

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

12
24

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**IMPORTANCIA DE LA DIRECCION COMO ELEMENTO
DINAMICO 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
MAYOLA CAMIADE GONZALEZ RUBIO

GUADALAJARA, JAL.

FEBRERO 1989



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Página

PREFACIO	I
INTRODUCCION	IV

CAPITULO I

1.- JUSTIFICACION DEL TEMA DE DIRECCION	9
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	14

CAPITULO II

"CONCEPTOS BASICOS DE DIRECCION"

1.- CONCEPTOS GENERALES	15
2.- FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA	17
3.- FASES DE LA DIRECCION	20
4.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION RELATIVOS A LA DIRECCION	22
5.- TEORIAS DE LA DIRECCION	26
5.1 LA TEORIA AUTOCRATA	26
5.2 LA TEORIA PSICOLOGICA	28
5.3 LA TEORIA SOCIOLOGICA	29
5.4 LA TEORIA DE APOYO	31
5.5 LA TEORIA DE DEJAR HACER	32
5.6 LA TEORIA DEL COMPORTAMIENTO PERSONAL	34
5.7 LA TEORIA DE LOS RASGOS	35
5.8 LA TEORIA SITUACIONAL	36

6.- FUNCIONES DE LA DIRECCION	38
6.1 LA TOMA DE DECISIONES	38
6.2 LA COORDINACION	42
6.3 LA SUPERVISION	45
6.4 LA MOTIVACION	50
6.5 LA COMUNICACION	56
6.6 LA AUTORIDAD Y MANDO	59
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	62

CAPITULO III

"IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACION DE LOS
ESTILOS DE DIRECCION"

1.- FACTORES QUE DETERMINAN EL ESTILO DE DIRECCION A EMPLEAR	63
1.1 CULTURA	63
1.2 TECNOLOGIA	64
1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	65
1.4 FUNCIONES O TAREAS A DIRIGIR	65
1.5 LOS SUBORDINADOS A DIRIGIR	65
1.6 EL JEFE	66
2.- REQUISITOS O CUALIDADES QUE DEBE TENER UN JEFE O DIRECTOR PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO EFICIENTEMENTE	70
3.- ESTILOS DE LIDERAZGO	76
3.1 AUTOCRATA CONSUMADO	76
3.2 AUTOCRATA BENEVOLENTE	76
3.3 CONSULTIVO	77
3.4 PARTICIPACION DE GRUPO	77

4.- IDENTIFICACION DE LA DIRECCION REQUERIDA PARA -- OBTENER RESULTADOS	81
5.- PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	86
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	94
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFIA	97

PREFACIO

La administración de toda empresa involucra una serie de actividades que deben desarrollarse oportuna y adecuadamente con el propósito de llevar a cabo la consecución y logro de los objetivos.

La razón de ser de la administración es obtener los resultados deseados y tener presente la universalidad de ésta en todas las empresas, ya que se encuentra en todas las actividades humanas.

La administración sirve al dirigente, orienta su conducta y trata de impedir a través de sus normas que su actuación se corrompa al contacto con el poder que implica la autoridad que lleva consigo. Se podría considerar que la vida humana está llena de ejemplos de ineficiencia en la labor de la dirección por el envilecimiento de los dirigentes.

Dentro del proceso administrativo, está la dirección, - llamada también comando ó liderazgo; es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes puedan considerarse administradores.

Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección; porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

En la dirección, es donde se inicia la parte dinámica de la administración, es decir, que la dirección se convierte en la parte central de la administración, a la cual se ordenen todos los demás elementos (planeación, organización y control); es el elemento más real y humano, porque en todos los casos tiene que ver con personas, donde una persona dirige, no manipula y las demás personas cooperan de manera voluntaria, trabajando en las labores correspondientes, no en tareas diversas a su área.

La dirección es una actividad que va a desarrollar todo dirigente para impulsar a sus colaboradores a la ejecución eficiente y entusiasta de planes y programas para el logro de objetivos.

La dirección debe ser considerada como una auténtica habilidad que debe ser descubierta y acrecentada por todo dirigente.

La habilidad de conducir hombres al éxito, está basada fundamentalmente en la personalidad que debe adquirir el dirigente, de constituirse en un auténtico líder de su grupo.

El comportamiento de líder no consiste en empujar a su grupo a una acción, sino más bien en ponerse al frente del mismo y animarlo con el ejemplo en la consecución del objetivo correspondiente.

