

300602

9
24



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA UNAM

LA DIRECCION COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ANA MARIA COHEN RIVA
REBECA JASSO ALTAMIRANO



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.

C O N T E N I D O

	PAGINA
<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>CAPITULO I</u>	
<u>EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS ETAPAS</u>	
I.1 El proceso Administrativo	6
I.2 Etapas del proceso Administrativo	8
I.3 La Dirección como parte del proceso Administrativo.	14
Resumen del Capitulo I	18
<u>CAPITULO II</u>	
<u>LA DIRECCION Y SUS PRINCIPIOS</u>	
II.1 Concepto de la Dirección	20
II.2 Principios de Dirección	23
II.3 Planeación Directiva	40
II.4 Organización Directiva	48
II.5 Control de la Actuación Directiva	53
Resumen del Capitulo II	60

CAPITULO IIINATURALEZA Y CARACTERISTICAS DEL DIRIGENTE

III.1	Que es el Dirigente	62
III.2	Cualidades del Dirigente	72
III.3	Tareas que debe realizar un Dirigente	77
III.4	Valores del Director	82
	Resumen del Capitulo III	86

CAPITULO IVDIRECCION Y TOMA DE DECISIONES

IV.1	Naturaleza de la Toma de Decisión Directiva.	88
IV.2	Solución de problemas Directivos	95
IV.3	Límites de las decisiones tomadas individualmente.	100
IV.4	Política y Toma de Decisiones	102
IV.5	Importancia de la información	105
IV.6	Algunos métodos cuantitativos para la Toma de Decisiones.	108
	Resumen del Capitulo IV	118

PAGINA

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

(Indice)

120

CONCLUSIONES

168

BIBLIOGRAFIA

172

INTRODUCCION

En la presente investigación, pretendemos dar a conocer la importancia y la trascendencia que tiene la función directiva en cualquier tipo de empresa* exitosa y productiva, por lo que consideramos pertinente adquirir más conocimientos acerca de dicha función y posteriormente tener la oportunidad de aplicarla de una manera conveniente.

Uno de los motivos que nos impulsó al desarrollo de este tema, es principalmente el hecho de haber vivido diferentes experiencias laborales en materia de dirección.

México es un país lleno de recursos tanto humanos - como materiales, si logramos organizarlos y dirigirlos - adecuadamente, utilizándolos con eficiencia, alcanzaremos la meta de poder proporcionar a cada ciudadano oportunidades y seguridades de este progreso y realización - personal.

* La palabra "empresa" se utiliza en este estudio para aplicarla a organizaciones privadas de negocios, gubernamentales, universidades y otras, y por lo tanto se hace referencia a organizaciones lucrativas como no lucrativas.

Consideramos que uno de los problemas básicos que se viven en la actualidad es que algunas empresas, no cuentan con directivos adecuados, por lo que en este tipo de organizaciones, en muchas ocasiones, no se alcanzan a lograr los objetivos que se esperan.

Asimismo, podemos darnos cuenta de la importancia que tiene el hecho de que el administrador de empresas dentro de su preparación profesional, cuente con fundamentos básicos de dirección para que pueda entender de una manera más clara lo difícil que es convivir y colaborar diariamente con seres humanos que tienen diversos intereses y que trabajan en una misma organización, desempeñando diversos papeles y la responsabilidad que implica el lograr motivarlos coordinando sus esfuerzos para que se logren los objetivos de la empresa.

El papel del administrador* y su actividad principal será entonces la de establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, dentro de una empresa sean encaminadas a lograr en forma eficiente su desarrollo personal y la obtención de las metas organizacionales.

Las organizaciones existen por que: "El hombre por ser criatura social, puede subsistir en número tan cre-

* La palabra "administrador" se maneja como término - equivalente de Gerente, Jefe, Director, Dirigente.

cido como ha alcanzado y en su actual situación de bienestar en virtud solamente de que vive en grupos. Si los hombres pretendieran bastarse a sí mismos, produciendo sus propios alimentos, vestidos y habitaciones, en el mejor de los casos, la subsistencia tendría un resultado ineficiente⁽¹⁾.

Esto es, los hombres se unen en diversas empresas integrando sus propios recursos y esfuerzos, para lograr un medio positivo de progreso.

Los hombres que toman las decisiones en y a través de las organizaciones y que afectan directamente nuestras vidas en el aspecto económico, social y político, son fundamentalmente administradores.

Las organizaciones no deciden; las decisiones las toman los hombres que las dirigen hacia el logro de ciertos objetivos.

Los conceptos tradicionales de la Administración son limitados al considerarla como un área de estudio o como un conjunto de técnicas que busca exclusivamente la eficiencia, sin embargo, la administración es mucho más amplia, ya que sus objetivos se relacionan con el entendimiento y explicación de la acción colectiva o -

(1) Heuman H. Williams; "La Dinámica Administrativa", México, D.F., 1975; pág. 20 - 23.

social del ser humano.

El seminario de investigación se ha estructurado - en cinco Capítulos que a continuación se describen:

En el Capítulo Primero, se analiza el proceso administrativo, sus etapas y a la Dirección como parte del mismo.

En el Capítulo Segundo, se menciona el concepto de Dirección como arte, ciencia y profesión; se enuncian - los principios de la Dirección; la importancia de la - planeación, organización y control de la Dirección.

En el Capítulo Tercero, se da a conocer qué es el - dirigente, las cualidades que debe reunir, así como los valores del mismo.

En el Capítulo Cuarto, se muestra la naturaleza y racionalidad de la decisión directiva; la importancia - del diagnóstico en la toma de decisiones y solución de problemas; las decisiones tomadas en forma individual y en grupos; las políticas; la información como elemento fundamental para un adecuada toma de decisiones, y por último se mencionan algunos métodos cuantitativos para la toma de decisiones.

En el Capítulo Quinto, se presenta la investigación de campo, en donde se analiza la relación entre el liderazgo y la productividad en las empresas farmacéuticas del Distrito Federal.

C A P I T U L O

I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS ETAPASI.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde que las personas comenzaron a formar grupos para lograr metas que no podrían alcanzar como individuos solos, la administración ha sido indispensable para asegurar la coordinación de esos esfuerzos individuales.

"Entenderemos a la Administración como el proceso cuyo objetivo es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno".⁽²⁾

Administrar como toda práctica es un Arte, "es saber cómo". Los administradores pueden trabajar mejor - si utilizan un conocimiento organizado acerca de la administración. Este conocimiento, exacto o inexacto, en la medida en que esté bien organizado forma una ciencia.

La Administración como práctica es un arte y el conocimiento organizado en el que se apoya puede ser -

(2) Fundamento de Administración.- Lourdes Winch Galindo, José García Martínez, Edit. Trillas, 1a. Edición, México, D.F., 1983; pág. 24.

denominado ciencia.

El objetivo de todo Administrador es establecer - un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales dentro de una organización.

La Administración es por tanto un proceso inherente a la organización humana, y por ello, de importancia primordial.

El que una organización tenga éxito o fracase depende de la eficiencia con la que se obtengan sus recursos y los utilice. "El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr -- propósitos específicos se denomina Administración"⁽³⁾.

La Administración incluye planeación, organización, dirección y control.

(3) Harold Koontz, Cyril O'Donnel, Heiz Weilhrich.- - "Elementos de Administración", 3a. Edi. Pág. 8, - Edit. McGraw Hill.

1.2 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Básicamente existen cinco funciones principales que los Administradores deben ejercer dentro de la Administración: "planeación, organización, integración, dirección y control"⁽⁴⁾, las cuales pueden ser utilizadas como una clasificación básica de los conocimientos en administración. La esencia de la Administración es la coordinación de los esfuerzos de la gente por medio de estas cinco funciones:

Cada una de estas funciones contribuyen en la Administración:

- Planeación

Planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. - Es un proceso que refleja los pasos sucesivos y las condiciones que se exigen para alcanzar los objetivos.

La planeación implica tomar decisiones, seleccionar los cursos de acción que seguirá una organización. Aunque es difícil predecir el futuro en -

(4) Koontz Harold; O'Donnel Cyril, Heiz Weilhrich. Ob. Cit. Pág. 31.

forma exacta (además de que los sucesos difusos - pueden interferir con los mejores planes), debe haber planeación para que las acciones de las personas no queden sin dirección, se conozcan las tareas que deben desempeñar y los lineamientos que se deben seguir al realizar el trabajo. De esa forma el esfuerzo grupal es efectivo, y las personas saben lo que se espera de ellos dentro de la empresa.

- Organización

Organización es aquella parte de la Administración que implica establecer una estructura adecuada de funciones que las personas de una empresa deben realizar, a través de la determinación y enumeración de las actividades necesarias para cubrir los objetivos. Implica también que; las personas conocen cuál es el ajuste entre el objetivo de su puesto y el esfuerzo de todo el grupo; tienen las herramientas, la información y la autoridad necesaria.

Es importante asegurar la asignación de todas las tareas indispensables a las personas que las pueden desempeñar de la mejor manera posible.

- Integración

Integrar implica asegurar y mantener cubiertos los puestos con los que cuenta la estructura de la organización; fijar los requisitos para que el trabajo pueda realizarse; evaluar y seleccionar candidatos para los puestos; compensar, capacitar y desarrollar a los candidatos, así como a los ocupantes de los puestos actuales.

- Dirección

Dirigir consiste en influir sobre las personas para que luchen en forma voluntaria y entusiasta para lograr las metas del grupo y de la organización.

Será la guía y conducción de los colaboradores. La mayoría de los problemas importantes provienen o surgen de las personas, sus actitudes, deseos, su conducta personal y en grupos. El liderazgo implica seguimiento y las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para satisfacer sus propias necesidades, aspiraciones y deseos, por lo que la dirección implica motivación y comunicaciones.

- Control

Es la medición y corrección de las actividades de los colaboradores a fin de asegurar que el resultado o hechos se ajusten lo más posible a lo planeado. Por lo que se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones negativas y se emprenden medidas para corregirlas.

El plan guía a los administradores para el uso de recursos y para lograr metas específicas. Mas tarde, se observan las actividades para poder determinar si se ajustan a las acciones planeadas.

Las actividades se pueden controlar verificando lo que las personas hacen. Significa ubicar a las personas que son responsables de los resultados que difieren de los planes, y posteriormente llevar a cabo las medidas necesarias para mejorar su desempeño.

- Coordinación

"Muchas autoridades consideran que la coordinación es una función separada del administrador. Sin embargo, parece más exacto considerarla como la -

esencia de la actividad del administrador"(5).

Se puede decir, que el propósito de la coordinación es lograr la armonía de los esfuerzos individuales para alcanzar el logro de las metas grupales. Por lo que trata de reconciliar las diferencias de tiempo, esfuerzos, intereses y armonizar las metas individuales para poder contribuir a lograr las metas organizacionales, siendo ésta una tarea muy importante del administrador.

Se puede llevar a cabo una mejor coordinación, cuando las personas aprecian la contribución de sus puestos para lograr las metas de la empresa, y esto lo pueden ver únicamente, si conocen cuáles son las metas de la empresa, por lo que dichas metas deben de estar claramente definidas y comunicadas a todas las personas interesadas y a su vez diseñar metas para los departamentos colaboradores para que así, éstos ayuden a lograr las metas de la empresa.

(5) Konntz Harold, O'Donnel Cyril, Heiz Weilhrich.-
Ob. Cit. Pág. 24.

Algunos autores consideran a la coordinación como parte de la Dirección.⁽⁶⁾

(6) Koontz Harold, O'Donnel Cyril; Curso de Administración Moderna, Pag. 323, Ed.

I.3 LA DIRECCION COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Dirigir es el proceso de influir sobre las personas para que en forma voluntaria y entusiasta traten de lograr las metas. Esto es básico para la empresa.

Los administradores tratan de incitar a las personas para que ayuden eficientemente al logro de las metas de la organización y que a su vez satisfagan sus propias necesidades y deseos.

Las personas se conducen en diferentes papeles y al mismo tiempo son diferentes entre ellas. En consecuencia no existe ninguna persona promedio. Las personas son únicas, poseen diferentes necesidades, deseos, actitudes, ambiciones, niveles de conocimiento, capacidad y potenciales.

El hombre está influenciado por factores externos como son: la familia, la iglesia, la escuela, los vecinos, asociaciones políticas, sindicales, etc. Los administradores deben de reconocer estos hechos y enfrentarlos ya que las personas cuando llegan a trabajar no pueden deshacerse del efecto de dichas fuerzas.

Para la función de la dirección, es importante la comprensión del factor humano en las empresas. Por lo

que una de las actividades importantes del administrador es lograr que las necesidades de las personas armonicen con las de la empresa.

Los administradores motivan a los colaboradores a establecer un medio ambiente, el cual impulsa a los mismos para que trabajen en grupo y así poder lograr un objetivo común.

Para poder guiar las actividades de las personas en las direcciones deseadas, es importante conocer, en la mayor medida posible, lo que motiva a las personas y lo que los incita a hacer cosas.

La motivación se refiere a diversos impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y otras fuerzas. Debido a que los administradores tratan de motivar a sus colaboradores, hacen las cosas que esperan satisfagan esos deseos e impulsos y que a la vez los llevarán a actuar en la forma deseada.

El liderazgo es un aspecto importante en la administración; la capacidad para dirigir eficazmente, es algo básico para lograr ser un administrador eficiente, debido a que deben combinar los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos.

Al aplicar las funciones de planeación, organización y control, los administradores obtienen resulta-

dos, pero si a ésto añadieran un liderazgo eficaz, podrían lograr mejores resultados.

La esencia del liderazgo es la disposición de las personas para seguir a otras, lo cual convierte a éstas en líderes. Dado que las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones, necesidades y metas personales; - el liderazgo y la motivación van estrechamente ligados.

Los administradores deben comprender qué es lo que motiva a sus colaboradores y cómo operan esas motivaciones al llevar a cabo sus actividades administrativas. - Gracias a ésto hay más probabilidades de que los líderes sean más eficaces.

El dirigente se coloca enfrente del grupo desde donde guía, conduce, orienta y procede, para facilitar el progreso y las metas de la empresa.

Es importante que el administrador proporcione -- guía a los colaboradores comunicándose en buena forma con ellos. La Dirección debe estar basada en la comprensión de lo que motiva a las personas y en lo que les ocasiona satisfacción al contribuir en las metas organizacionales.

Se puede considerar la planeación, la organización y el control como actividades impersonales. Un administrador puede llevarlos a cabo por sí mismo en una oficina, la dirección no tiene lugar en forma aislada sino - en interacciones por medio de un proceso de contactos y de comunicación con colaboradores para influir en ellos, con el fin de que realicen el trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa. Debido a esto la Dirección es un proceso interpersonal.

La planeación, la organización y el control pueden ser todos procesos impersonales. La Dirección es el proceso interpersonal de influir sobre las personas para lograr las metas que las otras funciones proporcionan. (7).

(7) David R. Hampton; Administración Contemporánea; - Pág. 373; Ed. McGraw Hill; 2a. Edición.

RESUMEN CAPITULO I

Desde que el hombre forma grupos para alcanzar metas, la administración ha sido indispensable para el logro de los objetivos.

La administración es por tanto un proceso inherente a la organización humana, y por ello de importancia primordial.

El proceso administrativo consta básicamente de 5 funciones que son:

- 1) La Planeación.- Que es decidir con anticipación qué hacer;
- 2) La organización.- Donde se establece la estructura y funciones adecuadas;
- 3) La Integración.- Donde se mantienen cubiertos los puestos, se evalúan y seleccionan candidatos y se capacita y desarrolla al personal existente;
- 4) La Dirección.- Donde se influye el comportamiento de los colaboradores hacia las metas de las organizaciones;

- 5) El Control.- Donde se miden y en su caso, co
rrigen las actividades.

La Coordinación.- Es donde se armonizan los esfuer
zos individuales para alcanzar las metas grupales.
Algunos autores consideran esta función como parte
de la Dirección.

La Dirección.- Es la función estratégica del proce
so administrativo, permite motivar a los recursos
humanos hacia el logro de las metas, llevando al -
éxito o al fracaso a la empresa.

C A P I T U L O

II

LA DIRECCION Y SUS PRINCIPIOSII.1 CONCEPTO DE DIRECCION

Analizaremos ahora diferentes términos que pueden ser utilizados para intentar definir a la Dirección.

Al hablar de la Dirección se le ha definido como - arte, ciencia o profesión.

Si se le considera al Arte como una habilidad que se pone en práctica según la personalidad individual - del intérprete⁽⁸⁾; es indudable que la Dirección se puede considerar como un arte, ya que casi todos los dirigentes han puesto en marcha sus habilidades según su - propia personalidad. Sin embargo, no nos podemos limitar a considerar a la dirección únicamente como un arte ya que así resultaría difícil llegar a un conocimiento-sistemático del fenómeno directivo, así como transmitir este conocimiento a otros.

En realidad, en lo que a la Dirección se refiere, - necesitamos algo más que una habilidad artística.

(8) Allen, A. Louis; "La Función Directiva como Profesión"; Edit. México, D.F., 1978; pág. 331.

La práctica especializada que llamamos Dirección, - estará a cargo de dirigentes que inducen muchas veces - de una manera intuitiva y espontánea a otros a trabajar, lo que alej^a a la experiencia directiva de una ciencia formal. Sin embargo, si se considera a la ciencia como un grupo de conocimientos uniformes y ordenados sistem^aticamente, relativos a hechos y verdades sobre leyes y principios generales⁽⁹⁾, nos podemos dar cuenta que la Dirección debe apoyarse en el proceso científico.

Puede decirse que una profesión consiste en un trabajo especializado que se realiza por medio de la aplicación de conocimientos clasificados, requiere de un vocabulario común, uniformidad de procedimientos y principios éticos establecidos por personas cuya autoridad es reconocida.

Una profesión específica se apoya en la ciencia y en fuentes de conocimientos provenientes de la experiencia, además puede aprovechar la práctica de otras profesiones en beneficio propio.

Así la Dirección debe tener como requisito el de convertirse en una actividad profesional.

(9) Idem; Pág. 331.

Entonces consideramos la siguiente definición del -
concepto de Dirección, como:

Aquél elemento de la administración que consiste -
en orientar las operaciones mediante la participación -
del esfuerzo de los colaboradores, estableciendo y re--
forzando normas de rendimiento para alcanzar las metas
de la organización, entendiendo a la Dirección como una
actividad profesional que se apoya en el conocimiento -
científico y se ejerce artísticamente por un dirigente.

