellos de manera económica.

La Administración:

1.- Ha establecido una política equilibrada que comprende el Objetivo de la actividad de la empresa, su justificación, los medios y los fines que persigue.

2.- Ha instituido y dirige una organización coordinada y eficiente.

3.- Mantiene esta última bajo una vigilancia adecuada.

Ahora bien, para realizar este estudio de la eficiencia de la empresa en la forma más objetiva y cuantitativa posible, se cuenta con una serie de fórmulas para cada factor, las cuales nos darán un índice que representará numéricamente, la situación de cada factor. Considerando que el contar con índices de referencia para comparar la eficiencia de cada factor es de una utilidad fundamental para la función administrativa, transcribiremos algunas fórmulas aplicables al factor política y Dirección:

Índice de Productividad = $\frac{\text{Producción en términos físicos}}{\text{Costo total de la Producción}}$

Total de horas hombre = $\frac{\text{Salarios}}{\text{Promedio de salario por hora}}$

Punto de equilibrio en términos de producción	Costos fijos 1.- <u>Costos variables</u> Producción
Velocidad de rotación del activo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} \times 100$
Ventas Netas por hombre empleado.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{No. total de trabajadores}}$
Indicación sobre la aceptación de los productos	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Devolución y Rechazos}}$
Rendimiento de las Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$
Rendimiento del Capital Social	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}} \times 100$
Rendimiento del Capital Contable	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$
Importancia de los Gastos de Administración	$\frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Costo de los artículos vendidos}}$

Ahora bien, para poder realizar este estudio sistematizado de la eficiencia de la empresa, es fundamental e imprescindible el tener una correcta y efectiva comunicación formal.

Hacemos mucho hincapié en la Comunicación pues si los componentes de todas estas fórmulas: estados finan-

cieros, reportes, balances, están mal determinados, - -
nuestros índices no reflejarían la realidad de la
empresa y, en lugar de constituir una ayuda ad-
ministrativa, nos darían un punto de vista erró-
neo sobre la misma.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

A través de los diferentes capítulos de esta tesis, concluyo algunas afirmaciones de carácter positivo, que son las que sirven de base para la elaboración de -- las mismas.

La Función Administrativa de Dirección tiene un papel preponderante sobre cualquier otra actividad Administrativa, porque fija, comunica, obliga y controla los objetivos a lograr por la empresa, auxiliada por las demás actividades administrativas.

Se ejerce por el conjunto de personas a las cuales se les ha facultado para tomar decisiones y hacer lo que sea pertinente para llevarlas a cabo. Por lo anterior, puedo identificar a los encargados de la función - Dirección en la organización formal de puestos ejecutivos.

Así mismo la Dirección se hace presente en todas y cada una de las actividades administrativas comprendidas en la Escuela Operacional (Previsión, Planeación, -- Organización, Integración y Control), en cuyas etapas -- orienta, modula, incentiva y coordina las actividades de sarrolladas.

La Coordinación es la esencia misma de la Dirección. Y una de sus principales funciones es lograr la máxima eficiencia en dicha coordinación. La Dirección - fija con precisión los objetivos a lograr, los cuales -- constituirán los estándares de la eficiente actuación.

Por lo consiguiente se dirige fundamentalmente a

individuos, ya que se da en un medio social. Es indispensable tomar en consideración lo siguiente: el director logra resultados a través de la coordinación de los esfuerzos individuales de sus colaboradores y la empresa constituye una entidad social dentro de una sociedad más amplia, como lo es la comunidad en que se encuentra, por lo que deberá tomarse en cuenta factores sociológicos -- para la determinación de sus objetivos; así mismo, no deberá olvidar la responsabilidad que tiene para con sus trabajadores y para con la sociedad en que se encuentra, de realizar el bien común.

Todo individuo busca satisfacer, dentro de la empresa, sus objetivos personales, los cuales se subordinan en parte a los objetivos generales de la empresa y otros provienen de la personalidad propia del individuo; el Dirigente deberá comprender, aprovechar estos factores para poder encauzar adecuadamente a los trabajadores.

Aunque a veces trata de fusionar los intereses personales del individuo con los de la empresa, para poder obtener más y mejores resultados a través de la dirección de personas.

Para poder lograrlo es necesario conocer las inquietudes y aspiraciones del grupo de individuos que colaboran con él, mediante una amplia, fluida y correcta comunicación.

También es importante comprender y saber utilizar los factores psicológicos del individuo, tratando de satisfacerlos plenamente, evitando así la frustración.

Uno de los factores esenciales del Administrador es valerse de la Motivación utilizando la misma como elemento impulsor. La influencia positiva en las personas de la empresa deberá llevarse a cabo mediante una actitud positiva y razonable en el ejercicio de la autoridad.

Logrando el convencimiento y cooperación de los subordinados por medio de la influencia de su personalidad, don de mando, y actitud general en el desarrollo de sus funciones ejecutivas, hará de ellos personas capaces de realizar su trabajo de la mejor manera.

La Comunicación y la Motivación, son dos aspectos fundamentales por medio de los cuales la eficiencia de la Dirección se puede ver influenciada.

Por medio de la comunicación el Administrador conoce, mide, influye y modifica situaciones, para asegurar el logro de los objetivos buscados.

Así también la Motivación, la que es un objetivo, y que cuando se logran las posibilidades de obtener objetivos generales por medio del esfuerzo coordinado, son relativamente seguras, y la motivación viene a ser sólo un resultado.

La eficiente Dirección puede verse con un manejo eficiente de los dos aspectos anteriores.

Algunas veces, el logro de los objetivos depende de la eficiencia general de la empresa, y ésta depende fundamentalmente de la eficiencia de la Dirección, la cual, para su logro, se debe ajustar a los

aspectos vistos anteriormente.

Para concluir, puedo recalcar el papel tan importante que juegan los Directores para las empresas y para la comunidad en la cual vivimos, puesto que ejercen una influencia trascendental en la economía de la sociedad. En esta tesis he destacado su importancia. Confío en que los dirigentes invertirán cada vez más lo mejor de sus energías en la siempre fascinante función de Dirigir.

BIBLIOGRAFIA

- + KOONTZ Y O'DONNELL.; Curso de Administración Moderna.-
Ed. Mc GRAW HILL. MEXICO 1979.
(1)
- + KOONTS Y O'DONNELL.; Elementos de Administración Moderna.
Ed. Mc. GRAW HILL. MEXICO 1975
(2)
- + SISK Y SVERDLIK.; Administración y Gerencia de Empresas.
Ed. SOUTH WESTERN. U.S.A. 1976
(3)
- + GEORGE R. TERRY.; Principios de Administración.
Ed. CECSA. MEXICO 1980
(4)
- + JACK H.McQUAIG.; Cómo Motivar a la Gente (Problemas y
Procedimientos).
Ed. DIANA. MEXICO 1985
(5)
- + LIC. AGUSTIN REYES PONCE.; Administración de Empresas,
Teoría y Práctica.
Ed. LIMUSA. MEXICO 1969
(6)
- + RAMON GARCIA-PELAYO Y GROSS.; Pequeño Larousse ilustra
do. MEXICO 1972.
(7)
- + OTRAS FUENTES: APUNTES de clase, exposiciones, videos,
boletín Banamex.