Para poder realizar una eficaz labor de dirección, el dirigente también deberá tomar en cuenta la motivación psicológica, que lo ayudará a descubrir cuáles son las necesidades, deseos o intereses que persigue su grupo y de ésta manera, inducir o dirigir, su conducta o comportamiento hacia los correspondientes satisfactores que deben ser los objetivos que la empresa pretenda alcanzar.

Es pues, la dirección, la que organiza y asigna el trabajo, evalúa y premia los resultados.

La dirección controla la oportunidad individual para el desarrollo y la satisfacción del trabajo.

Es la dirección la que tiene la influencia más profunda sobre el costo total de los recursos humanos, en relación a su contribución a los objetivos de la compañía.

INTRODUCCION

El propósito de este ensayo, es el de presentar una de las etapas del proceso administrativo, que es la dirección; considerándose que juega un papel muy importante dentro de cualquier entidad; ya que mediante ella, el dirigente estimula a los subordinados a que desempeñen sus tareas eficientemente con lo mejor de su habilidad, para de esta manera lograr los objetivos que se han propuesto alcanzar.

En la presentación, se manejan los siguientes aspectos, tales como:

Es importante señalar diferentes acepciones de lo que es la dirección, para darnos una idea más completa de lo que es, y así, considerar y aplicar la más adecuada a nuestros fines. También es importante mencionar, que para que exista la dirección, debe haber una relación entre el dirigente, -- los dirigidos y la situación; en donde el dirigente, ejerciendo una dirección efectiva, conseguirá buenos resultados, así como también su aceptación entre los miembros del grupo a su cargo.

Se toman en cuenta también, las fases de la dirección; en las cuales, el dirigente al ejercer su trabajo, no debe olvidar el factor autoridad, ya que es el derecho para mandar y la obligación de ser obedecido. Pero para que la obe--

diencia sea productiva, debe existir la estima y la confianza recíprocas, para que así, el subordinado se sienta estimado en su valor y admire a su jefe personalmente.

Otro aspecto que todo dirigente no debe olvidar, es el de tener presente los principios de administración relativos a la dirección, los cuales servirán como guías para alcanzar mejor el arte de dirigir. Se hace mención de principios relacionados con la dirección y liderazgo y con la comunicación.

La dirección, como cualquier otro elemento administrativo, ha estado sujeta a muchas investigaciones y estudios; -- por lo que en la actualidad existen numerosas teorías expuestas sobre dirección, las cuales incluyen diferencias de opinión, de metodologías, de explicaciones y de conclusiones. -- Tales teorías son: la autócrata, la psicológica, la sociológica, la de apoyo, la de dejar hacer, la de comportamiento -- personal, la de los rasgos y la situacional.

Otro punto importante, son las funciones de la dirección; dentro de la dirección, el dirigente debe estar consciente que va a desempeñar varias funciones que son indispensables para que ésta se ejerza con efectividad. Tales funciones son: el de saber tomar decisiones, escogiendo la alternativa más acertada para lograr resultados óptimos; saber coordinar a los miembros del grupo de trabajo, para que todas -- las acciones sean utilizadas en forma unificada y armoniosa--

para el logro de los objetivos previamente establecidos; supervisar a los subordinados, para darse cuenta si realmente están ejerciendo las tareas tal y como fueron ordenadas; -- usar técnicas adecuadas de motivación, para estimular a los subordinados a que trabajen juntos voluntariamente con lo mejor de su esfuerzo, cooperando a lograr los fines de la empresa; realizar comunicación eficaz, para que los subalternos conozcan con toda precisión los objetivos señalados por la empresa y que se transmitan las órdenes e instrucciones clara y detalladamente; saber ejercer la autoridad y el mando, tomando en cuenta los valores humanos de los trabajadores, considerándolos como parte esencial y dinámica de la empresa, logrando así, influencia y poder total sobre los esfuerzos.

También se deben considerar, factores que determinan el estilo de dirección a emplear. Tales como: cultura, tecnología, estructura administrativa, funciones ó tareas a dirigir, los subordinados a dirigir y el jefe; para así obtener una dirección más eficaz y productiva, aprendiendo a ser flexible para adaptarse a diferentes situaciones y a cambios que surjan; además para saber identificar, entender y definir, - las clases apropiadas de dirección requeridas, para así lograr los resultados esperados.