II.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

Existen varios principios o lineamientos que son - importante ayuda en la Dirección de Empresas, éstos son:

* Coordinación de Intereses

"El logro del fin común se hará más fácil cuanto - mejor se logren coordinar los intereses de grupo y los individuales de quienes participan en la - búsqueda de aquél"⁽¹⁰⁾.

Los objetivos de la empresa sólo pueden alcanzarse si los colaboradores se interesan en ellos, lo que se hará más sencillo si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización. Ver Figura No. 1.

* Motivación

La motivación se refiere a diversos impulsos, de-- seos, necesidades, aspiraciones y otras fuerzas.

(10) Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas - Teoría y Práctica"; Segunda Parte. Ed. Limusa, México, D.F., 1985; pág. 307-308.

ARMONIA DEL OBJETIVO O COORDINACION DE INTERESES

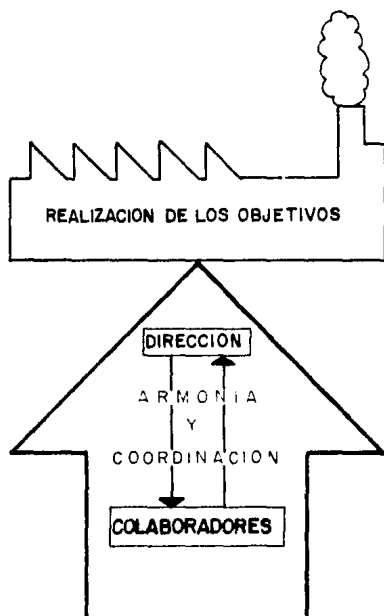


FIGURA No. 1 .- "ARMONIA DEL OBJETIVO"

En la medida en que los administradores entienden mejor lo que motiva a sus colaboradores, pueden perfeccionar los programas de recompensas y gratificaciones aumentando la productividad de sus empleados.

* Delegación de Autoridad

Sabemos que la división del trabajo en las empresas, crea una serie de puestos para operadores y dirigentes, por tanto la administración se ve en la necesidad de encontrar la forma de combinar estos puestos, ya que el objetivo primordial de la organización es crear un mecanismo de acción integral y cooperativo.

Delegar autoridad consiste en confiar parte del trabajo y la responsabilidad a otras personas. Administrar es hacer a través de otros.

Debido a que el Director General no puede él solo hacer todo el trabajo de un negocio, delega gran número de tareas a sus colaboradores inmediatos, los cuales también irán delegando a sus colaboradores y así sucesivamente, suponiéndose que los colaboradores tienen capacidad y tiempo suficiente para desempeñarlas bien.

Por otro lado, todo colaborador debe estar obligado solamente hacia un superior. (Suele llamarse - principio de unidad de mando).

El hecho de delegar, trae consigo aparejado una serie de beneficios entre los que se encuentran:

- Permite atender asuntos de importancia, evitando así pérdida de tiempo en detalles superfluos.
- Aumenta la eficiencia administrativa ya que al - estar el jefe descargado de detalles, puede dedi carse a lo que le corresponde realmente, como se rfa: hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etc.
- Favorece la especialización, puesto que se suele delegar por funciones específicas. De hecho la - división básica en las diversas áreas de una em- presa, implica delegación en cada uno de estos - campos.
- Ayuda a que las decisiones sean tomadas con una mayor base en la realidad, ya que aunque un jefe de alto nivel no conozca todos los detalles de - un problema, sí lo suele conocer el jefe colabo- rador.

Algunos puntos a vigilar en la delegación de autoridad, son:

- Pérdida del control de las operaciones.
- Pérdida de unidad de mando.
- Falta de uniformidad en los procesos.

Para que una delegación sea efectiva, las tareas y responsabilidades otorgadas a un colaborador deben ser iguales a la autoridad dada.

Salvo una excepción, al llegar al último nivel operativo, lo único que se puede delegar son las tareas ya que en este nivel no hay sobre quién ejercer autoridad.

*** Impersonalidad de Mando**

Se entiende por autoridad "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros"⁽¹¹⁾.

La autoridad gerencial se podría definir como el derecho de actuar o de dirigir la acción de otros

(11) Reyes Ponce Agustín; Ob. Cit. Pág. 316.

En el logro de las metas en la organización, se distinguen aquí dos características: (ver figura - No. 2).

- La autoridad como un derecho.
- La posesión de la facultad de actuar ya sea directamente a través de sus propias acciones o indirectamente a través de las acciones de otros.

El origen de la autoridad en la empresa surge de:

- El convenio o contrato de trabajo.
- La propiedad de los bienes productivos.
- El régimen económico social imperante.

Se pueden distinguir varios tipos de autoridad:

- 1) La tradicional, también conocida como hereditaria delegada por rasgos consanguíneos o familiares.
- 2) La carismática, que se presenta en aquellos que nacieron para mandar.

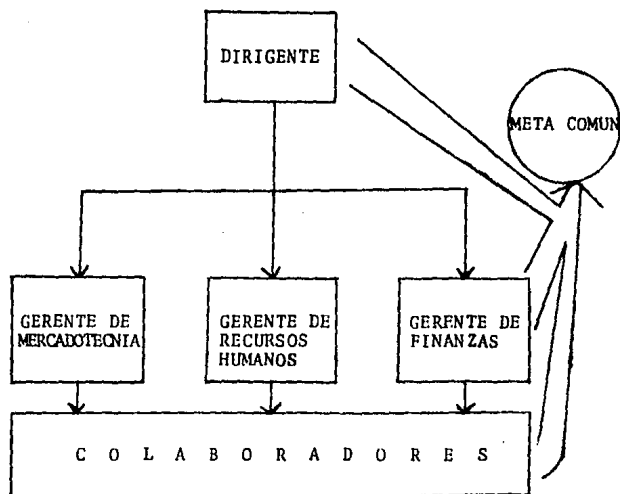


FIGURA No. 2.- LA AUTORIDAD COMO MEDIO PARA ALCANZAR METAS COMUNES.

- 3) La legal, que se ejerce por presión, y
- 4) La democrática, que se encuentra fijada por -
acuerdo que se debe respetar.

En la práctica, casi todas las órdenes se obedecen como cosa natural ya que el hombre que acepta un - empleo, espera recibir órdenes de un ejecutivo nombrado por esa Compañía. Tanto unos como otros creen que un jefe tiene derecho absoluto a pedir cierta actuación del colaborador y ambos sienten que este último está obligado a actuar como se le indica.

Sin embargo, la autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo - el organismos social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

La autoridad y su ejercicio surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, es por esto, que tanto los colaboradores como los jefes deben estar conscientes que la autoridad que se da por parte de los dirigentes, surge - como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal.

Por ello, cuanto más se impersonalice la orden - dándola a conocer como una exigencia que la situación concreta impone esa orden será mejor obedeci-

da.

* Supervisión Directa

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los -
colaboradores de tal forma que las actividades se
realicen adecuadamente. (12)

La supervisión es un elemento de importancia den--
tro del proceso de la dirección, mediante ella se
dá la dinámica necesaria a los recursos humanos pa
ra lograr los objetivos.

De una supervisión efectiva dependen:

- La observancia del marco formal de disciplina.
- La corrección de errores.
- La adecuada comunicación.
- El cuidado de la correcta relación entre el je-
fe y sus colaboradores.

(12) Reyes Ponce, Agustín; Ob. Cit. Pág. 163.

- La productividad del personal para lograr los fines de la empresa.

Por otro lado, el dirigente es:

- El encargado directo de los resultados de la empresa, quien realmente ve que las cosas se hagan y de quien depende la eficiencia de todos los - elementos que se estén empleando.
- El eslabón que une a los accionistas y altos directivos con los colaboradores.
- El encargado de transmitir no sólo las órdenes, - motivaciones e informaciones de su superior, sino de las inquietudes, deseos y reportes de los colaboradores.

Es fácil ver que el Gerente es también un supervisor.

El principio de supervisión directa, se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus colaboradores durante la ejecución de los planes, de tal forma que éstos se realicen con mayor simplicidad.

Asimismo, existen algunas funciones que el jefe debe llevar a cabo para facilitar el proceso de su--

pervisión, algunas son:

- Distribución adecuada del trabajo.
- Trato correcto a su personal.
- Capacitar a los empleados.
- Recibir y tratar las quejas de sus colaboradores, realizando entrevistas con éstos.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Mantener la disciplina.

*** Canales de Comunicación**

La comunicación es el proceso por virtud del cual - nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos - son conocidos y aceptados por otros. (13)

La comunicación se realiza con éxito sólo cuando se produce un mutuo entendimiento, entre el que da el mensaje y el que lo recibe.

(13) Reyes Ponce Agustín; Ob. Cit. pág. 312.

La comunicación tiene 6 elementos:

- Fuente de la Comunicación.- Es aquella persona o grupo de personas en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso.
- Receptor de la Comunicación.- Es aquella persona o grupo a quien va dirigida la información. El proceso de información debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente.
- Canal de la Comunicación.- Es el medio por el cual pasa la información, ya sea la palabra hablada, escrita, determinados gestos, actitudes o signos. Este elemento debe tomarse muy en cuenta porque mientras más largos sean los canales, se debilita e inclusive distorciona la información.
- Contenido de la Comunicación. Es aquello que queremos informar o transmitir.
- Respuesta o retroalimentación.- Toda comunicación va a implicar forzosamente una reacción o respuesta y, por eso, se dice que es esencialmente bilateral: quien era fuente se convierte en receptor y viceversa.

- Ambiente de la Comunicación.- En gran parte la claridad, fidelidad y reacción dependerán del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor. (Ver figura No. 3)

no es fácil saber lo que el hombre busca, ni es siempre conciente de sus motivaciones, ni comprende bien sus propios sentimientos, aunque en general, pretenda lograr satisfacciones en su vida profesional y felicidad en su vida privada.

Por tanto, en todas las organizaciones debe haber canales de comunicación. El proceso de dividir el trabajo administrativo y el operativo en puestos - debe favorecer el intercambio de actos e ideas de unas personas a otras.

Se deben establecer canales de comunicación, a través de los cuales se ejerzan y controlen las operaciones y los resultados de las empresas.

La comunicación puede mejorarse:

- Si la fuente y el receptor hablan el mismo idioma al mismo nivel. Cuando esta bilateralidad sea mayor, la comunicación tiende a ser más enérgica y efectiva.

SECUENCIA DEL PROCESO DE LA COMUNICACION.

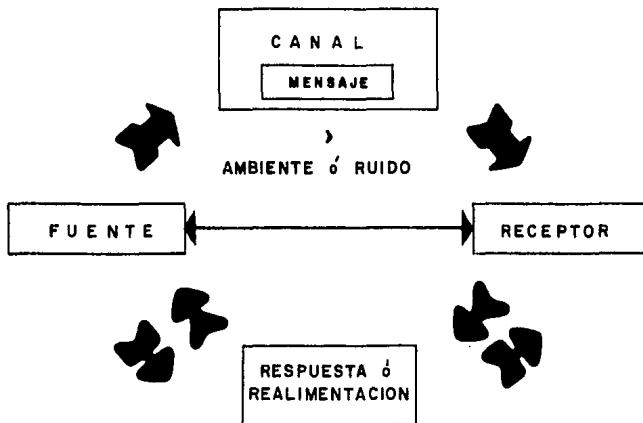


FIGURA No. 3.- "PROCESO DE LA COMUNICACION".

- Si se revisa constantemente, la comunicación - por su propia naturaleza tiende a hacerse más - difícil si no se tiene el cuidado adecuado para actualizarla y corregirla.

- Si la transmisión es exacta en el momento oportuno.

- Si se llevan registros para almacenar la información hasta que se necesite.

. Vía Jerárquica

Este principio postula la importancia de respetar los canales de comunicación que han sido establecidos por la organización formal, de tal manera, - que cuando sea emitida una orden, se transmita por medio de los niveles jerárquicos que correspondan - con el fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, pérdidas de tiempo y duplicidad de mando.

Cuando existan circunstancias especiales que exijan que un jefe superior de órdenes directamente - sin que sean pasadas a través de los jefes inter-

medios, se debe explicar la razón por la cual se - tomó esa medida, dándola a conocer a los jefes intermedios para que sea tomada en cuenta y así se - evite una duplicidad de mando.

Hay que evitar errores debidos a una mala organización. A veces se dan nombramientos de "ayudantes", "asistentes" y "asesores", en los cuales se piensa tener personas sin autoridad, pero quienes debido a su personalidad y a una falta de limitación por parte del jefe, interfieran frecuentemente en la - organización.

. Resolución del Conflicto.

Indica la necesidad de resolver los problemas en el momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por mínimo e - insignificante que parezca, puede ocasionar que éste se desarrolle y provoque problemas más graves.

. Aprovechamiento del Conflicto

Este principio nos habla de la ventaja que se nos - presenta al aprovechar un conflicto que se haya -

presentado, ya que tiene la virtud de forzar a la búsqueda de soluciones que sean ventajosas y ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

II.3 PLANEACION DIRECTIVA

Existen dos maneras de hacer las cosas: la primera consiste en improvisar, es decir, realizar las tareas - que parezcan necesarias, así como resolver los problemas en la medida en que se vayan presentando y aprovechando - las oportunidades que en cada caso se presentan.

Esta forma pudiera dar resultados eventualmente - buenos, pero se necesitaría de un dirigente que pudiera dominar todo el trabajo. Sin embargo, observemos que - los problemas van adquiriendo cada vez mayores proporciones y se vuelven más complejos, por lo tanto no pueden ser solucionados por una sola persona.

Es aquí donde surge la segunda manera que se basa más que nada en pensar por adelantado qué es lo que se - desea alcanzar y la forma en que se puede conseguir.

Así la mayoría de los Directores se han percatado de que es preferible formularse ideas definitivas de - lo que van a hacer antes de comenzar a hacerlo.- Esto - es básicamente la planeación.

La planeación existe en varios niveles dentro de - una empresa; se planifica para lograr objetivos organizacionales, se planifica dentro de un departamento para obtener los fines propios y asimismo, la Dirección --

como etapa del proceso administrativo se planifica también.

Todo dirigente tiene la responsabilidad de formular planes, es decir, las actividades necesarias y la forma en que deben ser dirigidas para que se puedan lograr los resultados deseados, ya sea a un nivel organizacional total o a un nivel personal.

La planeación comprende actividades que van desde tareas diarias hasta proyectos a largo plazo*, la cual se fundamenta en las decisiones que se tomen en el presente para: ⁽¹⁴⁾

- Fijar objetivos y desarrollar estrategias para alcanzar aquellos.

Por ejemplo: obtener una cierta utilidad o penetración en el mercado, consideración a nivel -

* Un plan a largo plazo puede variar en tiempo dependiendo de la empresa de que se hable. Por ejemplo, si una empresa adquiere una máquina nueva, deberá utilizarla durante un cierto número de años antes de que se pueda justificar por completo la inversión.

(14) Martínez Villegas Fabian; "La Creatividad en la Administración", Editorial Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.; México, D.G., 1983 - Pag. 205.

de la empresa o a nivel directivo, adecuar el -
estilo del liderazgo a las condiciones de la em-
presa para hacer aquel más eficaz.

- Convertir esas estrategias en programas opera-
cionales, asegurando que los mismos se cumplan
fielmente.

Siguiendo por ejemplo:

Así un programa para aumentar la promoción o -
asistir a un curso para tener la capacidad de -
identificar tipos de liderazgo y saber medir la
situación de una empresa.

La planeación, por ser un trabajo mental tiene un
carácter intelectual y debido a ello, quien planea de-
be ser capaz de visualizar con claridad lo que se ha -
de realizar.

La planeación comprende varias actividades, que -
son:

- . Diagnóstico.- Es el conocimiento que tiene el -
Director de la problemática a la que se va a en-
frentar.

Por ejemplo:

Esto diría la posición actual en el mercado o -
el nivel de utilidades obtenido, o que el esti-

lo de liderazgo actual es autócrata y la empresa se caracteriza por un trabajo no rutinario que requiere creatividad y el nivel educativo de los empleados es muy alto.

- . Pronóstico.- Es el trabajo que realiza un Director para proyectar las posibilidades futuras.

Por ejemplo:

Así, de continuar la tendencia actual se perderá penetración, disminuyendo las utilidades, o de continuar el estilo de liderazgo autócrata a - largo plazo provocará deserción y baja productividad.

- . Determinación de Objetivos*.- Es la labor que realiza un Director para fijar los resultados que deben obtenerse.
- . Programación.- Es el trabajo que ejecuta un Director para situar el orden de prioridad para alcanzar los objetivos que se propusieron.

* Los objetivos en la planeación son los que expresan o explican los fines hacia los cuales se debe dirigir la acción de la organización.

- . **Cronología.**- Es la actividad que ejecuta un Director para determinar el momento apropiado para cada parte del programa.

Por ejemplo:

Fijamos un año para iniciar la penetración y etapas intermedias para llevar a cabo el programa de promoción, y se dá un mes para adecuar el estilo de liderazgo del directivo, asistiendo durante dos horas a la salida del trabajo cada tercer día.

- . **Presupuesto.**- Es el trabajo que realiza un Director para asignar los fondos necesarios para la consecución de los objetivos.

Por ejemplo:

El programa de promoción costará X pesos, ejerción dose tal o cual % mensual de dicho gasto total, o el costo del programa del directivo será de Y pesos.

- . **Procedimiento*.**- Es el trabajo que efectúa un Director para formular y aplicar métodos necesarios para que se puedan llevar a cabo los objetivos.

* Los procedimientos expresan los medios técnicos que se deberán utilizar para poder alcanzar los fines fijados de antemano.

- . Políticas**.- Es el trabajo que lleva a cabo un Director para establecer e interpretar decisiones que aplicarán a asuntos que frecuentemente se repiten y a problemas que tienen importancia en toda la empresa.

Existen varios principios que se pueden emplear - en la planeación y son:

- . De la Selección Presente.

Los planes que se tomen ahora, limitan las posi bilidades futuras.

- . De la Estabilidad en la Planeación.

Los planes que abarquen un período de tiempo - largo, deben ser flexibles.

- . De la Resistencia al Cambio.