Se hace mención también, de las bases de la función directiva; para que así el dirigente establezca y determine su

dirección y la ejerza eficientemente, tomando en cuenta el -
dynamismo de los elementos del equipo de trabajo que tiene -
que mandar y dirigir, como la adaptación de éstos a la empre-
sa y al grupo.

Otro aspecto que se señala, son los requisitos o cuali-
dades que debe tener un jefe o director para desempeñar su -
puesto eficientemente. Algunas de éstas cualidades son: com-
prensión y flexibilidad de adaptación, la inteligencia y el
juicio, el valor moral y la voluntad eficaz, el dominio de -
sí, la energía, la serenidad, el conocimiento de las relacio-
nes humanas, la motivación personal, el sentido social, etc.

Cabe mencionar también, los estilos de liderazgo; los -
cuales son muy importantes, porque señalan los diferentes es-
tilos de líderes existentes dentro de una entidad, como son:
el autócrata consumado, el benevolente, el consultivo, y de
participación de grupo. Se menciona también, una serie de ca-
racterísticas que todo director debe tener para ser digno de
confianza.

Se toma en cuenta, además, la identificación de la di-
rección requerida para obtener resultados; en donde se debe-
hacer hincapié en la revisión de los resultados del desempe-
ño; en saber identificar los medios y técnicas más favora-
bles; en llevar una buena técnica de dirección, así como tam-
bién, practicarla eficientemente.

Por último, se señalan las principales actividades del director, que son las técnicas y la de dirección de grupos; las cuales deben ser conocidas perfectamente por el dirigente. Se debe considerar también, las manifestaciones de las actividades, como son: el pensamiento constructivo, la efectividad estimulante y la actividad realizadora. También se señala otro aspecto importante que es el ejercicio de la función de mando, el cual incluye la elaboración de las órdenes y el control de su ejecución; así como también saber, que el jefe llamado a ejercer el mando supremo, es a la vez el centro creador, organizador, animador y dirigente de la personalidad del grupo.

CAPITULO I

1.- JUSTIFICACION DEL TEMA DE DIRECCION

Como todos sabemos, la administración es un proceso que toda persona va a utilizar para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades ó el trabajo existente en cualquier entidad, en donde intervienen recursos humanos, financieros y materiales. Por medio de la administración, una entidad establecerá normas y conductas para tomar decisiones, de tal manera que las cosas se realicen en base a un plan y no de forma improvisada.

La administración siempre va a estar dispuesta a seguir un propósito, es decir, que se va a trazar una serie de objetivos, los cuales los especificará detalladamente de acuerdo a las necesidades de la empresa y lo que quiere lograr; por lo que para alcanzar los objetivos propuestos, va a requerir de los esfuerzos de un grupo.

Se debe tener en cuenta, que la administración es una actividad, no una persona o grupo de ellas, es decir, que las personas se van a encargar de llevar a cabo la actividad administrativa; lo que para lograr su efectividad, se requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes, y sobre todo de la práctica. Al obtener resultados óptimos en la realización de las labores de trabajo, como en el logro de los obje

tivos, se puede decir que se está llevando a cabo la administración adecuada.

El proceso administrativo es el que está constituido -- por planeación, organización, comando o dirección y control. Estos son los medios por los cuales administra un gerente y son las señales que distinguen a un gerente de otro que no lo es.

Agustín Reyes Fonce dice que la planeación consiste en "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización". (1)

Considero que la planeación es muy importante dentro -- del proceso administrativo, ya que mediante ella el gerente va a determinar los objetivos, basándose de acuerdo a lo que quiere lograr la empresa, así como también, va a decir los -- cursos de acción que deben tomarse. Todo esto da como resultado la implantación de objetivos, políticas, procedimientos y métodos.

Terry define a la organización como "el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, -- de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan -- obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas

das bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo. (2)

Según mi punto de vista, la organización dentro de una empresa, se va a encargar de distribuir el trabajo entre los integrantes del grupo y en donde se van a establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias. En la organización se va a dar la división del trabajo y su distribución; así como también se va a delegar la autoridad.

Cuahtemoc Vázquez M. define a la dirección como "la actividad que desarrolla todo ejecutivo para impulsar a sus colaboradores a la ejecución eficiente y entusiasta de planes y programas, para el logro de objetivos. (3)

Considero que este elemento del proceso administrativo desempeña un papel importante, ya que mediante ella el dirigente va a estar al tanto de que sus subordinados cumplan y desempeñen sus tareas con entusiasmo y con lo mejor de su habilidad, para que de esta manera, se logren los objetivos de la empresa y exista también un buen funcionamiento organizacional.