Casi siempre, la gente tiene miedo a cualquier

** Las políticas indican la forma de actuar. Dicen el "cómo" llevar a cabo la acción. Son guías para la toma de decisiones.

plan que represente un cambio radical, ésto se debe a que el cambio puede afectar su trabajo - e inclusive su posición social. La rutina en - ocasiones es muy cómoda y la gente se opone a - salir de ella.

Para aminorar este efecto es necesaria la participación y buena comunicación de los colaboradores. Estos pueden aportar sugerencias que al - verlas incluidas en los planes, les será más fácil aceptarlos ya que los considerarán como parte suya.

- Planificar genera algunas ventajas:

- . Facilita la tarea del director y simplifica - el esfuerzo coordinador ya que si sabemos a - donde vamos, nos será más fácil llegar ahí.
- . Ayuda a economizar mano de obra, dinero y - equipo. Si sabemos qué personal vamos a necesitar, se podrán adiestrar de la mejor manera posible.
- . Da a conocer a los colaboradores lo que se es - pera de ellos, y a la vez les da la oportunidad de tomar parte de las decisiones a las -

que se llegue, así se mantendrá su interés y -
entusiasmo.

Al planear hay que tener cuidado con los siguien--
tes aspectos:

- Generalmente se da mucha importancia al trabajo operativo y por lo tanto se desplaza a la pla--
neación a un segundo plano.
- En ocasiones se dejan los planes a un lado por-
que existe una inseguridad con respecto al futu
ro y se piensa que anticiparse a él es inútil.
- Elaborar un plan requiere de un trabajo mental
analítico y metódico. Es algo intangible que
requiere del uso de inteligencia e imaginación,
por lo que es necesario dedicarle tiempo y es--
fuerzo.

II.4 ORGANIZACION DIRECTIVA

Con cada nivel que aumenta una empresa, la estructura se hace cada vez más complicada, más personas deben ser capacitadas, por lo tanto, se han de coordinar muchos y variados asuntos dentro de un mismo nivel y entre niveles distintos.

Las personas obtienen la mayor satisfacción cuando trabajan para dirigentes que conocen y pueden satisfacer sus necesidades.

Así, es necesario un esfuerzo para descubrir dichas necesidades, determinar la estructura que permita devolver a los colaboradores en forma armónica y coordinar los diversos asuntos de la empresa.

La organización directiva es el trabajo que lleva a cabo un Director para realizar y ordenar entre sí - las tareas que deben hacerse, así como establecer las estructuras que aseguren una ejecución eficiente.

Se puede decir que la organización es un mecanismo que permite el trabajo armónico y colectivo de seres humanos. La organización es global para la empresa, para sus departamentos y puede considerarse asimismo a la organización de la Dirección. El responsable de la organi

zación es el Director.

La organización cuenta con una serie de actividades, que son:

- . Determinación de la estructura de un grupo.- Es el trabajo que hace un director para determinar y agrupar las tareas que se deben realizar.

El directivo al organizar, establece el trabajo a realizarse, decide los puestos que deben crearse y las funciones de sus colaboradores.

- . Delegación.- Que es la labor que ejecuta un dirigente para otorgar autoridad y funciones.
- . Determinación de relaciones.-Que es el trabajo que cumple un directivo al establecer un espíritu de cooperación entre su personal.

La colaboración de los grupos determina la relación entre un trabajo y otro para poder llegar a contar con departamentos, secciones o divisiones que funcionen en forma armónica, eficiente y equilibrada.

- . Asignación de Tareas a cada puesto dentro de la empresa.

- . Concesión del poder y derecho a cada puesto dentro de la empresa.

Una tarea importante en la Dirección es la motivación a los colaboradores. Por ejemplo: La organización de un programa de motivación podría ser la siguiente:

- . Se fija que el programa se dirija a los Jefes - de Departamento para mejorar su relación con - los empleados.
- . El Director considera que su comportamiento no - es suficiente para el cambio de actitud que desea y delega parte de la tarea a un grupo de 3 - subdirectores, que él forma para tal objeto, trata de inducir un espíritu de colaboración en el grupo y sugiere que tal espíritu se extienda al total de los Jefes de Departamento. Cede asimismo un cierto derecho y poder al grupo sobre la totalidad del personal para el logro de su objetivo.

Elementos a considerar en el Proceso de Organización:

Los organigramas no son un reflejo fiel de la organización, ya que sólo se limitan a establecer los puestos más importantes, las relaciones básicas entre ellos y quién tiene autoridad sobre quién.

No indica la naturaleza y los límites del trabajo que debe realizarse para alcanzar un objetivo, el tipo de autoridad que existe o la forma en que debe cumplirse el trabajo colectivo. Además es imposible detallar - la mejor manera en que un colaborador debe trabajar con su jefe; lo que éste debe hacer para así poder mantener buenas relaciones con sus colaboradores; cómo podría - llegar a ser un ambiente de cooperación y cuál es el - comportamiento que deben observar los altos dirigentes hacia los de menor categoría.

Puede ser que la deficiencia más grave de estos - gráficos reside en los cambios constantes que se efec-- túan en el personal y en las empresas y, que hacen que en su mayor parte éstos resulten anticuados aún antes - de que se autoricen.

A menudo suele confundirse la organización con la motivación, el entendimiento y el adiestramiento del - personal.

Algunas empresas han trazado lo que ellas consideran una organización ideal, pero a veces, se encuentran con que el trabajo es deficiente, el personal no se ocupa de tomar decisiones y las tareas no están debidamente relacionadas con otras. Se culpa de esta situación a la organización "oficial" de la empresa y se solicita que ésta sea más flexible. Con mucha frecuencia se - -

hacen a un lado los gráficos y las guías existentes como si con ésto la situación hubiera de mejorar inmediatamente.

Es a través de la motivación, que el empleado recibe el estímulo necesario para que actúe eficazmente. - Además, la ejecución del trabajo y decisiones que a él se refieran, exigen que el personal esté capacitado adecuadamente.

II.5 CONTROL DE LA ACTUACION DIRECTIVA.

El control en la dirección es el trabajo realizado por un dirigente para poder valorar y ordenar el trabajo que esté en vías de realización, o bien, que ya haya sido terminado. Este puede referirse al suyo propio, al de un departamento cualquiera o al de la empresa.

El control cuenta con cuatro actividades, que son:

- . Establecer normas de actuación.- Esto es, el trabajo que ejecuta un directivo para poder fijar las bases sobre las cuales se van a valorar los métodos a seguir, así como los resultados.

Un dirigente debe contar con normas de actuación que sean bien comprendidas y aceptadas por él mismo y por sus colaboradores.

Las normas de actuación ejercen gran influencia en la vida de una empresa porque:

- . Facilitan la delegación de autoridad, dado que pueden tomar decisiones en base a ciertas normas con respecto al trabajo y a los resultados que se esperan.
- . Facilitan el autocontrol ya que las normas de actuación permitirán que el dirigente valore su propio trabajo corrigiendo cualquier anomalía y pueda lograr los resultados esperados.
- . Constituyen una base para los informes, puesto que se destacan las cosas que son de mayor interés y por lo tanto, el tipo de información que se necesita.
- . Facilitan el mejoramiento del directivo ya que, éste puede eliminar deficiencias sin que sus superiores tengan que hacerlo constantemente. Las normas de actuación son objetivas y ésto proporciona una buena base de autocrítica imparcial.

Medida de Actuación.- Se refiere a proporcionar informes sobre el trabajo que está realizándose o que en su caso, haya sido concluido.

- . Un elemento indispensable son los informes, -
los cuales sirven para llevar noticias desde -
el lugar en donde se están realizando hasta -
los directivos que tienen la responsabilidad -

de esas actividades.

- . Los informes que se preparen para los altos dirigentes, deben de contener todos los datos con solidados de los que ya se entregaron a los niveles de menor categoría.

Se requiere para el suministro de informes que éstos sean redactados en forma breve y precisa, así el Director puede aplicarlos de la mejor manera.

Es importante considerar algunos factores que a -
continuación se enumeran:

- . Se debe comprobar la eficacia de los planes estudiando los que estén vigentes. La utilidad del informe va a depender de la planeación que se - haya realizado, así será más fácil redactar un informe con respecto a las variaciones que se - estén dando.
- . Se debe tener responsabilidad sobre el informe. El Director debe concentrarse en los elementos sobre los cuales ejerce el control.

Para suministrar datos de valor se cuenta con -
4 indicadores:

- . El número de datos debe estar de acuerdo con el nivel de control que se vaya a ejercer.
- . Debemos asegurar que el informe llegue a manos de quienes puedan encontrarle utilidad práctica.
- . El informe debe ser fácil de comprender.
- . Se deben hacer informes en el momento apropiado.

Si un dirigente solicita informes, no hay necesidad de detallar en extremo. Lo que el dirigente necesita, es un análisis de la actuación con respecto a la cual él tiene obligaciones y se le mencione cualquier variación importante para que se pueda dedicar a ella inmediatamente.

Valoración de la Actuación.- Es el trabajo que realiza un dirigente para dar una estimación al trabajo que se esté llevando a cabo y de los resultados obtenidos hasta entonces.

Las normas de actuación le indican a un dirigente hasta donde debe llegar; los informes le dicen hasta donde ha llegado y, con la valoración de la actuación, si ha cumplido con su responsabilidad.

Medidas correctivas sobre la actuación, en donde el directivo perfeccionará los métodos (las formas de realizar el trabajo) y los resultados.

El control cuenta también con dos principios básicos que son: ⁽¹⁵⁾

- . Principio sobre la causa mínima.- En una serie de acontecimientos, un pequeño número de causas generalmente producen los mayores resultados.
- . En algunos casos, son pocas las personas responsables de la mayoría de los errores.
- . Principio sobre el punto de control.- Las mejores posibilidades para el control, están en donde se realiza el trabajo. Por ejemplo: Los supervisores de fabricación de "X" empresa se ocupan directamente del trabajo y de los resultados que se esperan en cuanto a fabricación - se refiere; por lo tanto se encuentran en una situación óptima para que ellos mismos ejerzan el control.

Finalmente, el autocontrol no es suficiente para

(15) Allen A. Louis, Ob. Cit. Pág. 302-303.

la valoración, puesto que el directivo tenderá a ser parcial, con lo que respecta a sí mismo y tratará de justificar sus fallas dando cualquier excusa para defenderse. Es por esto, que se necesitan de dos requisitos para realizar inspecciones y comprobaciones en el trabajo de un dirigente.

- a) Asegurarse de que ha recibido toda la información que necesita, así como de que se le ha brindado la oportunidad de que pueda tomar medidas correctivas.
- b) Enviar datos sobre la deficiencia en alguna dirección dada, y en caso de haberse hecho el esfuerzo para corregirla, el informe de los altos dirigentes debe de incluir las medidas que se hayan tomado y los resultados que se esperan de ellas.

Para valoración también se dan requisitos que los directivos deben de observar:

Límites de Tolerancia.- Aquí vemos que no siempre es posible llegar a nuestros resultados de una manera exacta. Podemos estar satisfechos si conseguimos esos resultados en una forma razonable y por esto se requiere que determinemos los

límites hasta los cuales puede ser aceptable una variación.

- . Las normas como base de la medida. Evitar que - los límites de tolerancia se conviertan en nuevas normas.

RESUMEN CAPITULO II

Se mencionó cómo en la definición de la Dirección, pueden conjuntarse los conceptos de arte, ciencia y profesión. En el ejercicio de la dirección gravita el concepto de arte, por el conocimiento sistemático en el que se apoya, se utiliza el concepto de ciencia y por su uniformidad de procedimientos y principios éticos se considera el concepto de profesión.

Se enunciaron principios o lineamientos que son de importancia en la dirección, la coordinación de los intereses de la organización y sus miembros; la motivación como fuerza motora de la acción; la delegación de autoridad que permite aumentar la eficiencia administrativa; la impersonalidad del mando como un medio para que las órdenes sean comprendidas y obedecidas de la mejor manera; la supervisión directa que permite aumentar la productividad del personal mediante la guía y apoyo a los colaboradores; los canales de la comunicación que permiten fluir la información a través de la organización para la adecuada toma de decisiones; la vía jerárquica donde es posible mantener la concordia entre los jefes al respetar los canales por donde debe fluir la información y el de solución de conflictos - donde el conflicto más que un problema es una oportunidad.

La planeación directiva es la manera racional de hacer las cosas; pensar antes de realizarlas. Se mencionaron las fases básicas de la planeación: diagnóstico, pronóstico, establecimiento de objetivos, programación y presupuesto.

Planear es ventajoso por que facilita la tarea - del Director, economiza dinero, mano de obra y equipo y facilita la participación de la toma de decisiones.

La organización directiva permite realizar y ordenar las tareas. Los elementos básicos a considerar son: estructuración del trabajo, delegación de tareas, asignación de funciones y concesión de derechos y poder a los puestos.

Los organigramas en la mayoría de los casos son instrumentos limitados que no especifican la relación humana en la organización.

Para valorar y en su caso corregir el trabajo, - es necesario el control. Para poder ejercer el control, se tienen las normas y valoraciones de la actuación.

Es frecuente que los directivos tiendan a ser - parciales en lo que se refiere a ellos mismos, por lo que deberán aplicar el control y sus normas de una manera general.

C A P I T U L O

III

NATURALEZA Y CARACTERISTICAS DEL DIRIGENTEIII.1 QUE ES EL DIRIGENTE

Comenzaremos por mencionar que un grupo es un conjunto de personas o individuos que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes de ellos mismos y que se perciben como una unidad.

Todo grupo cuenta con varios elementos entre los cuales podemos citar: miembros (líderes y seguidores), interacción (comunicación, señas, rumores, etc.), objetivos y medio ambiente.

Se pueden distinguir rasgos característicos de un grupo, éstos son:

- Los miembros del grupo participan en interacciones frecuentes de tres tipos:
 - . De uno o varios miembros de un grupo o uno o varios miembros de ese mismo grupo;
 - . Relaciones de un miembro de un grupo con uno de otro grupo;
 - . Relaciones de todo un grupo con otro grupo.

- Los integrantes del grupo se definen entre sí como miembros del mismo.
- Los miembros de otros grupos los consideran - como pertenecientes a un grupo determinado.
- Los miembros de un grupo comparten normas de comportamiento y temas de interés común.
- Los miembros de un grupo se identifican entre sí por los mismos objetivos o ideales.
- Los miembros de un grupo, encuentran el grupo recompensante.
- Los miembros de un grupo tienen una percepción colectiva con su unidad y tienden a actuar de un modo unitario respecto al ambiente.

Los grupos son la base de las organizaciones, el elemento indispensable de un grupo es un líder o dirigente.

Un líder realiza los actos que ayudan al grupo a decidir sobre sus objetivos y a lograr metas.

El liderazgo en la administración es un proceso por medio del cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de tra

bajo ya establecidas.

Podemos pensar que un dirigente "es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra - persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta" (16).

Existen varios tipos de líderes que son:

- . El líder formal.- Se constituye en base a las reglas de organización.
- . Líder Carismático.- Sus propias características lo colocan en un plano superior a los demás.
- . Líder Profesional.- Se determina por los concimientos del individuo.

Por lo que respecta al comportamiento directivo, (a veces llamado estilo básico de dirección), este puede ser:

- . Autoritario.- En este estilo la preocupación básica es el trabajo, indicando a sus colabo

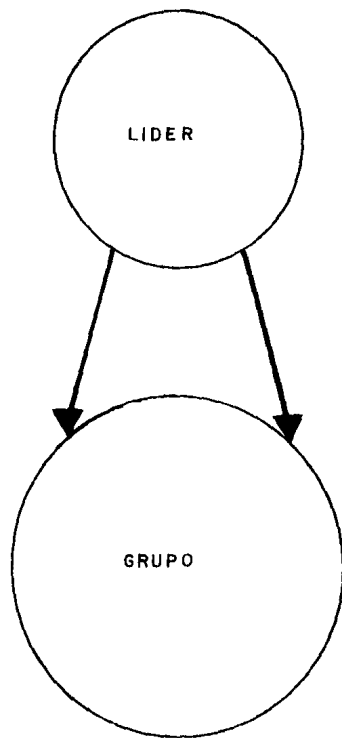
(16) Reddin, W. J.; Efectividad Gerencial; Ed. Diana; México, D.F.; pág. 34-35.

radores, qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo. Douglas McGregor lo llama tipo "X". Este presupone que: (Ver figura No. 4)

- El ser humano tiene aversión por el trabajo y lo evitará en lo posible.
- Debido a esta aversión la gente tiene que ser obligada, dirigida y amenazada para llevar a cabo el esfuerzo indicado para lograr los objetivos de la empresa.
- El ser humano prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, es relativa su ambición por progresar y ante todo desea seguridad.

. Democrático.- El cuidado principal se pone sobre las relaciones humanas. Todas las políticas y objetivos se someten a discusión; se fomenta la división del trabajo; los miembros del grupo son los que determinan las tareas y equipos de trabajo; se premia y reprende a quien se lo merece. Este es el tipo "Y", aquí se presupone que: (Ver figura No. 5)

- Es muy natural el esfuerzo físico y mental.

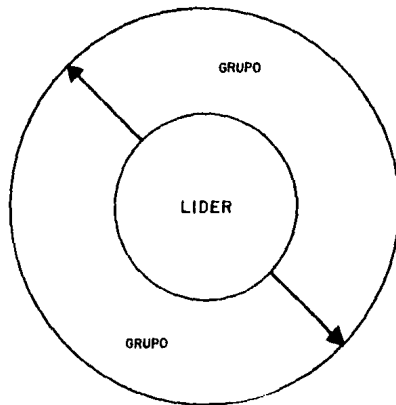


LIDER AUTOCRATA

GRAN DISTANCIA ENTRE EL
LIDER Y GRUPO.
(NO FLUYE LA COMUNICACION)

FIGURA No. 4.- LIDER AUTOCRATA.

LIDER DEMOCRATA



EXISTE BUENA COMUNICACION
ENTRE GRUPO Y LIDER .

NO EXISTE GRAN DISTANCIA
ENTRE LIDER Y GRUPO .

FIGURA No. 5 .- LIDER DEMOCRATA

- El castigo o control externo no es lo único - que colabora a este logro, sino que se necesita ejercitar la autodirección y el autocontrol en la realización de dichos objetivos.
 - Se aprende en condiciones adecuadas y se aceptan y buscan responsabilidades.
 - Tiene creatividad e imaginación, buscando aplicarla en la solución de los problemas.
- . Laissez Faire.- Este es un estilo que va más allá que el democrático, se permite a los miembros del grupo hacer lo que deseen.

No se establecen políticas ni procedimientos, - nadie influye entre sí.

Existen varios modelos que describen los estilos de dirección, uno de ellos es el Grid Administrativo, Parrilla Gerencial o Rejilla.

Los conceptos de este modelo fueron presentados por Robert Blake y Jane Mouton. (Ver figura No. 6).

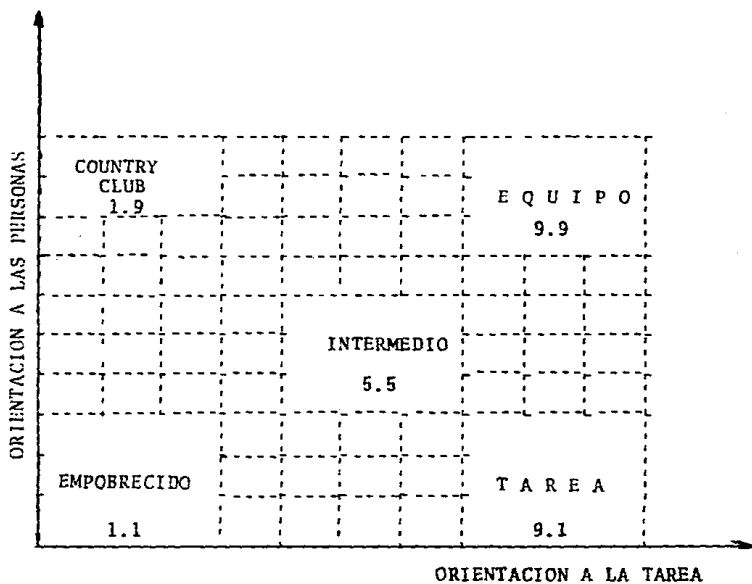


FIGURA 6; REJILLA DE BLAKE Y MOUTON.

Este modelo ha sido presentado y utilizado ampliamente en programas de organización y desarrollo administrativo.

En él se describen cinco estilos de dirección, que son:

- . Empobrecido.- Es la relación de un esfuerzo mínimo para hacer un trabajo y basta para sostener la integridad de la organización. (Posición en la rejilla 1.1).
- . Country Club.- Se da gran importancia a las necesidades de establecer relaciones satisfactorias - que conduzcan a un buen ambiente organizacional y a un trabajo cómodo. (1.9)
- . Tarea.- La eficiencia en las operaciones es resultado de condiciones de trabajo, dispuestas de tal forma que los elementos humanos tienen mínima participación como tales. (9.1)
- . Equipo.- El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas, se logra una interrelación entre el interés común con los propósitos de la organización produciendo éstas relaciones de confianza y respeto. (9.9)

. Intermedio.- El rendimiento de la organización es adecuado, gracias al equilibrio entre las - necesidades de ejercitar el trabajo y la de - mantener la moral de las personas en un nivel satisfactorio (5.5)

Pueden encontrarse similitudes importantes, la - posición (9.1) corresponde al estilo básico autócrata. La posición (1.9) se asemeja al democrático y la (1.1) al estilo Laissez Faire.

El liderazgo autócrata produce a largo plazo de - serción y baja productividad (aunque a corto plazo even - tualmente funcione bien), y el liderazgo demócrata es - el que produce mejores resultados.

Sin embargo, una corriente más moderna establece, que el estilo de liderazgo efectivo depende de la situa - ción particular en la que se encuentre el director. Es - ta corriente ha sido desarrollada por Fielder, Reddin y Lewin.

El liderazgo efectivo depende fundamentalmente - del tipo de tarea desarrollada, del tipo de poder sos - tenido por el líder y de la relación entre éste y los colaboradores. Esto es, si la tarea es rutinaria (no - se requiere creatividad), el poder sostenido es fuerte y proviene de la organización y la relación, está tam - bién reglamentada (por ejemplo, el ejército), el lide - razgo autócrata es suficiente para producir buenos re - sultados.

III.2 CUALIDADES DEL DIRIGENTE

No existe un tipo de hombre de empresa con éxito seguro, por lo que no es posible poder hacer una relación completa de un buen dirigente ya que cada uno de ellos cuenta con rasgos innatos, aptitudes, factores de personalidad y virtudes que poseen de manera particular.

El valor de un dirigente se mide por su eficiencia que es el resultado de muchas cualidades elementales, - por lo que no vale el hecho de que un dirigente tenga ideas si no tiene la capacidad de ponerlas en práctica.

Entre los atributos del dirigente encontramos algunos que se consideran importantes.

- . **Inteligencia.**- Se entiende a ésta como la capacidad del ser humano para pensar de una manera lógica, abstracta, analítica, clara, comprensiva y creadora.

Esto significa que se toman en cuenta todas las aptitudes racionales de la persona así como el juicio sobre la forma como las utiliza.

- . Intuición. - Se necesita de ella porque en bastantes problemas que se presentan en la empresa, en-tran en juego ciertos rasgos o matices que son - difficiles de valorar de manera exclusivamente lógica.

- . Capacidad de Síntesis. - Se puede entender como - la habilidad para detectar el fondo, para llegar directamente a lo importante, a lo significativo y esencial de los problemas⁽¹⁷⁾. La capacidad de síntesis es detectar y resumir lo más importante de un problema.

- . Aprender y Enseñar. - Sin la capacidad de apren-der no se puede lograr nada. Pero también es in-dispensable poder enseñar a sus colaboradores, - responsabilizándose así, de que cada uno llegue al nivel más elevado de que sea capaz.

- . Formación Cultural Amplia. - Al dirigente no debe serle extraño ningún tema que se llegue a tocar, ello no implica que debe dominarlo perfectamente o ser especialista en él.

(17) Barceló Matutano, Gabriel. "El Oficio de Mandar", México, D.F., Pág. 111.

- . **Energía.**- Es necesario ser capaz de desempeñar - una gran variedad de actividades para lo cual se requiere energía mental y física.⁽¹⁸⁾

Hay Directores que trabajan mucho y en horarios irregulares, por lo que deben tener la mente - alerta y el cuerpo vigoroso para poder soportar el ritmo de su trabajo.

- . **Serenidad.**- Se debe poseer una alta tolerancia - al riesgo, para poder tomar con serenidad las decisiones de elevada responsabilidad.
- . **Conocimiento de las Relaciones Humanas.**- El dirigente debe conocer a la gente que colabora con - él así como las relaciones que existen entre - ellos, ya que una parte importante de su trabajo es ayudar a que sus colaboradores mejoren.
- . **Empatía.**- Se entiende por empatía a la facultad de considerar las cosas objetivamente y de comprenderlas según el punto de vista de otro.

En otras palabras, se puede dominar como la capacidad de proyectarse mental y emocionalmente a - la posición de otra persona. Cuando un individuo

(18) Terry R. George; "Principios de Administración", México, D.F., Pág. 530.

es empático se sabe que es lo que hace pensar a otro como lo hace, aunque no se esté de acuerdo. Esta actitud exige respeto para los derechos y creencias de los demás.

- . **Objetividad.**- El dirigente no debe permitirse implicarse emocionalmente en una situación determinada, pues ésto podría dificultar un diagnóstico objetivo y llevar a cabo la acción requerida.
- . **Motivación Personal.**- El elemento más importante que incita a un dirigente a encauzar a su gente, es un impulso motivador interior. Esto se manifiesta de diversas formas como la persistencia, voluntad para trabajar largas y difíciles horas y el entusiasmo.
- . **Habilidad Comunicativa.**- El director debe tener la habilidad para resumir en forma precisa las opiniones de los demás así como seleccionar la verdadera esencia de la información que se le proporciona. Se puede decir que aprende a conocer al grupo y sus necesidades mediante la comunicación.
- . **Sentido Social.**- Sería ilógico pensar que nadie busca obtener poder al realizar un determinado oficio en donde se manda, pero ese poder debe -

estar orientado al servicio de los demás.

El directivo debe poseer la capacidad de elevarse sobre los intereses personales y preocuparse por el bien colectivo, evitando de esta manera - que se confundan los intereses particulares de - los diversos grupos que integran a la empresa - con el interés único de la organización.

III.3 TAREAS QUE DEBE REALIZAR UN DIRIGENTE

La tarea primordial de todo gerente, es la de mantener una organización que funcione con efectividad. Para lograrlo, "el directivo debe ver que sus colaboradores trabajen eficientemente y produzcan resultados que sean benéficos para la organización".⁽¹⁹⁾

Para que una tarea sea realizada, se requiere el - esfuerzo común de los colaboradores, por lo que el directivo debe inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se pretende realizar. Esto se lleva a cabo a través de la motivación.

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección; es además la más compleja pues a través de ella se logra que la ejecución del trabajo tienda a la obtención de los objetivos, de acuerdo con estándares que se esperan.

"El primer paso para motivar a los colaboradores radica en el reconocimiento de que las personas actúan conforme a sus propios intereses"⁽²⁰⁾. Así se requiere

(19) Herbert G. Hicks; "Administración de Organizaciones"; Ed. C.E.C.S.A.; México, D.F. 1984; pág. 339.

(20) Munch, Galindo Lourdes; Fundamentos de Administración; Ed. México, D.F., pág. 163.

que los dirigentes se esfuercen para que los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades al realizar - sus contribuciones a la empresa.

Motivar implica guiar a los colaboradores hacia - los planes formulados y a los puestos de trabajo establecidos.

El arte de dirigir y motivar el comportamiento de los colaboradores posee muchas facetas. Es necesario - comunicar los planes a los colaboradores en forma in--tencionada. Por regla general se proporciona alguna ex plicación de los fines que se persiguen en una actua--ción particular y las razones en que se fundan, pues - ello ayuda al trabajador a comprender los planes y sir ve para desarrollar sus motivaciones.

Indudablemente, suele suceder que al realizar los planes surjan problemas de interpretación, y por lo - tanto, se necesitarán hacer reajustes para vencer difi cultades secundarias.

Para comprender lo que sienten los colaboradores, las dificultades a las que se enfrentan al interpretar los planes, los dirigentes han de enterarse de los pro blemas operativos y de los sentimientos de sus colabora dores.

Se sabe por experiencia que el elemento humano no es un factor productivo común y corriente, es aquí donde surge una función para el dirigente, que será la - responsabilidad del elemento humano. Esto nace porque:

- . Es humano el preocuparnos por los que nos ro--
dean.
- . Si un dirigente quiere lograr sus objetivos, -
nunca deberá tratar a sus colaboradores como -
un producto o máquina.
- . Un dirigente tratará de ascender sirviendo a -
los demás y no sirviéndose de los demás.
- . Deberá estimular las ideas de sus colaboradores,
con lo cual percibirá mejor las necesidades del
grupo con el que trabaja.
- . Espíritu de Equipo.- Para permitir un mayor -
desarrollo en los empleados, el dirigente necesi
ta fomentar también el espíritu de equipo.

Un verdadero equipo será aquel que esté forma-
do por un conjunto de personas organizadas al
servicio de un objetivo común, que ponen entus
iasmo y que se reparten el trabajo, sin preo
cuparse demasiado de competencias, sino más -
bien, del resultado final.

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

- . En el cumplimiento de las tareas mencionadas - hay que tener presente la situación especial - del dirigente dentro de la organización, en - donde puede efectuar por el bien del grupo cier - tas tareas que los demás no están en condicio - nes de realizar.
- . El dirigente es miembro de varios grupos dife - rentes en donde desempeña un papel distinto y y asume varias funciones, tiene relación con - colaboradores, superiores y con iguales.

En el primer caso, deberá comprender las necesi - dades de los colaboradores y cooperar con - ellos.

En el segundo caso, el dirigente será a su vez colaborador dentro de otro grupo, en donde ten - drá obligaciones con la(s) persona(s) para - la(s) cual(es) trabaje.

En el tercer caso, es con respecto a sus igua - les y esto lo convierte en integrante de algún grupo de su misma categoría. Aquí es convenien - te que reciba todo el apoyo y colaboración de sus compañeros.

Todos los colaboradores de una empresa se necesitan mutuamente y por ello debe existir un sentido de -
responsabilidad y gusto por el trabajo en común.

III.4 VALORES DEL DIRECTOR

Para que haya satisfacción en cualquier actividad, debe de existir un objetivo que implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones, es lo que - se espera alcanzar en un futuro como resultado del proceso administrativo.

Una vez que los objetivos de una empresa han sido establecidos y, suponiendo que estos objetivos conciernen de alguna manera a la sociedad, la forma en que éstos sean alcanzados, cae dentro del campo de la ética profesional.

Esto es así, porque se tiene responsabilidad hacia:

- . La comunidad de trabajo
- . El público (sociedad) a quien se sirve
- . Las autoridades públicas que regulan el área - de nuestra empresa.

La ética profesional considera a la persona libre y responsable en su doble dimensión; como ser individual y como ser social.

Hay varios tipos de decisiones que deben utilizar conceptos éticos en su resolución. (21)

- . Tener que tomar decisiones finales, aún sobre - la base de datos incompletos.
- . Aceptar la responsabilidad por los errores de - los colaboradores al par de no permitirles a - éstos cometer muchos.
- . Conformar la imágen que el público y sus asocia dos demandan de un individuo en una alta posi- ción gerencial, pero sin convertirse en su víc- tima.

En cuanto a la ética que debe de poseer cualquier dirigente, se han hecho intentos para redactar un código que establezca el comportamiento de éstos, teniendo en cuenta que la empresa ayudará en gran medida a la - satisfacción de las necesidades humanas y que el bene- ficio, sin ser un fin en sí mismo, es indispensable pa - ra la supervivencia de la propia empresa.

El código se apoyaría esencialmente en:

(21) Sisk, Henry L. y Sverdlik Mario; "Administración y Gerencia de Empresas"; Editorial South-Western Publishing Co., Vol. 43; México, D.F.; Pág. 73.

- . El valor supremo de la persona.

Los directivos deben ser responsables del respeto a las personas y la facilidad para que cada individuo pueda manifestarse cuando urge a sus intereses y a su situación.

- . Respeto a la palabra dada.

A los dirigentes se les debe seleccionar no sólo por su capacidad, sino también por su honestidad, sinceridad en todas las relaciones y responsabilidad por el desarrollo del hombre.

El dirigente de grupos debe conocer el valor humano del trabajo en la formación personal.

- . Servicio a los demás

El hombre que es dirigente debe servir con responsabilidad a la organización en la cual colabora, así como a los demás integrantes.

Debe dominar sus propios deseos y poner su inteligencia y voluntad al servicio de los demás.

Un mal de nuestra época es que casi siempre se dice que la administración es el arte de guiar a las personas de una empresa con la mayor habilidad y eficiencia en donde sólo se plantean problemas en las relaciones de recursos y utilidades y no en los de los medios utilizados. Al arte de la dirección, se le ha dado generalmente un sentido mecánico y no ético, pues lo que realmente importa es que se logren los objetivos y no se da igual relevancia al hecho de conseguirlos socabando a las personas, faltando a nuestra palabra y utilizando mentiras en la relación con los colaboradores.

RESUMEN DEL CAPITULO

III

Los grupos son la base de las organizaciones; elemento indispensable de ellos son sus líderes o dirigentes.

Mediante el liderazgo los administradores tratan de influir en el comportamiento de sus empleados. Existen varios tipos de líderes: el formal, el carismático y el profesional. Por lo que respecta al estilo básico del liderazgo, éste puede ser: autoritario, democrático y Laissez Faire. Teóricos que han contribuido al conocimiento del fenómeno del liderazgo son: Blake y Mouton con su rejilla administrativa y Fielder, Reddin y Lewin con su concepto de liderazgo situacional, donde desaparece el líder ideal por el líder adecuado a cada tipo de situación.

Por lo anterior, las cualidades de un líder no pueden ser exhaustivas, se mencionaron: la inteligencia, la intuición, la capacidad de síntesis, el poder de aprender y enseñar, la energía, la serenidad, el conocimiento de las relaciones humanas, la empatía, la objetividad, la motivación personal, la habilidad comunicativa y el sentido social.

La tarea básica de un dirigente es la motivación. Para motivar habrá de reconocer los intereses y necesidades de su personal.

Deberá estimular las ideas y la participación de sus colaboradores, formando un espíritu de equipo que le dé a la empresa más que un sentido de utilidades un sentido social.

El dirigente participa en varios grupos; el de colaboradores, el de superiores y el de iguales, en cada caso debe respetar el rol que juega.

Por otro lado, el dirigente tiene responsabilidad hacia sus compañeros de trabajo y hacia el público al que sirve. Su comportamiento en ese sentido debe ser ético, debe respetar: la verdad, el valor supremo de las personas, la palabra dada y el servicio hacia los demás.

DIRECCION Y TOMA DE DECISIONESIV.1 NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISION DIRECTIVA.

El concepto de Toma de Decisiones, es utilizado para explicar el conjunto de actividades que entran en juego para poder escoger una entre varias alternativas que estén disponibles.

La mayoría de los directivos buscan diversas formas de reforzar su capacidad y habilidad para el logro de un desempeño efectivo en la toma de decisiones, es decir, en mejorar las decisiones y la forma en cómo tomarlas.

Actualmente, existe gran interés en el proceso de la toma de decisiones a nivel directivo. Es necesario tomar mejores decisiones, debido a la alta competitividad y a la situación económica actual. Las decisiones correctas cumplen una gran influencia sobre la carrera profesional de los dirigentes y le brindan satisfacción personal.

En caso contrario, si las decisiones son incorrectas, el directivo gastará sus energías en remediar errores, en vez de dedicarse a actividades más satisfactorias.

La toma de decisiones encierra dos o más alternativas, puesto que si existiera sólo una posibilidad - no habría ninguna decisión que tomar. Las alternativas se evalúan en relación de sus probables resultados.

"El ambiente organizacional y social en que se encuentra quien decide, determina qué consecuencias anticipará y cuáles no; qué alternativas tiene en cuenta y cuáles ignorará"⁽²²⁾

No se debe pensar que la persona que decide siempre puede reconocer todos los cursos de acción que podría tomar, ya que está influenciado por elementos, tales como: cultura, personalidad, experiencias y aspiraciones entre otras.

Las decisiones tienen como ámbito, las principales funciones que se espera desempeñe un directivo, éstas son: definición de objetivos, solución de conflictos internos, determinación de los medios para alcanzar los fines y defensa de la organización de los ataques externos.