La última etapa del proceso administrativo, es el control, que se define como "la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formu-

lar nuevos planes". (4)

Por medio del control, el dirigente se va a asegurar si realmente las actividades de los subordinados en el desempeño de sus labores, concuerdan con lo que se planeó en un principio, para así, lograr los objetivos de la empresa.

Ya habiendo realizado un estudio previo de lo que son las etapas del proceso administrativo, me incliné, para realizar mi tesis, por la dirección, debido a la importancia que a mi juicio tiene este elemento administrativo para conseguir el buen funcionamiento organizacional a través de la capacidad, conocimientos e influencia que tenga un dirigente sobre sus subordinados para estimularlos a realizar su trabajo eficientemente dentro de un ambiente armonioso, y con esto lograr los objetivos previamente establecidos por la empresa. Además, tomo en cuenta también, las características que debe tener todo dirigente para desempeñar una dirección efectiva, consiguiendo así, que los subordinados le tengan confianza, crean en él y sobre todo que desempeñen sus tareas voluntariamente con lo mejor de su habilidad.

Se puede decir, que la dirección es un elemento dinámico del proceso administrativo, ya que mediante ésta, se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; así como también se forman las normas de conducta más deseables en los miembros de la es---

estructura organizacional y se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad; su calidad se va a reflejar en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y la eficacia de los sistemas de control.

"NOTAS BIBLIOGRÁFICAS"

- 1.- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas".p. 165.
- 2.- Terry, George R. Principios de Administración. p. 304.
- 3.- Vázquez Martínez, Cuauhtémoc. Principios de Administración por Objetivos. p. 44
- 4.- Reyes Ponce, Agustín. IBIDEM. p. 355.

CAPITULO II

"CONCEPTOS BASICOS DE DIRECCION"

1.- CONCEPTOS GENERALES

Dirigir seres humanos es una parte importante de los es fuerzos de ejecución.

Las relaciones entre la forma de actividades del diri-- gente y la forma en que sus subordinados desempeñen sus ta-- reas, afecta tanto la satisfacción de los subordinados como los resultados materiales que se alcancen.

La dirección efectiva impulsa la voluntad "de hacer" - de una persona y hace que obtenga logros exitosos. Es muy -- útil para poner planes en acción y es un elemento indispensa ble para la gerencia.

Existen varias y diferentes acepciones sobre lo que es la dirección:

Agustín Reyes Ponce la define como "aquel elemento de - la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad..." (1)

Terry la define como "la relación en la cual una perso-

na influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea". (2)

Koontz y O'donnell la definen como la "función ejecutiva de guiar y vigilar a los empleados". (3)

William P. Leonard por su parte, dice "la dirección consiste en mandar y coordinar". (4)

De acuerdo a todos los conceptos de dirección mencionados anteriormente, considero que la dirección es un elemento del proceso administrativo en donde una persona que tenga relación con recursos humanos, tiene que estar pendiente de la realización eficiente de las labores de trabajo de cada uno de los integrantes a su mando, así como también del buen funcionamiento de la organización, tomando siempre en cuenta el factor autoridad.

2.- FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

En función a los conocimientos adquiridos sobre dirección administrativa, debemos tener bases fundamentales para entender y practicar mejor a la dirección, obteniendo así resultados más efectivos.

Considero que los fundamentos más importantes son:

2.1- Para que se realice la dirección, siempre tiene -- que haber una relación entre el dirigente, los dirigidos y -- la situación.

Un dirigente va a poder influir en otras personas, o -- sea, sus subordinados, por sus cualidades de confianza, habi-- lidad comunicativa, su inteligencia, su capacidad de mando, -- su habilidad y facilidad de palabra, su flexibilidad, su am-- plio criterio, así como también su facilidad de entender los diferentes tipos de caracteres y pensamientos de las perso-- nas. De esta forma, los subordinados teniendo un dirigente -- con estas características, trabajarán y responderán mejor al desempeño de sus funciones.

2.2. La función del líder y su grado de aceptación por el grupo.

Un dirigente, entre mejor trate a sus subordinados, sa--

biendo utilizar la autoridad, mayor aceptación y confianza - tendrá entre los miembros del grupo.