Muchas veces las decisiones que se toman en los negocios se hacen intuitivamente, o sea que no se apela al razonamiento. Son bastantes las decisiones basa-

(22) Katz, Daniel y Kahn L. Robert; Psicología Social de las organizaciones; Edit. Trillas, 1a. Edición 3a. reimpresión, México, D.F., 1983, Pág. 315.

das en corazonadas, que muchas veces ya en la práctica resultan acertadas, esto puede ser consecuencia de que cuando las personas compiten entre sí, las personas cu ya intuición demuestra ser correcta, tienen mejores - probabilidades de escalar hacia puestos importantes - que aquellas personas cuyas corazonadas son erróneas. - Pero sin embargo, las decisiones intuitivas cada vez - sirven menos para resolver los problemas de los nego-- cios hoy en día.

En la administración, el criterio forma parte y es un aspecto importante en la toma de decisiones.

El criterio es el medio por el cual los valores en conflicto quedan resueltos, los riesgos reconocidos y - las alternativas evaluadas.

Desde el punto de vista teórico, las decisiones se pueden dividir dependiendo si éstas se toman en condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre.

Se dan las condiciones de certidumbre, cuando cada curso de acción a seguir conduce a la obtención de un - resultado específico.

Ocurren condiciones de riesgo cuando cada alternativa que se analice, lleve hacia una serie de resulta-- dos conocidos con posibilidades también conocidas.

Finalmente, las condiciones de incertidumbre, se dan cuando las posibilidades de los diversos resultados son totalmente desconocidas.

En la toma de decisiones siempre existe:

- Una persona responsable de la toma de decisiones. Esta persona tiene sus objetivos propios, los cuales pueden ser más o menos especificados de antemano.
- El contexto del problema, lo cual puede ser definido por cierto conjunto de estados de la naturaleza, un conjunto de diversos cursos de acción factibles, del cual la persona que decide escoge el más adecuado.
- Un conjunto de consecuencias que resultan de la combinación de los diversos cursos de acción disponibles y la ocurrencia de uno o diversos estados naturales.
- Un cierto grado de incertidumbre relacionada con el acto de escoger la alternativa más conveniente; o sea en la mayoría de los casos, la persona que decide no tiene noción precisa acerca de las cuales pueden ser los resultados asociados con su curso de acción elegido.

Las fases fundamentales en la toma de decisiones, son:

- . Formular el Diagnóstico.- La necesidad de tomar una decisión nace a menudo de una vaga inquietud, parece que algo anda mal y re quiere corregirse, o bien quizás se está desperdiciando una oportunidad si no se toma una decisión oportuna.

- . Encontrar soluciones optativas.- A continuación le interesa al dirigente lo que podría hacerse para eliminar o evitar los obstáculos básicos que descubrió al formular el diagnóstico.

- . Analizar y comparar las soluciones optativas para escoger entre los planes posibles. Todos los datos pertinentes, tanto opiniones como hechos reconocidos, que puedan obtenerse en el tiempo que se disponga, deben recopilarse.

- . Escoger el plan que se adoptará. Las ventajas de un plan optativo suelen ser tan evidentes que el sólo análisis arroja la respuesta definitiva. Es preciso que el dirigente establezca el equilibrio entre varios factores diferentes tales como el estado de ánimo, el costo, la aceptación por parte del consumidor y las reacciones del público.

Finalmente, para poder tomar decisiones, es necesario considerar que la organización se presenta como una pirámide.

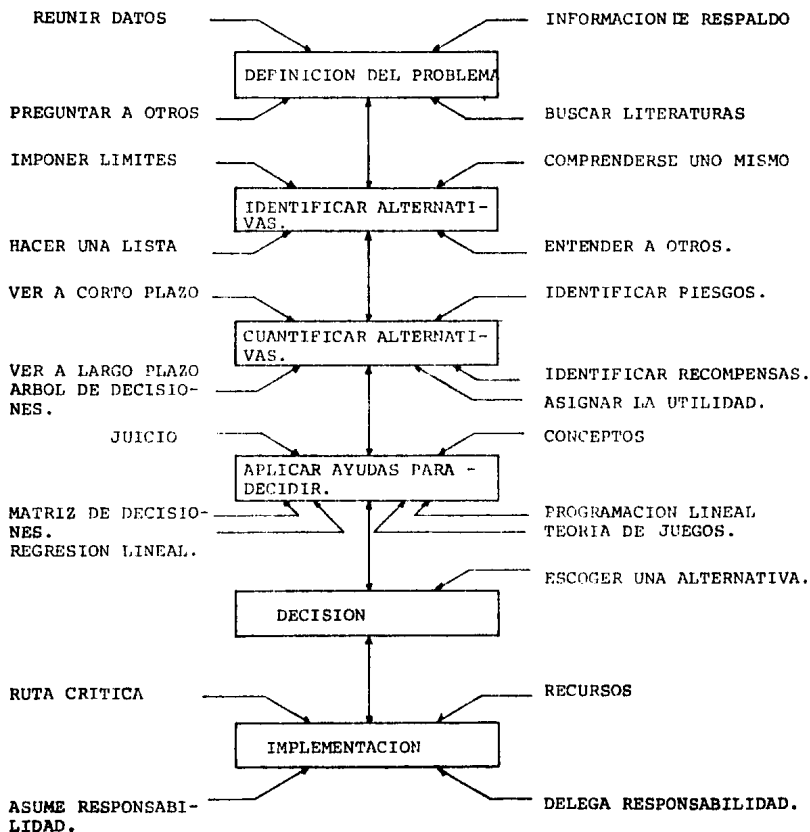
Los niveles intermedios se convierten en puntos de transmisión, en emisores de decisiones complementarias, en originadores de medidas correctivas y en guías para la actuación de quienes se encuentran en los niveles de menor categoría.

Estos niveles intermedios deben permitir que la alta dirección comprenda y valore las necesidades de la empresa.

Por otro lado, debe ser transmitida al puesto más elevado, desde donde se coordina y se orienta el trabajo realizado en los niveles operativos. Ver fig. No. 7

FIGURA No. 7 .- PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

PROCESO DE LA TAREA DE DECISIONES.



IV.2 SOLUCION DE PROBLEMAS DIRECTIVOS

Ocurre un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada⁽²³⁾. Los directivos continuamente se enfrentan a problemas y en un momento dado pueden identificar muchas situaciones en las que existe una diferencia entre lo que se tiene y lo que se quiere.

Por ejemplo, si un almacén cuenta con 70 Unidades en existencia y la orden del cliente es de 100, se presenta un problema.

Para poder cambiar la situación real se requerirá de un aumento de rendimiento que en este caso sería producir las 30 unidades extras que hacen falta. Se necesitaría además pedir al cliente que ordene en ese momento 70 unidades y las 30 restantes una semana después.

Los pasos para la resolución de problemas son:

- = Análisis de la naturaleza del problema, que incluye las actividades que se relacionan con la identificación, definición y diagnóstico del problema. Si el diagnóstico inicial

(23) Huber P. George; "Toma de Decisiones en la Gerencia"; pág. 25, Ed. Limusa.

es acertado, los planes posteriores serían buenos, si no lo son serían vanos. En ocasiones los administradores no le ponen mucha atención al diagnóstico por la tendencia a actuar con rapidez y que además muchas veces se impacientan con los planes minuciosos y confían en que conocen bien lo que son sus problemas.

Tres son las etapas, elementos básicos que deben cubrir el diagnóstico acertado, que se obtienen como respuesta a las preguntas siguientes:

- . ¿Que laguna media entre a) los resultados que se buscan y; b) el estado actual o previsto de las circunstancias?.
- . ¿Cuáles son las causas fundamentales y las intermedias de que exista esa laguna?.
- . ¿Origina el contexto del problema limitaciones dentro de las cuales hayamos de encontrar la solución satisfactoria?.⁽²⁴⁾

El proceso del diagnóstico es el siguiente:

(24) Neuman H. William; ob. Cit. pág. 394.

Inicia con "una dificultad cuya existencia percibe el directivo". Puede ser que experimente la sensación de que algo anda mal o quizás sienta que las cosas podrían ir aún mejor. Puede ser que compare todo lo realizado por otras compañías con su propia empresa. Cualquiera que sea el origen, el diagnóstico principia cuando se experimenta la sensación de que existe posibilidad de alguna mejora.

Después se tratan de buscar medidas optativas para poder cerrar la brecha antes mencionada. La persona encargada de tomar las decisiones lo hace casi siempre teniendo en mente alguna noción de la causa existente, pero muchas veces esta suposición es intuitiva, puede resultar sólo un síntoma de la causa principal y muchas veces ni siquiera se relaciona con la causa verdadera.

Aún cuando se determinan bien las causas, las medidas optativas para dar la brecha por cerrada, probablemente fracasen o se den remedios muy costosos.

Antes de buscar los medios definitivos para cerrar la brecha, es necesario conocer bien cuales son las metas del nivel más elevado, el tiempo requerido, la inversión que ha de hacerse, el personal necesario y limitaciones impuestas por el medio ambiente. Si el problema es incompatible con las metas de nivel superior, la brecha es difícil de cerrar. Es necesario entonces analizar y

encontrar otras formas optativas para cerrar la brecha.

Todo buen diagnóstico debe ser entendible y claro. Generalmente, la mayoría de los dirigentes pueden adquirir esas cualidades yendo directo al punto concreto.

- = Generación de soluciones alternativas, que contendrá las actividades que se relacionan con la generación de soluciones alternativas para el problema.
- = Elección entre soluciones alternativas, que abarca las actividades relacionadas con la evaluación y la elección entre soluciones alternativas. (Aquí son de gran ayuda las técnicas para toma de decisiones).
- = Instrumentación de la solución elegida, que comprende las actividades relacionadas con la aplicación de la solución escogida.
- = Control del programa de solución, que encierra las actividades que se relacionan con el mantenimiento, verificación y revisión de la solución instrumental.

Para simplificar los problemas, pueden tomarse en cuenta las siguientes indicaciones.

- . Por medio de procesos de investigación, se podrán encontrar alternativas de acción y las - consecuencias de ellas.
- . Las organizaciones y personas con su experiencia pueden crear conjuntos de programas de acción que sirven como alternativas cuando se - presentan situaciones dadas.
- . Lo satisfactorio puede reemplazar a lo óptimo, se pide que se alcancen los niveles satisfactorios de las variables que sirven como criterio.

IV.3 LIMITES DE LAS DECISIONES TOMADAS INDIVIDUALMENTE.

Al enfrentarnos con la realidad, reflexionamos en las operaciones que se efectúan dentro de la organización. Nos damos cuenta que son múltiples y de complicación variada.

Es difícil y altamente riesgoso que una sola persona pudiera resolverlos.

La relación de un diagnóstico completo y la determinación de las medidas optativas, (tan sólo la atención conciente de las posibles consecuencias que le van a cada medida posible), seguramente sobrepasarán los conocimientos y la capacidad de cualquier persona que los realice en forma aislada.

Casi siempre o por lo menos para las decisiones más importantes, no se desea que nadie obre por cuenta propia. Aunque comúnmente, la decisión formal es responsabilidad solamente de una persona. Pero la calidad de la decisión puede mejorar bastante si se recibe la información y el consejo de otras personas.

El intercambio de información e ideas es la forma usual y natural para tomar decisiones dentro de las empresas. Lo anterior, lo llevan a cabo las personas -

de todos los niveles de la organización.

Por tanto, es de gran importancia ayudar a los - colaboradores a tomar decisiones acertadas. Se deben dar elementos y proyectos para aprovechar los conoci- mientos de los miembros de la organización.

El dirigente está interesado en que todo aquél a quien le delega la tarea de tomar decisiones, la reali- ce en forma acertada. Se puede apoyar en las medidas - siguientes:

- . Esclareciendo bien cuál es el objetivo.
- . Llamando la atención a la necesidad de actuar, es decir, señalando las oportunidades de perfec- cionamiento.
- . Proponiendo medidas optativas realizables.
- . Acopiando y analizando los datos relativos al - problema.
- . Ayudando a pronosticar los resultados de las di- ferentes medidas operativas.
- . "Absorviendo" la incertidumbre.

IV.4 POLITICA Y TOMA DE DECISIONES.

Una decisión tiene las siguientes características:

- . Generalidad o abstracción.
- . El grado de espacio organizacional interno y externo que la decisión afecte y,
- . El periodo en que tendrá validez la decisión.

Las políticas de la organización se dan usualmente a un nivel general que abarca toda la empresa.

El hecho de elaborar una política general se considera como un aspecto del cambio organizacional, ya que puede alterar, originar o eliminar la estructura.

Una política se puede usar para:

- Formular metas y objetivos sustantivos.

El hecho de formular metas organizacionales persigue aclarar los propósitos que la organización tiene en ese momento, agregar nuevos objetivos o eliminar los viejos, impulsar la prioridad de

los objetivos y cambiar la misión principal de -
la organización.

- Formular procedimientos y dispositivos para lo
grar metas y evaluar ejecuciones.

Para la elaboración de una política dedicada a -
la evaluación de la ejecución en relación a las
metas aceptadas, se debe crear una retroalimenta
ción que proporcione información sobre el adecua
do funcionamiento de la organización actual.

- Administración rutinaria (aplicación de la po
lítica existente a las funciones en marcha).
- Tomar decisiones arraigadas, sin que sus conse
cuencias temporales vayan más allá del aconte
cimiento inmediato.

En el primer caso, se trataría de una decisión -
general y abstracta en tanto abarca la empresa comple
ta y enuncia principios estratégicos, esencialmente a
toda la organización y su período será de largo plazo.

En el segundo caso, es una decisión menos general y más operativa que modificará en grado menor, la organización y cuyo período es usualmente de corto plazo.

En el tercer caso, no existe de hecho decisión - por tomar ya que se aplica la única, legal y posible - (la política). La toma de decisión se ve totalmente influenciada en este caso, hasta el punto de eliminarla.

La última es la menos general, la de menos efecto organizacional y la de período más corto.

IV.5 IMPORTANCIA DE LA INFORMACION

La información es un factor indispensable en la solución de problemas ya que, debido a la cantidad y clase de ésta, se determina la certeza en el proceso de la toma de decisiones.

En muchas organizaciones, la información constituye el problema de fondo. Contar con un adecuado sistema de información es indispensable para llevar a cabo las funciones básicas de cualquier empresa. Un Director eficiente debe contar con información de ventas, activos, competencia y mercado, de una manera suficiente y oportuna. Las computadoras modernas constituyen una alternativa importante, por su capacidad y rapidez para manejar grandes volúmenes de información.

Todo sistema de información directiva debe tener en cuenta:

- Los requerimientos de la Administración.

La captura de la información debe ser selectiva, la necesaria para la toma de decisiones. Debe evitarse cargar información simplemente por hacer uso del computador.

- Datos externos a la empresa.

Se da el caso de compañías que al analizar sus - ventas y márgenes de utilidad, se remiten a sus - propias estadísticas, sin considerar las actividades de sus competidores o las demandas totales - del mercado. Estos datos siempre son de utilidad en los modelos; de pronósticos de ventas, de de- manda, de expansión de la empresa, etc.

- Estudios de costo-beneficio.

Es apropiado tener en mente que la búsqueda de - una mayor cantidad de información llega a un pun- to en que sus rendimientos son decrecientes. Mu- chas veces la información puede consumir más tiempo y costar más dinero de lo que vale.

- El impacto en la organización en caso de utili- zar ordenadores electrónicos.

Muchas veces la gente se siente incómoda ante la computadora, debido a que generalmente la desco- noce y supone que la desplazará de su trabajo.

Una mayor capacitación hará desaparecer ese temor, y disminuirá la resistencia al cambio.

Finalmente, la información no siempre fluye hacia las personas que deciden, esto es responsabilidad del proceso de comunicación dentro de la organización. Este debe garantizar que la información no se detenga ni se destruya.

IV.6 ALGUNOS METODOS CUANTITATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Se señalan algunos métodos cuantitativos que son básicos en la toma de decisiones, éstos son:

- Análisis del Punto de Equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio es una manera de comparar los costos y los ingresos para poder así encontrar el punto en el que son iguales: - "Punto de Equilibrio". Usualmente, los costos para empezar una nueva actividad (por ejemplo, manufactura de una nueva línea de aparatos para procesar alimentos), consisten tanto en costos que permanecen fijos (independientes del número de aparatos fabricados). Los costos fijos no cambian durante el período, los costos variables si cambian de acuerdo con cambios en la cantidad de aparatos fabricados. Los costos totales son la suma de los costos fijos y los variables. Por encima del punto de equilibrio se encuentran las utilidades y - por abajo las pérdidas.

El panorama que presenta un análisis del punto de equilibrio a los dirigentes, puede contemplar los

aspectos económicos de un problema de manera especialmente útil. Es posible ver que los costos son tales que la actividad propuesta significará pérdidas hasta algún punto de equilibrio. El proyecto será redituable sólo si la cantidad de unidades producidas y vendidas sobrepasa el punto.- En la gráfica de punto de equilibrio se muestra la producción y las ventas que se requieren, para que la empresa logre superar sus costos y se vuelva rentable. Ver figura No.8

Este método tiene mayor utilidad cuando la decisión es en condiciones de certidumbre.

. La Matriz de Resultados.

Es un mecanismo que se utiliza para poder mostrar los posibles resultados en el caso de seguir cursos opcionales de acción (denominados estados de la naturaleza). Para ilustrar una matriz de resultados, supongamos que los altos directivos de la compañía decidieron fabricar una nueva línea de aparatos procesadores de alimentos, pero dado que no conocen los productos que la competencia introducirá al mercado y que no están seguros de las condiciones económicas, no pueden conocer con certeza cuál será su demanda (estado

GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO

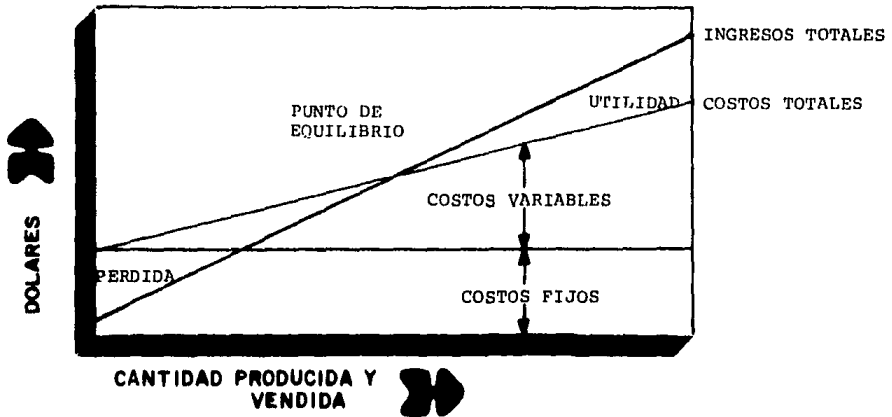


FIGURA No. 8.- GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

de la naturaleza), del nuevo modelo de sus aparatos procesadores de alimentos. Basándose en experiencias pasadas con otros productos, se consideran que son posibles tres niveles de demanda; cada nivel anticipa un volumen de ventas específico, se les designa como bajo, medio o alto.