2.3 Tiene una influencia importante el grado hasta el cual se definen las tareas.

El dirigente va a aumentar su influencia cuando puede - decir a un subordinado lo que debe hacer y cómo debe hacer-- lo.

2.4 El dirigente tiene la capacidad para determinar -- cuáles acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos del -- grupo.

El líder tiene que saber tomar decisiones correctas y - efectivas y poner los medios para llevarlas a cabo, para que de esta manera guíe a sus subordinados lo mejor posible en - el desempeño de sus actividades y por lo tanto den resulta-- dos óptimos.

2.5 El estilo de dirección y la situación de la organi-- zación, afectan los resultados obtenidos.

Los resultados no van a ser igual de efectivos en todas las situaciones, ya que el ambiente varía; por lo tanto pocas personas sobresalen como líderes en todas las situacio-- nes. Considero que no existe un líder efectivo o un líder no

efectivo, sino que algunos líderes son flexibles y se adaptan a cada situación, pero muchos que no pueden. Para que estos individuos puedan lograrlo, necesitan obtener flexibilidad mediante el entrenamiento y ajustar la situación mediante cambios en la organización.

3.- FASES DE LA DIRECCION

Las fases de la dirección son muy importantes, ya que son puntos claves para llevar a cabo una buena dirección dentro de una empresa, por lo cual se presentan a continuación:

3.1 Que se delegue autoridad.

"Delegar es darle autoridad a otros, para que puedan -- realizar el trabajo, compartiéndose la responsabilidad" (5), sin que por eso se pierda dicha autoridad.

3.2 Que se ejerza la autoridad.

Es función del líder o dirigente organizacional, que la autoridad se cumpla y por consiguiente, los subordinados tienen la obligación de cumplir con esa autoridad.

La autoridad es indispensable en todo dirigente, para que los subordinados desempeñen sus tareas con efectividad, haciéndolos sentir que son parte esencial y dinámica para la productividad y logro de los objetivos de una organización.

3.3 Que se establezcan canales de comunicación.

La comunicación es fundamental en toda organización para la correcta comprensión y ejecución de las órdenes emitidas.

das por la autoridad; por lo que la comunicación deberá establecerse tanto en forma ascendente, como descendente, para que el jefe y los subordinados estén al pendiente de las anomalías que puedan surgir en el trabajo, así como también, para conocer ideas ó inquietudes que puedan tener los subalternos.

3.4 Que se supervise el ejercicio de la autoridad.

El dirigente debe estar al pendiente de que realmente se esté realizando el trabajo como fue ordenado en un principio.

4.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION RELATIVOS A LA DIRECCION

"Un principio constituye verdades fundamentales que implican juicios de valor". (6)

Considero que un principio indica lo que una persona -- puede hacer para desempeñarse efectivamente.

Si una persona se quiere convertir en líder y dirigir, lo puede lograr mejor a través de los siguientes principios:

4.1 Principio de la dirección y liderazgo.

Si el dirigente sabe llevar una buena dirección, los - subordinados contribuirán más a las metas de la organización; por lo que el jefe debe ser accesible con los empleados, tomando en cuenta que cada uno tiene diferentes ideas e inquietudes y tratando siempre de darles un ambiente de confianza.

4.2 Principio de la armonía del objetivo.

Entre más eficaz sea la dirección, más se darán cuenta los trabajadores que sus metas personales concuerdan con los objetivos de la organización.

4.3 Principio de la unidad de mando.

Debe existir un solo jefe que dé órdenes e instruccio--

nes al subordinado, ya que varias de diversos jefes, ocasionan que el empleado se confunda y no sepa decidir a quién ha cerle caso.

4.4 Principio de la supervisión.

Para que la dirección sea más efectiva, debe existir -- por parte del jefe un contacto más personal y directo con los subordinados, para que de esta manera haya comunicación más eficiente y mejor trato con los miembros del grupo, creando así un ambiente adecuado de trabajo.

4.5 Principio de la motivación.

El dirigente debe estimular a los trabajadores a desempeñar sus tareas eficientemente, utilizando diversos medios o tácticas (premios o castigos), que den resultados óptimos.

4.6 Principio de Líderazgo.

El jefe debe tratar de influir en los subordinados de una forma en que éstos se esfuercen voluntariamente hacia el logro de los objetivos de la empresa. Debe el dirigente, reflejar confianza y apoyo para que así, los trabajadores --- crean en él y lo vean como alguien en quien pueden contar -- y como un medio para satisfacer sus metas personales.