La dirección de la compañía puede determinar producir diversas cantidades del nuevo producto (seleccionar una estrategia). El valor real de la demanda es incierto, por ello no se sabe el nivel - correcto de aparatos procesadores de alimentos - (bajo, medio o alto), que se deben producir. Pero se puede construir una matriz de resultados utilizando los mejores datos disponibles, para así mostrar los posibles ingresos que obtendrán siguiendo cualquiera de las tres estrategias bajo sus - tres estados de la naturaleza.

Si la compañía posee información extra, acerca de la posibilidad de que ocurran los diversos estados de la naturaleza, se puede tomar la medida - adicional de cuantificar el riesgo incluido en la selección de una de las estrategias. Esta será investigaciones de mercado que revelen ciertas preferencias de los consumidores y ciertos patrones de gasto que no se habían detectado.

Esta información puede indicar que la probabilidad de la demanda para la nueva línea de productos sea baja, media o alta.

El valor esperado total para cada estrategia es la suma de los pagos que recibiría la compañía por seguir cada estrategia bajo los tres estados de la naturaleza.

Para las decisiones en las que las condiciones son menos ciertas y la información es menos completa puede ser útil la técnica de matriz de resultados. Ver figura Núm. 9

- El Arbol de Decisiones

El árbol de decisiones, es una presentación gráfica de igual clase, que la matriz de resultados.

Este árbol de decisiones tiene la asignación de probabilidades de eventos a un futuro incierto. Se obtiene el valor esperado multiplicando el valor condicional de un resultado por la probabilidad de que ocurra. Ilustra cada alternativa y/o estrategia en forma de una rama de árbol. Muestra valores condicionales, las ponderaciones que proporcionan las probabilidades asignadas y el valor esperado al final de cada rama. De este modo pueden --

MATRIZ DE RESULTADOS QUE MUESTRA VALORES CONDICIONALES

ESTRATEGIAS CANTIDADES PRODUCCIDAS	ESTADOS DE LA NATURALEZA: NIVELES DE DEMANDA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
	VALORES CONDICIONALES		
ALTA	\$ 1 000 000	\$ 1 000 000	\$ 1 000 000
MEDIA	\$ 1 000 000	\$ 2 000 000	\$ 2 000 000
BAJA	\$ 1 000 000	\$ 2 000 000	\$ 3 000 000

FIGURA No. 9.- MATRIZ DE RESULTADOS.

MATRIZ DE RESULTADOS QUE MUESTRA VALORES ESPERADOS

ESTRATEGIAS:
CANTIDADES
PRODUCIDAS

ESTADOS DE LA NATURALEZA: PROBABILIDADES Y NIVELES DE DEMANDA

	BAJA 0.25	MEDIA 0.50	ALTA 0.25	
	VALORES ESPERADOS			VALOR ESPERADO TOTAL
BAJA	\$ 250 000	\$ 500 000	\$ 250 000	1 000 000
MEDIA	\$ 250 000	\$ 1 000 000	\$ 500 000	1 750 000
ALTA	\$ 250 000	\$ 1 000 000	\$ 750 000	2 000 000

FIGURA No. 9.- CONTINUACION, MATRIZ DE RESULTADOS.

compararse los frutos económicos anticipados para cada rama alternativa. Ver figura No. 10.

. La Programación Lineal.

Es una técnica que puede aplicarse en una amplia gama de problemas de decisiones de administración, y de otro tipo, como podría ser la determinación que hacen las refinerías de petróleo de la mejor mezcla de productos, considerando los costos de refinación y la demanda de los clientes. Ver figura No. 11.

Se fija una función objetivo (que puede determinar utilidades, demanda, etc.), y una o más funciones de restricción (que pueden ser costos, límites de producción, etc.). Se maximiza o minimiza la función objetivo tomando en cuenta las restricciones, esto se hace mediante cálculo de desigualdades o multiplicadores de Lagrange. La técnica de las colas, ayuda a calcular los costos de proporcionar instalaciones de servicios.

Calcula la capacidad de servicio adecuada pero no excesiva, evitando costos por tener que esperar para recibir el servicio.

ARBOL DE DECISIONES.

ESTRATEGIA	RESULTADO (con probabilidades)	VALOR CONDICIONAL	VALOR ESPERADO (ajustados con probabilidades)
PUNTO DE DECISION	COMPROMETERSE CON KORBEL	AUMENTO EN VENTAS (0.7)	\$ 1 700 000
	NO COMPROMETERSE CON KORBEL	REDUCCION EN VENTAS (0.3)	(-) \$1000 000
		AUMENTO EN VENTAS (0.3)	\$1400 000
	NO COMPROMETERSE CON KORBEL	REDUCCION EN VENTAS (0.7)	(-) \$ 800 000
			$ \begin{aligned} & \$1700\ 000 \times 0.7 = \$1190\ 000 \\ & (-) \$1000\ 000 \times 0.3 = (-) 300\ 000 \\ & \hline & \$ 890\ 000 \end{aligned} $
			$ \begin{aligned} & \$1400\ 000 \times 0.3 = \$ 420\ 000 \\ & (-) \$ 800\ 000 \times 0.7 = (-) 560\ 000 \\ & \hline & (-) 140\ 000 \end{aligned} $

FIGURA No. 10.- ARBOL DE DECISIONES.

FLUCTUACIONES DE INVENTARIOS CON EL TIEMPO

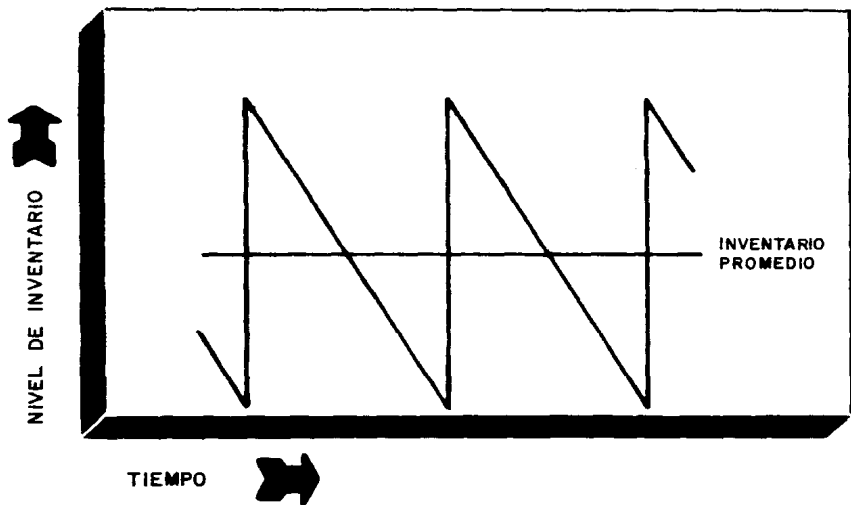


FIGURA No. 11 .- PROGRAMACION DE INVENTARIOS.

RESUMEN DEL CAPITULO

IV

Actualmente es de interés el proceso de toma de - decisiones. Es necesario tomar mejores decisiones debido a la alta competitividad y a la situación económica.

Usualmente las decisiones se hacen intuitivamente, y aunque eventualmente tienen éxito, ésto es cada vez - más riesgoso.

En el proceso de toma de decisiones se considera - a: la persona responsable por la decisión, el contexto - del problema, a diversos cursos de acción, un conjunto - de consecuencias a cada curso y un cierto grado de incer - tidumbre asociado a las alternativas.

Siempre que existe una situación diferente a la de - seada, hay un problema. Para resolver un problema es ne - cesario: hacer un diagnóstico; generar soluciones alter - nativas, elegir entre alguna (aquí son de utilidad las - técnicas de toma de decisiones), instrumentar y controlar la alternativa elegida. Es de auxilio en problemas, la experiencia de los colaboradores.

Al tomar una decisión importante, es mejor la -
confluencia de varios a la solución de una persona, el
riesgo se minimiza de esta manera.

La política es una decisión tomada hacia objeti-
vos y metas que generalmente modifica la estructura de
la empresa, una vez dada es una limitante para las de-
cisiones posteriores ya que es necesario respetarla.

En toda organización la información constituye -
el elemento fundamental para una adecuada toma de deci-
siones. Los sistemas de información deben tener en cuen-
ta: los requerimientos de los directivos, datos exter-
nos que siempre son de utilidad, estudios de costo bene-
ficio, y en caso de que se pretenda instrumentar una -
computadora, el impacto social sobre la organización.

Finalmente, se mencionaron algunos métodos cuan-
titativos para la toma de decisiones: Análisis de Punto
de Equilibrio, Matriz de Resultados, Arbol de Decisio--
nes, Programación Lineal y Técnicas de Colas.

I N D I C E

PAGINA

V. INVESTIGACION DE CAMPO

LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

V.1	PLANTEAMIENTO	
	V.1.1. Objetivos	122
	V.1.2 Hipótesis	123
V.2	MARCO TEORICO	
	V.2.1 Productividad	124
	V.2.2 Liderazgo	125
	V.2.3 Liderazgo y Productividad	127
V.3	JUSTIFICACION	128
V.4	METAS ESPECIFICAS	129
V.5	METODOLOGIA	

	PAGINA
V.5.1 Variables	130
V.5.2 Determinación de la productividad de las empresas.	130
V.5.3 Selección de la muestra	132
V.5.4 Determinación del Liderazgo de los Directivos.	136
V.5.5 Aplicación de la regresión lineal.	136
V.5.6 Resultados	137
V.5.7 Resumen	143
Anexo 1	145
Anexo 2	158
Anexo 3	163
REFERENCIAS	166
BIBLIOGRAFIA	167

V.1 PLANTEAMIENTO

Analizar la relación entre el liderazgo y la productividad en muestra representativa de empresas de la Industria Farmacéutica en el Distrito Federal.

Así se podrá indicar que tipos de liderazgo (bajo ciertas condiciones), pueden ser asociados a empresas productivas. Con ello será posible, al adecuar el tipo de liderazgo a las características de las empresas, aumentar la productividad.

V.1.1 Objetivos

Determinar la productividad de las empresas de - una muestra representativa de la Industria Farmacéutica en el Distrito Federal.

Medir el liderazgo de los empresarios correspondientes a las empresas de la muestra del objetivo anterior.

V.1.2 Hipótesis

Existirá una relación significativa al 76%* de confianza entre las unidades de liderazgo de Reddin y las unidades de productividad de Waltermán y Peters, en las empresas farmacéuticas del Distrito Federal.

(*) El 76% de confianza, resulta de la multiplicación del 95% de confianza en la regresión lineal por el 80% de confianza del tamaño de muestra. Ver - Apartado de Metodología.

V.2 MARCO TEORICO

V.2.1 Productividad

La productividad desde el punto de vista más general, es la razón entre los resultados logrados y los recursos empleados²⁹. De esta manera puede interpretarse como un indicador para muchos propósitos.

Las técnicas más utilizadas para la medición de la productividad comprenden³¹.

Análisis de Tiempos y Movimientos

Se enfoca a nivel de los operadores, sus máquinas y procedimientos evitando al máximo los tiempos - muertos. Se maximiza una función, objetivo de producción, minimizando el tiempo, luego se compara con la realidad, estableciendo indicadores de eficiencia. Lo anterior, implica una medición detallada a nivel operador en cada empresa. Desde el punto de vista de producción es el procedimiento más detallado y preciso.

Método de Insumos y Productos

Esta técnica procede de la teoría general de sistemas, y se considera a la empresa como una caja ne-

gra que procesa INPUTS convirtiéndolos en OUTPUTS. La productividad, es entonces el cociente $OUTPUTS / INPUTS$. Requiere la determinación precisa de los INPUTS (recursos humanos, materiales y financieros) y de los OUTPUTS (productos y servicios). Este proceso es más general que el anterior.

- . Análisis de Cifras Contables de las Empresas.

Esta consideración se fundamenta en la técnica contable. Se toman en cuenta las razones de productividad financiera, éstas son: tasa de rendimiento de capital y tasa de crecimiento de ventas.

Las técnicas estadísticas para determinar la productividad de las empresas consisten en análisis de las cifras contables-financieras históricas.

V.2.2 Liderazgo

El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los demás con objeto de alcanzar metas organizacionales. Se tienen varias teorías que lo describen, son de interés en particular aquellas que sugieran una relación entre el liderazgo

y productividad y que indiquen cual podría ser la variable independiente y cual la dependiente. Rensis Likert en su enfoque unidimensional, da una gama de 4 posiciones, la primera el líder explotador y la última el líder participativo, que es el más productivo. Blake y Mouton "complican" el análisis y manejan dos dimensiones, interés por la producción e interés por las personas, de nuevo puede percibirse la relación de liderazgo efectivo y alta producción³².

Otros estudios donde se es más específico al hablar de la productividad son los de Kats y Khan, desarrollados en la Universidad de Michigan, el liderazgo autoritario produce baja productividad y el participativo alta productividad. Adolece este enfoque sin embargo, de no considerar efectos propios de cada organización. Aquí tenemos un indicio respecto a la independencia y dependencia de la productividad y el liderazgo, se puede considerar el liderazgo como variable independiente y a la productividad como variable dependiente³².

David Bain teórico de la producción, en su esquema de potencia²⁹, sugiere explícitamente la relación productividad-liderazgo, agregando al esquema de Kats y Khan la dimensión tiempo. Esto se puede ver en la matriz:

ESTILO LIDERAZGO	POTENCIAL DE PRODUCTIVIDAD	
	A corto plazo	A largo plazo
Autócrata	Alto	Bajo
Participativo	Alto	Alto

En términos generales las teorías anteriores asocian al liderazgo efectivo, el carácter participativo en contraposición al autócrata, sin embargo una corriente más actual ³², desarrollada por Fielder, Lewin y Reddin introduce el concepto multidimensional donde el liderazgo efectivo depende del carácter situacional o particular de cada organización. Se sugiere que la productividad depende del tipo de liderazgo, del tiempo, de las relaciones líder-colaborador, del tipo de tarea y del poder legítimo sostenido por el líder.

V.2.3 Liderazgo y Productividad

En conclusión, existen evidencias (apartados V.2.1 y V.2.2), que sugieren la relación liderazgo-productividad. Puede proponerse además el liderazgo como variable independiente y a la productividad como variable dependiente (apartado V.2.2).

Dado que la mayor parte de los pensadores administrativos prefieren la aproximación situacional ³², será éste el esquema elegido para el tratamiento del liderazgo.

Respecto a las técnicas utilizadas para la medición del liderazgo, son fundamentalmente cuestionarios aplicados a los líderes, existe el Douglas McGregor - (Tipo X, Y), el de Likert (Psicograma de Actuación), - el de Fielder (CMP, Colaborador Menos Preferido), y el Reddin (3 D, Tridimensional). El que se adapta mejor - al esquema elegido, es el de Reddin 3D. Motivo por el cual es el elegido para la presente investigación.

V.3 JUSTIFICACION

La productividad nos afecta a todos, en México al hablar de que el dinero no alcanza para nada, no sólo hablamos del recurso monetario, sino de la productividad, de la falta de capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas de la población.

La elevación de la productividad es una forma de incrementar la riqueza de un país. Sin un aumento de la productividad, todos los incrementos de salarios,-

de costos y de precios, solo significan una creciente -
inflación. Solo siendo más productivos como personas, -
empresas, organizaciones y país, es como podremos comba-
tir la inflación, el desempleo y la paridad monetaria -
inestable.

Por otro lado, ¿En México es posible aumentar la -
productividad mejorando el liderazgo bajo las condicio-
nes actuales?, ¿En México, qué forma tiene la relación -
de la productividad y los factores que la condicionan?.

V.4 METAS ESPECIFICAS

V.4.1

Determinar la productividad y los tipos de lide--
razgos de una muestra representativa de empresas farma-
céuticas en el Distrito Federal.

V.4.2

Concluir respecto al impacto que tiene el lideraz-
go sobre la productividad encontrando los tipos de lide-
razgo y las condiciones asociadas a las empresas produc-
tivas.

V.5 METODOLOGIA

V.5.1 Variables

Liderazgo medido en unidades de liderazgo (que son la suma ponderada de las respuestas dadas a el cuestionario situacional), y productividad medida en unidades de productividad (que son la suma ponderada de las tasas financieras de crecimiento de activo total, rendimiento medio de capital y crecimiento medio de ventas).

Se considera el liderazgo variable independiente y la productividad variable dependiente.

El procedimiento de Waltermán y Reddín para medir productividad y liderazgo se describe a continuación:

V.5.2 Determinación de la Productividad de las - Empresas.

Se elige como universo de estudio a la Industria

Farmacéutica(*) en el Distrito Federal, que cuenta con NT empresas, las NT empresas se somete al siguiente - criterio de calidad³⁷.

- a) Tener como mínimo 5 años de establecida, este es un criterio de supervivencia y habla de la capacidad de la empresa para producir utilidades, con ello tenemos:

$$N_5 = NT - N_{>5}$$

donde N_5 = número de empresas con 5 años o más de establecidas.

NT = número total de empresas.

$N_{>5}$ = número de empresas con menos de 5 años de establecidas.

(*) Se eligen las empresas de la Industria Farmacéutica, debido a:

- a) Contar con la información de ventas necesarias.
 b) Contar con la información contable necesaria.
 c) Disponer de las relaciones necesarias para lograr las entrevistas.
 d) Por ser un sector que en general nos es conocido y de interés.

V.5.3 Selección de la Muestra

De estas N_5 empresas, se selecciona al azar una muestra de tamaño n_5 representativa (al 80% de confianza)*.

Se calcula ahora:

- b) La tasa de crecimiento del activo total en el periodo 1982-1986, la designamos TA_i , $i=1, 2, \dots, n_5$. Estas se acomodan en orden decreciente y se forma la 1a. columna de la tabla de ponderación.
- c) Rendimiento medio del capital en el periodo 1982 - 1986, lo cual designamos RC_i , $i = 1, 2, \dots, n_5$. Se ordenan y se colocan en la 2a. columna de la tabla de ponderación.

(*) Se considera 80% de confianza y 10% de error, luego $N_0 = (z^2 \times p.q)/e^2$ de donde $N_0 = (1.28 \times .5 \times .5) / (.10)^2 = 32$, y con la corrección por finitud $n = 32 / (1 + (31 / 148)) = 26$ (Ver apartado 6 de resultados).

- d) Crecimiento medio de las ventas en el período - 1982-1986, lo cual designamos \overline{RV}_i , $i=1,2,\dots,n_5$. Se ordenan y se colocan en la 3a. columna de la tabla de ponderación.*

TABLA No. 1

1º	L ₁	2º	L ₂	3º	L ₃	D O N D E		
TA _i	(1)	\overline{RC}_i	(1)	\overline{RV}_R	(1)	TA _i ≥	TA _j ≥	... TA _{n5}
TA _j	(2)	\overline{RC}_j	(2)	\overline{RV}_i	(2)	\overline{RC}_i ≥	\overline{RC}_j ≥	... \overline{RC}_{n5}
.
.
.
TA _{n5}	(n5)	\overline{RC}_{n5}	(n5)	\overline{RV}_{n5}	(n5)	\overline{RV}_R ≥	\overline{RV}_i ≥	... \overline{RV}_{n5}

Ponderación para ordenar empresas de acuerdo a - su productividad.

De esta manera se asigna al primer lugar de cada columna el número 1, y así sucesivamente hasta el último. Despúes se suma para cada empresa:

(*) Dado que la información es de carácter confidencial no se dan a conocer los nombres reales de las empresas.

(VER TABLA No. 2)

$$\begin{array}{c}
 \text{COLUMNA 3} \\
 \sum \\
 \text{COLUMNA 1}
 \end{array}
 \quad L_i = B_i$$

Las B_i , se acomodan en forma decreciente, con ello tenemos ordenadas a las empresas de acuerdo a su productividad.

TABLA No. 2

	B
n_1	3
n_2	4
.	.
.	.
.	.
n_5	$3n_5$

Empresas ordenadas de acuerdo a su productividad.

Los datos de la Tabla No. 2 se normalizan de acuerdo con:

$$\text{Con } m = 3n_5, \quad y = \left\lfloor 9(B/m - 1) \right\rfloor$$

TABLA No. 3

	y
n_1	9
n_2	8
.	.
.	.
.	.
n_5	0

Empresas seleccionadas en la muestra normalizada.

TABLA No. 4

	x
d_1	9
d_2	8
.	.
.	.
.	.
dn_5	0

Directivos de las empresas seleccionadas y sus calificaciones con el Sistema 3-D.

V.5.4 Determinaciones del Liderazgo de los Directivos.

Ahora se entrevista en cada una de las empresas - de la muestra al Director General, a quien se le aplica el cuestionario 3-D* con lo que se obtendrá una calificación de 0 a 9 para cada Directivo (TABLA No. 4).

V.5.5 Aplicación de la Regresión Lineal

Con los datos "X" y "Y" de las Tablas No. 4 y 5, se ejecuta una regresión lineal simple, donde se hallan los parámetros "M" y "B".

$$y = Mx + B$$

* Ver anexo No. 1

Dado que "X" mide el liderazgo y "Y" mide la productividad, la ecuación establece la hipótesis de relación entre "X" y "Y". La calidad de esta relación la mide el coeficiente de determinación R^2 . Aceptaremos nuestra hipótesis si:

$$.7 \leq R^2 \leq 1$$

con un 95% de confianza, medida en la estadística "F" - de Fisher. La confianza involucrada en la hipótesis es:

$$(.95) \times (.80) = .76$$

de R^2 del tamaño de muestra.

V.5.6 Resultados

El universo de estudio de las empresas farmacéuticas resultó ser de 200 empresas* al someterlas a los -

* El total real es aproximadamente de 300, pero la información histórica puede obtenerse sólo de 200.

criterios de calidad, ocurrió:

$$N_5 = NT - N_{>5} \quad (1)$$

Donde $N_{>5}$ fue igual a 52. Se incluye también el efecto de que ciertas empresas tuvieron en algunos años ventas tan bajas que desaparecieron del total de 200, - se incluyen por tanto en N_5 las empresas con la antigüedad establecida y que además se mantuvieron en ese mismo lapso de tiempo dentro de las 200 históricas, se eliminaron también las empresas que se fusionaron o dividieron en el lapso del tiempo mencionado.

$$NT = 200$$

$$N_5 = 148$$

De estas 148, se calculó el tamaño de muestra, tomando en cuenta una confianza del 80% y un error del 10%**.

** En el caso de ciencias exactas suele usarse 95% de confianza y 5% de error, para ciencias sociales este porcentaje es muy alto, tomando en cuenta el gran tamaño de muestra resultante, es fácil seleccionar 334 piezas de un total de ellas, pero es muy difícil visitar 334 empresas y encuestarlas.

De esta manera se calcula:

$$N_0 = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2} = \frac{1.28 \times .5 \times .5}{(10)^2} = 32 \quad (2)$$

Tomando en cuenta la corrección por finitud:

$$n = \frac{32}{(1 + \frac{31}{148})} = \underline{\underline{26}} \quad (3)$$

El tamaño de muestra es de 26, éstas se seleccionaron al azar de las 148 empresas en el marco.

Se aplicaron entonces los criterios contables descritos en la metodología*, con lo que se obtuvieron las siguientes calificaciones en el aspecto de "productividad" financiera, para las empresas seleccionadas.

TABLA "A"

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Y	8	7	7	7	7	7	7	6	6	6	5	5	5	5	4	4	3
Empresa	18	19	20	21	22	23	24	25	26								
Y	3	3	2	2	2	2	2	1	1	0							

* Ver anexo 2.

Se procedió a realizar la visitas a las empresas, entrevistando al Director General de cada una de ellas, cuando no fue posible entrevistarlo a él (por diversas razones), se entrevistó al Director de Mercadotecnia o al de Finanzas en ese orden.

Las calificaciones de liderazgo situacional para cada directivo correspondiente a la muestra, aparecen en la Tabla "B".

TABLA "B"

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
X	6	6	6	6	8	4	6	5	5	6	4	4	3	5	3	4	3	2
Empresa	19	20	21	22	23	24	25	26										
X	3	2	6	2	3	2	2	1										

Se procedió a aplicar la regresión lineal con los datos de las Tablas "A" y "B", de donde se obtuvo:

$$R^2 = .7$$

y una recta de ajuste:

$$Y = 0.10 + 1.05 X$$

Para un mayor análisis estadístico, ver anexo 3.

De las observaciones más importantes a considerar, está el hecho de la falta de integración del proceso de desarrollo de los recursos humanos en las empresas farmacéuticas, rara vez un empleado sigue el trayecto completo dentro de la empresa hasta llegar a Director General, y muchas veces en el caso de empresas transnacionales proviene del extranjero.

La planeación en este sentido es mixta. y las estrategias generales usualmente responden a necesidades del país y de la casa central de la compañía.

Desde el punto de vista puramente intuitivo, en las entrevistas nos pudimos percatar de la variedad de estilos de liderazgos que se pueden encontrar en una muestra de empresas.

Por otro lado, tuvimos muchas dificultades para realizar las entrevistas ya que los directivos son en muchos casos inaccesibles.

Un detalle curioso lo constituye el grado de profesionalismo de los directivos, uno podría esperar un alto grado de estudios en ellos, sin embargo, esto no es así.

La edad de ellos oscila entre los 40 y 60 años, la experiencia es un punto básico en los dirigentes de esta industria.

Con referencia a la ecuación:

$$Y = 0.10 + 1.05 x$$

$$R^2 = 0.7 \quad EEE = 1.32 \quad (\text{error estándar})$$

Haremos algunas observaciones de índole administrativo.

- El signo + 1.05 indica que a mayor liderazgo, mayor productividad.

Se desprende una primer recomendación de orden práctico.

MEJORE SUS DIRECTIVOS, CON ELLO MEJORARA SU PRODUCTIVIDAD.

Recordamos que en nuestros términos mejorar un directivo es hacerlo reconocer y aplicar los estilos de liderazgo adecuados a su empresa y sus colaboradores.

Un detalle de interes es que aún con "cero" liderazgo, tenemos una productividad remanente:

$$X = 0 \quad Y = 0.10$$

De ahí se desprende:

EL PEOR DIRECTIVO GENERA ALGUNA PRODUCTIVIDAD,
NO SE ENGANE, TRATE DE MEJORARLO.

El factor R^2 es .7, esto es, se explica el 70%*y permanece inexplicado el 30%.

NO CONSIDERE A LAS ANTERIORES RECOMENDACIONES
INFALIBLES Y APLICABLES SIEMPRE, ANALICE SU
PROBLEMA Y CONDICIONES PARTICULARES.

V.5.7. RESUMEN

La presente investigación analizó la relación que existe entre el liderazgo y la productividad en las empresas farmacéuticas del Distrito Federal, se midió el liderazgo de los empresarios de una muestra representativa de empresas de la industria farmacéutica en el -- Distrito Federal y se determinó la productividad de - las empresas correspondientes, relacionando ambas medidas al final.

* De la variación total (y - \bar{y}):

Una posible solución para un país con elevada deuda pública y una creciente inflación, es el aumento de la productividad. La productividad es una prioridad nacional en estos momentos. Dado que la relación liderazgo-productividad es positiva, es posible, adecuando el liderazgo de nuestros administradores públicos, empresarios y políticos, elevar nuestra productividad.

La muestra se seleccionó bajo los criterios de Waltermán y Peters³⁷, que mide la productividad de las empresas, usando básicamente la antigüedad, la tasa promedio de crecimiento de activos y ventas.

Una vez seleccionada la muestra se entrevistó a los directivos de cada empresa aplicándoles el cuestionario situacional 3-D de Reddin, que mide el liderazgo³⁸. Se toman en cuenta las condiciones de las empresas y su entorno y en base a ellas, se establece la efectividad del liderazgo, de acuerdo a las respuestas dadas por los directivos a ciertas consideraciones planteadas. Finalmente, se cruzaron las mediciones de productividad y las de liderazgo, mediante un análisis de correlación simple. La conclusión fundamental se refiere al hecho de que existe una relación directa entre el liderazgo y la productividad. Es posible extender al universo de Empresas Farmacéuticas en el Distrito Federal, con un 76% de confianza,* las conclusiones.

* Este porcentaje resulta de la multiplicación del 95% de confianza en regresión lineal multiplicado por el 80% del tamaño de muestra.

A N E X O No. 1

PLAN DEL CUESTIONARIO

Se determina el estilo de liderazgo y su efectividad de acuerdo a la situación particular de cada empresa.

La situación se caracteriza por el tipo de tarea, el tipo de colaborador, la forma de operación, la comunicación y el medio ambiente económico de la empresa.

Para la elaboración del cuestionario se usa la teoría tridimensional de Reddin, en la cual se manejan 3 ejes; uno para indicar interés por la tarea, otro para indicar interés por las relaciones humanas, y el último indica eficiencia.

Atendiendo al espacio bidimensional tarea-relación, existen 4 estilos básicos:

Cuadrante 1;	Alta tarea, baja relación
Cuadrante 2;	Alta tarea, alta relación
Cuadrante 3;	Alta relación, baja tarea
Cuadrante 4;	Baja relación, baja tarea

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

Estamos realizando un estudio para determinar el - estilo de liderazgo de una muestra representativa de Directivos de la Industria Farmacéutica en el Distrito Federal, a través del cual se busca contar con elementos que ayuden o contribuyan a aumentar la productividad - (al adecuar el liderazgo a las condiciones de las empresas).

Consideramos que la información le será de utilidad pués determinará su estilo de liderazgo y la adecuación del mismo a su organización. Le indicará además - cómo mejorar la productividad de la misma.

El tiempo para responder este cuestionario es de - aproximadamente 30 minutos.

Usted fue seleccionado al azar de la población total de Directivos de la Industria Farmacéutica en el Distrito Federal.

Es muy importante que sus "contestaciones" se apeguen a la realidad, pués de otra manera la información no será de utilidad.

Los datos que se obtengan son estrictamente confidenciales y si no lo desea no incluya su nombre.

SI EXISTE ALGUNA DUDA AHORA O MIENTRAS LLENA EL -
CUESTIONARIO, ESTAREMOS PRESENTE PARA RESOLVERLA.

DATOS GENERALES

Empresa. _____

Nombre (Opcional) _____ Edad: _____

Puesto. _____

SECCION EMPRESA (E_i)

Marque un número, 1 es bajo y 10 alto.

1. Creatividad necesaria en la tarea preponderante.

Baja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta

2. Repetividad de la tarea preponderante

Baja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta

3. Habilidad intelectual necesaria en la tarea preponderante.

Baja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta

4. Habilidad manual necesaria en la tarea preponderante.

Baja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta

5. Nivel educativo promedio de los colaboradores.

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 alto

6. La mayoría de los colaboradores son sindicalizados?

SI 10 1 NO

7. Edad promedio de los colaboradores

Baja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 alta

8. Antigüedad promedio de los colaboradores en la empresa.

Baja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 alta

9. El cumplimiento estricto del reglamento de la organización es necesario para la mayoría de los colaboradores.

1 10
SI NO

10. La comunicación se debe realizar por los canales formales de la organización, para la mayoría de los colaboradores.

1 10
SI NO

11. El manual de operación se debe cumplir al pie de la letra por la mayoría de los colaboradores

1	10
SI	NO

12. El tiempo de entrada y salida, así como los descansos y comidas, las deben cumplir estrictamente la mayoría de los colaboradores

1	10
SI	NO

13. Existe 1 ó 2 empresas monopolistas líderes de la industria.

1	10
SI	NO

14. Puede considerarse a la industria como de intensa competencia comercial.

1	10
SI	NO

SECCION DIRECTIVO (D₁)

Marque sólo una de las opciones: 1, indica de acuerdo y "0" en desacuerdo:

1. El hombre común rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede.

0 1

2. El hombre debe ser controlado y amenazado para lograr de él, el debido rendimiento.

0 1

3. El hombre común quiere tranquilidad y seguridad

0 1

4. El hombre común no explota a fondo sus capacidades.

0 1

Las siguientes preguntas plantean ciertas situaciones hipotéticas en que se encuentra usted. Elija sólo una de las opciones.

5. Sus colaboradores no responden ante el trato amable. El rendimiento general está disminuyendo rápidamente.

- a) Recalque el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se cumplan funciones.
 - b) Converse primero con sus colaboradores y después fije metas.
 - c) Esté disponible para el diálogo pero no ejerza ninguna presión para entablarlo.
 - d) Deje intencionalmente de intervenir.
6. Usted se ha incorporado a un nuevo trabajo. El administrador anterior ha sido sumamente rígido. Usted desea mantener un alto nivel de productividad pero le gustaría que el ambiente fuera más humano.
- a) Haga todo lo que crea conveniente para que el grupo se sienta importante.
 - b) Recalque la importancia de cumplir con los pasos y funciones respectivas.
 - c) Deje intencionalmente de intervenir.
 - d) Haga que el grupo participe en el proceso de toma de decisiones, pero cerciórese de que los objetivos se cumplan.

7. Usted está considerando realizar cambios importantes, los miembros del grupo le han presentado recomendaciones respecto a los cambios.
- a) Defina el cambio y supervise su ejecución.
 - b) Adquiera la aprobación de los integrantes del grupo respecto al cambio y permítale organizar su ejecución.
 - c) Esté dispuesto a realizar los cambios que le recomienden pero mantenga el control en su ejecución.
 - d) Evite la confrontación, deje las cosas como están.
8. El rendimiento que se observa en el grupo está aumentando, los miembros conocen sus funciones y las normas de trabajo.
- a) Mantenga un trato amable, pero haga incapié en las funciones y normas de trabajo.
 - b) No tome ninguna acción.

- c) Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa.
 - d) Recalque la importancia de cumplir con los plazos y las tareas encomendadas.
9. Los miembros del grupo no pueden resolver un problema dado.
- a) Agréguese al grupo y procure resolver el problema con ellos.
 - b) Deje que el grupo lo resuelva.
 - c) Resuelva el problema usted mismo y entere de la solución al grupo.
 - d) Anime al grupo a tratar de resolver el problema y esté disponible para el diálogo.

Marque un número "1" de acuerdo, "0" en desacuerdo.

10. Lo más importante en una organización es el rendimiento.

1 0

11. Las relaciones inter humanas perturban la buena -
marcha del trabajo.

1 0

12. Las relaciones humanas se basan en autoridad y obe-
diencia.

1 0

Marque con un número; "0" de acuerdo; "1" en desa-
cuerdo.

13. El control externo y la amenaza de sanciones no -
son eficaces para motivar a los colaboradores.

1 0

14. Un determinado trabajo puede ser por su naturaleza
satisfactorio.

1 0

Las respuestas se codifican de acuerdo a las dos siguientes tablas para los cuadrantes.

TABLA EMPRESAS

CUADRANTE 3

1) Creatividad	6-7	___
2) Repetitividad	4-5	___
3) Habilidad Intel.	6-7	___
4) Habilidad Manual	4-5	___
5) Nivel Educativo	6-7	___
6) Colab. Sindical	10	___
7) Edad prom. Colab	6-7	___
8) Antigüedad	6-7	___
9) Reglamento	10	___
10) Comunicación	10	___
11) Manual de Op.	10	___
12) Entrada y Salida	10	___
13) Monopolio	1	___
14) Competencia	1	___

CUADRANTE 2

1) Creatividad	8-10	___
2) Repetitividad	1-3	___
3) Habilidad Intel.	8-10	___
4) Habilidad Manual	1-3	___
5) Nivel Educativo	8-10	___
6) Colab. Sindical	10	___
7) Edad prom. colab	8-10	___
8) Antigüedad	8-10	___
9) Reglamento	10	___
10) Comunicación	10	___
11) Manual de Op.	10	___
12) Entrada y Salida	10	___
13) Monopolio	1	___
14) Competencia	1	___

CUADRANTE 4

1) Creatividad	1-3	___
2) Repetitividad	8-10	___
3) Habilidad Intel.	1-3	___
4) Hab. Manual	8-10	___
5) Nivel Educativo	1-3	___
6) Colab. Sindical	1	___
7) Edad prom. Colab	1-3	___
8) Antigüedad	1-3	___
9) Reglamento	1	___
10) Comunicación	1	___
11) Manual de Op.	1	___
12) Entrada y Salida	1	___
13) Monopolio	10	___
14) Competencia	10	___

CUADRANTE 1

1) Creatividad	4-5	___
2) Repetitividad	6-7	___
3) Hab. Intel.	4-5	___
4) Hab. Manual	6-7	___
5) Nivel Educativo	4-5	___
6) Colab. Sindical	1	___
7) Edad prom. colab	4-5	___
8) Antigüedad	4-5	___
9) Reglamento	1	___
10) Comunicación	1	___
11) Manual de Op.	1	___
12) Entrada y Salida	1	___
13) Monopolio	10	___
14) Competencia	10	___

TABLA DIRECTIVOSCUADRANTE 3

1)	O
2)	O
3)	O
4)	O
5)	C
6)	A
7)	B
8)	A
9)	A
10)	O
11)	O
12)	O
13)	O
14)	O

CUADRANTE 2

_____	1)	O	_____
_____	2)	O	_____
_____	3)	O	_____
_____	4)	O	_____
_____	5)	B	_____
_____	6)	D	_____
_____	7)	C	_____
_____	8)	C	_____
_____	9)	D	_____
_____	10)	O	_____
_____	11)	O	_____
_____	12)	O	_____
_____	13)	O	_____
_____	14)	O	_____

CUADRANTE 4

1)	1
2)	1
3)	1
4)	1
5)	D
6)	C
7)	D
8)	B
9)	B
10)	1
11)	1
12)	1
13)	1
14)	1

CUADRANTE 1

_____	1)	1	_____
_____	2)	1	_____
_____	3)	1	_____
_____	4)	1	_____
_____	5)	A	_____
_____	6)	B	_____
_____	7)	A	_____
_____	8)	D	_____
_____	9)	C	_____
_____	10)	1	_____
_____	11)	1	_____
_____	12)	1	_____
_____	13)	1	_____
_____	14)	1	_____

Finalmente, se califica y se normaliza así:

TABLA PARA CALIFICAR

$$|D_3 - E_3| = a_3$$

$$|D_1 - E_1| = a_1$$

$$|D_1 - E_2| = a_2$$

$$|D_4 - E_4| = a_4$$

$$\sum_{i=1}^4 a_i$$

TABLA DE NORMALIZACION

$$X = \left| 9 \left(\sum_{i=1}^4 \frac{a_i}{28} - 1 \right) \right|$$

ANEXO 2

VALORES				
86	85	84	83	82
A	B	C	D	E
15,532	7,491	4,517	2,353	1,017
15,159	5,306	3,628	1,945	933
14,692	7,146	4,486	3,066	1,073
13,071	4,825	4,085	1,999	1,086
12,852	6,372			
		2,204	1,237	688
		2,617	1,945	768
12,034	5,795	3,193	1,949	913
12,041	5,528	3,347	1,845	890
11,920	5,047	3,213	1,938	1,012
11,337	6,342	4,560	2,383	991
11,057	4,575	2,272	870	834
10,787				
10,575	4,516	3,044	1,709	774
10,490	4,587	3,150	1,973	734
9,993	4,490	2,463	1,094	687
9,719	4,496	2,686	1,816	963
9,568	4,380	2,962	1,283	478
9,396	4,126	2,398	1,180	512
8,903	5,071	1,752	3,088	861
8,847	4,370	2,288	1,355	758
8,721	3,553	2,835	1,261	583
8,463	4,311	2,668	1,668	726
8,263	3,110	2,712	1,115	646
8,185	3,586	2,818	983	474
7,981	5,127	2,102	740	270
7,747	2,484	1,528	1,018	632
7,363	3,187	1,968	1,888	492
7,275	3,040	1,392	767	298
6,795	2,869	1,810	1,284	729
6,738	3,211	1,998	1,130	568
6,593	3,131	2,065	1,203	550
6,360	3,038	2,034	1,196	653
6,279	2,841	1,738	962	633
5,029	2,065	1,224	739	429
5,790	2,267	1,487		

86	85	84	83	82
5,201	1,955	1,742	572	361
5,194	2,147	1,340	747	324
4,974	2,764	1,495	885	361
4,425	2,200	1,210	719	361
4,354	2,244	1,400	1,022	455
4,100	2,295	992	586	285
3,980	1,644	799	588	304
3,871	1,491	853	476	271
3,835	1,584	1,031	726	342
3,751	1,580	1,060	624	288
3,723	1,735	1,163	692	354
3,626	1,992	1,106	636	240
3,514	1,478	912	471	214
3,260	1,498	826	425	226
3,067	1,498	651	599	309
3,040	1,356	856	568	330
2,991	1,423	717	320	151
2,805	1,367	816	507	168
2,663	1,107	570	304	165
2,509	1,358	890	325	167
2,520	1,219	642	251	125
2,522	987	595	332	121
2,470	1,522	1,047	430	118
2,424	1,235	885	504	291
2,423	1,024	632	418	
2,389	1,051	885	521	247
2,116	1,353	875	445	192
2,099	789	482	230	96
2,005	984	580	151	83
1,912	914	384	286	176
1,823	944	336	275	120
1,819	871	609	270	120
1,731				
1,610	817	487	234	109
1,553	776	396	267	109
1,541	678	426	202	107
1,503	873	607	358	161
1,423	667			
1,398	590	406	255	124
1,352	591	387	193	111
1,327	618	367	139	85
1,279	822	389	192	122
1,132	780	1,046	337	265
1,104	400	252	124	78
1,021				

CONTINUACION ANEXO 2

86	85	04	93	82
990	578	500	120	66
989	454	325	192	92
987	434	314	143	48
969	478	319	168	150
962	502	370	229	113
916	440	341	94	42
864	374	301	259	120
813	351	204	93	70
802	1,097	540	345	173
798	390	220	130	46
702	298	109	97	41
609	357	70		
670	313	177	86	53
625	300	178	94	50
585	376	256	93	74
524	333	179	116	60
524	204	145	145	34
499	121	70	34	21
490	256	179	104	44
479	276	178	112	56
447	543	412	243	163
441	268	100	75	82
425	313	150	72	41
419	206	132	61	31
393	210	197	95	62
350	379	235	109	39
348	189	116	71	43
344	191	133	48	19
341	181	128	77	31
328	121	54	0	21
287	186	118	54	46
225	66	37	11	5
207	94	29	10	5
205	114	119	17	10
203	94	24	10	6
179	26			
168	73	41	25	17
157	95	24	8	3
154	62	27	5	
149	89	59	40	18

CONTINUACION ANEXO 2

86	85	84	83	82
140	77	35	13	8
137	75	68	46	15
138	69	44	25	10
130	51	19	8	4
131	80	67	15	
131	59	45	12	3
130	13			
128	76	40	16	4
128	47	26	25	13
127	7			
121	101	42	25	39
113	83	46	8	6
106	62	27	13	7
105	37	19	2	
98	52	26	4	2
98	54	32	19	10
84	16	6	7	3
81	34	32	25	10
79	42	18	14	15
77	35	20	8	2
76	40	18	3	1
75	44	34	22	7
75	45	20	6	2
72	35	28	8	7
71				
68				
61	21	20	10	10
61	23	12		
49	36	24	12	5
45				
44	26	14	10	8
42	15			
42	25	19	11	3
40	29		5	1
40				
40	5	5	5	2
40	36	22	5	1
38	35	25	12	9
36	17	7	8	
36	9			

86	85	84	83	82
36	15	24	9	2
35	18	10	6	4
35	11			
30	32	19	15	10
30	16	10	8	2
27	14	7	3	4
25	6	7	7	8
24	6	4		
23	11			
23	31	13	7	4
20				
20				
19	6	6		
17	11	4	4	12
16	9	19	5	2
12	11	4		
16				
16	6			
15	4			
13	8	8	3	3
13	26	17		
13				
12	5			
11	13	11	2	
11	13	9		
11	7	7	3	
11	6	4	2	
10				
10	11	5		
10	6	3	1	
9	6	4	2	
8				
8	30	13	6	
7	5	8	8	7
6				
6	4	13	2	
6				
5				
5	9	9	8	
5				
5				
5	28	26	20	17

A N E X O No. 3

Se tiene

$$R^2 = 0.7 \quad (4)$$

y la reta de ajuste

$$y = 0.10 + 1.05 X \quad (5)$$

ahora el error estándar de la estimación es:

$$EEE = 1.32 \quad (6)$$

Esto es, para una estimación particular; digamos $X = 7.00$ (liderazgo de 7 puntos).

$$\begin{aligned} y &= 0.10 + 1.05 X \\ y &= 7.45 \pm EEE t \end{aligned} \quad (7)$$

Para 95% de confianza $t = 1.96$

$$\begin{aligned} y &= 7.45 \pm 2.59 \\ y &= (10.04, 4.86) \end{aligned} \quad (8)$$

De donde la productividad estará entre 10.04 y - 4.86 en 95% de los casos.

Ahora el error estándar de los coeficientes:

$$\begin{aligned} y &= 0.10 + 1.05 X \\ & \quad (0.351) \quad (.058) \end{aligned}$$

Finalmente para la F de Fisher:

$$F = \frac{R^2/(m)}{(1-R^2)/(n-m-1)} = \frac{0.7/1}{(1-.7)/(26-1-1)} = \frac{.7}{0.0125} = 56.00 \quad (9)$$

Dado que:

$$F > F_{1,24}$$

Se acepta con un 95% de confianza:

Resumiendo las ecuaciones (4), (5), (6), (8) y (9).

$$y = 0.10 + 1.05 X \quad (10)$$

(0.351) (.058)

$$R^2 = 0.7 \quad FEE = 1.32$$

$$F = 56.00 \quad (95\%)$$

Un primer punto a considerar es la R^2 , esto es:

$$R^2 = .7$$

Tiene signo positivo, lo cual indica que la relación entre liderazgo y productividad es una relación directa, esto es a mayor liderazgo mayor productividad.

El valor absoluto indica que se explica el 70% de la variación total, tratándose de ciencias sociales es

aceptable.40

La hipótesis se acepta en el límite, con la confianza de 76%, 80% del tamaño de muestra y 95% del coeficiente de regresión, $.7 \leq R^2 \leq 1$.

Así se puede decir que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la productividad.

El EEE es pequeño en la mayoría de las estimaciones, lo cual es positivo.

Los errores estándar de los estimadores son buenos, salvo el de la intersección con el eje "y" (ordena da al origen).

REFERENCIAS

- 29 "Productividad", David Bain; Editorial Mc Graw - Hill, 1a. Edición 1985; de la pág. 4 a la 20; - pág. 50 a la 60; pág. 180 a la 190.
- 30 "La incómoda verdad sobre la productividad". Arnold S. Judson. "Clásicos Harvard de la Administración" Tomo IV. Promoción Editorial Mexicana.- Pág. 60 a la pág. 75.
- 31 "Administración de la Productividad". David Sirgta. "Clásicos de la Administración" Tomo VI Promoción, Editorial Mexicana. Fondo Educativo. Pág. 39 a la pág. 44.
- 32 "El comportamiento humano en la organización". - Huse y Bowditch. Editorial Interamericana. 1a. - Edición 1980. Pág. 132 a la pág. 145.
- 37 "En busca de la Excelencia". Peters y Waterman. Editorial Lasser Press. Pág. 46 a la pág. 66.
38. "Efectividad Gerencial". W. J. Reddin. Editorial Diana. 1a. Edición. Octubre 1985; pág. 291.
- 40 "Investigación del comportamiento". Fred N. Kerlinger. Editorial Interamericana. De la pág. 300 a la pág. 310.

BIBLIOGRAFIA

- 34 "How to be successful manager". Raymond M. Target Marketing. Vol. 17 No. 5.
- 35 "What CED want from their lending officers?". Western Banker. Vol. 139 No. 12.
- 36 "Productivity Rises when pay es linked to performance. Allen F. Saving. Institutions.

CONCLUSIONES

El hecho de escoger este tema, fue en parte, haber sido actores y muchas veces víctimas de desagradables experiencias con directivos. Desde nuestro punto de vista, el mayor problema que afronta un gerente, corresponde al hecho de no cumplir con su labor interpersonal. Básicamente no tienen comprensión suficiente de y hacia sus colaboradores.

La finalidad de un directivo no puede limitarse - al incremento del valor de la empresa, sus propósitos no pueden circunscribirse sólo a la producción de utilidades, debe considerar así mismo a los colaboradores, - los cuales requieren de un mejor nivel de vida no sólo en el aspecto económico sino también en la faceta emocional.

La función directiva es quizás la que tiene mayor peso específico dentro de una empresa. Es sin duda la que conlleva la mayor responsabilidad, el éxito o fracaso depende de una buena o mala dirección. Es por - otro lado, la única función administrativa que resulta

del manejo de las relaciones entre personas.

El trato del elemento humano con sus múltiples necesidades y dimensiones debe ser conocido hasta un punto psicológico por los directivos.

La solución a la crisis económica no provendrá de una mejora en los precios de petróleo, ni de una recuperación de la confianza inversionista, llegará del elemento más rico y abundante de este país.

El elemento al que nos referimos es el "humano" - aquellos que tratan con él deben necesariamente ser mejores.

Dado que en México el nivel cultural promedio es bajo, esto influye necesariamente en el desarrollo de las empresas, desde el trato con la clientela hasta la producción de artículos de alta calidad, la capacitación es entonces de vital importancia, ya que ella brinda las herramientas para la superación personal - y de las empresas.

La capacitación debe incluir a los directivos, esto es fundamental. La mayoría de los problemas en una organización no se deben al personal de base, sino a

los gerentes*. Se dice que el "cuello de botella" (donde los asuntos se "atoran") de una empresa, está precisamente en "el cuello" (niveles altos o directivos).*

Una herramienta útil para hacer mejores gerentes y que se pueda amoldar a la situación particular actual, es el liderazgo situacional.

La evidencia experimental (caso práctico) asoció al liderazgo la productividad, esta es una medida básica del resultado de una empresa.

Podemos apuntar aquí, las dos conclusiones básicas de la investigación de campo:

- a mejores directivos, mayor productividad.
- todo directivo es mejorable.

Dentro de los límites e indicadores respectivos - de confianza (consultar Capítulo V).

La productividad no se mejora sólo por planes de reconversión industrial, ni sustitución de importaciones, sino también por una mayor y mejor capacitación - de nuestros directivos y políticos.

* "La incómoda verdad sobre la productividad". Arnold S. Judson. Biblioteca Harvard de la Administración - Tomo VI. Editorial Mexicana. Pág. 39 a la pág. 44.

La problemática económica ha funcionado a la manera de una crisis neurótica, ha inmovilizado al paciente, las empresas no emprenden ningún cambio y se mantienen en una política de supervivencia y de no "hacer -
-olas" (todo quieto, en espera).

Sin embargo, la profesionalización y los cambios -
- en la actitud tradicionalista de los directivos son im-
- postergables.

Esperamos sinceramente que esta investigación pri-
- maria y secundaria contribuya en la fomración de los fu-
- turos directores de empresas y así mismo en el cambio -
- de actitud que conlleve a un mejor aprovechamiento de -
- los recursos humanos por parte de los que ya son direc-
- tivos, pero quieren ser mejores.

Por último, quisiéramos recordar que somos nosotros
- las nuevas generaciones las que necesitamos estar mejor
- preparadas para afrontar la crisis que nos ha sido hereda
- dada.

BIBLIOGRAFIA

KOONTZ HAROLD, O'DONNELL CYRIL, WINHRICH HEINZ
ELEMENTOS DE ADMINISTRACION - Editorial Mc Graw
Hill, Tercera Edición, México, D.F., 1985.

HAMPTON R. DAVID
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.- Editorial Mc Graw
Hill; Segunda Edición, México, D.F., Junio 1985.

ALLEN A. LOUIS
LA FUNCION DIRECTIVA COMO PROFESION, Editorial Mc
Graw Hill, primera Edición.- México Septiembre -
1978.

REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA, SE-
GUNDA PARTE. Editorial Limusa, Primera Edición. -
México, D.F., 1985.

MARTINEZ VILLEGAS FABIAN.
LA CREATIVIDAD EN LA ADMINISTRACION.- Editorial Pu
blicaciones Administrativas y Contables.- México,
D.F., 1983.

REDDIN W. F.
EFECTIVIDAD GERENCIAL.- Editorial Diana, Primera -
Edición, México, D.F., 1975.

BARCELO MATUTANO GABRIEL.

EL OFICIO DE MANDAR.- Editorial

Edición, México, D.F.,

KATZ DANIEL, KAHN L. ROBERT.

PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES.- Edito-

rial Trillas, Tercera reimpresión. México, Abril

1983.

SISK L. HENRY Y SUERDLIK MARIO.

ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS.- Editorial

South-Western Publishing, Co.,

TABORGA HUASCAR

COMO HACER UNA TESIS.- Editorial Grijalbo, Octava

Edición. México, 1982.

HUBER P. GEORGE

TOHA DE DECISIONES EN LA GERENCIA.- Editorial Tri

llas, Primera Edición, México, Marzo 1984.

NAMAK FOROOSH, NAGHY MAHANIMAD

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.- Editorial LIMUSA

Primera Edición, México 1984.

HOEL G. PAUL, JESSEN, J. RAYMOND.

ESTADISTICA BASICA PARA NEGOCIOS Y ECONOMIA.- Edi-

torial C.E.C.S.A., Primera Edición, México Mayo -

1983.

TERRY R. GEORGE

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- Editorial C.E.C.S.A.
Quinta Impresión, México, Marzo 1974.

HICKS G. HERBERT

ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES.- Editorial C.E.C.
S.A., Quinta Impresión, México, Octubre 1984.

SAYCES R. LEONARD.

LIDERAZGO ESTILOS Y TECNICAS.- Editorial Mc Graw -
Hill, Primera Edición, México Junio 1982.

Winch Galindo Lourdes; García Martínez José.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.- Editorial Trillas,
Primera Edición, México Octubre 1983.