4.7 Principio del costo de la comunicación.

El costo de la comunicación debe estar en proporción a su utilidad.

Se considera costo social a los esfuerzos empleados para el desempeño de las tareas, así como también a la motivación utilizada para que los trabajadores den resultados óptimos. Si un dirigente gana respeto entre sus subordinados, va a conseguir respuesta por parte de ellos para el logro de los objetivos de la empresa.

4.8 Principio de la comunicación bilateral.

Indica, que todo mensaje implica una comunicación en sentido contrario y debe ser captado dicho mensaje para que la respuesta sea correcta.

4.9 Principio de la claridad de la comunicación.

Cuando se envía una comunicación, es responsabilidad del emisor, que el mensaje sea entendible para el receptor.

4.10 Principio de la resolución de conflictos.

Cuando existen conflictos en una empresa, deben resolverse lo más pronto posible para que no crezcan, tratando de

que no lleguen a un grado en el que ya no se pueda hacer nada por evitarlos.

4.11 Principio del aprovechamiento del conflicto.

Muchas veces, para ayudar a la mente a buscar soluciones en algún problema serio, se aprovecha el conflicto que pueda existir en un momento dado.

4.12 Principio de la coordinación de intereses.

Para la dirección, los objetivos de una organización, serán más fáciles de alcanzar, si se logra coordinar todos los recursos disponibles para laborar.

4.13 Principio de las relaciones humanas.

Cuando un dirigente trata a sus subordinados como seres humanos, estimula sus progresos y mejoramientos que presen--ten en el desempeño de sus funciones, los motiva a que tengan deseos de superación, les enseña a reconocer el trabajo bien hecho; se puede tener un resultado favorable en la ejecución de las tareas.

5.- TEORIAS DE LA DIRECCION

La dirección ha estado sujeta a muchas investigaciones y estudios, y, como resultado, en la actualidad existen varias teorías sobre la dirección; las cuales incluyen las diferencias de opinión, de metodologías, de explicaciones y de conclusiones. Cada una tiene su grupo de partidarios que profesan su teoría particular como la correcta y la adecuada.

Según Terry, son ocho las más importantes de la dirección, que representan una gran porción del pensamiento en el área de la administración y también ilustran diversos enfoques válidos para el estudio de la dirección.

Las teorías son:

5.1 La teoría autócrata.

La dirección, de acuerdo con esta teoría se caracteriza por órdenes, imposiciones y por actos un tanto arbitrarios - en las relaciones del dirigente con sus subordinados. El dirigente tiende a centrarse en el trabajo; supervisa estrechamente para cerciorarse de que el trabajo se ejecuta y utiliza las relaciones de producción para ayudarse en su esfuerzo. La estructura de la organización formal es respetada en todo momento, para lo cual se conceden: seguridad económica, seguridad en el empleo, ascensos de acuerdo con trayectorias

prescritas y símbolos de status. Se dan órdenes, pero suelen darse ninguna explicación o razón para ellas. Sin embargo, de acuerdo con la teoría autócrata, no siempre se considera al dirigente como un autócrata inflexible que siempre toma decisiones sin tomar en cuenta los valores humanos, sino que más bien, el ejercicio de dirección tiende a tener estas características.

El dirigente autócrata utiliza las órdenes generalmente apoyadas por sanciones, de las cuales la disciplina se encuentra entre las de más importancia. La disciplina puede otorgar recompensas o un sistema de castigos.

La mayoría de los seres humanos trabajan mejor en un clima donde existe la disciplina. En consecuencia a esto, tanto la productividad de un empleado como su satisfacción, son ayudadas cuando éste sabe en donde está y lo que se espera de él.

De acuerdo con lo que dice Terry sobre esta teoría, considero que para que un dirigente la lleve a la práctica, tiene que conocer sus ventajas y desventajas.

Como ventaja podría decir, que utiliza la disciplina, la cual es muy importante dentro del ambiente de trabajo, ya que mediante ella se premia a los subordinados, y este sistema los motiva para que den resultados más productivos.

Como desventaja en esta teoría, muchas veces la relación jefe-empleado no es cordial ni amistosa, ya que el jefe únicamente dá órdenes e instrucciones sin dar explicación alguna y no toma en cuenta los puntos de vista, sentimientos o inquietudes que puedan tener los trabajadores, lo que puede provocar un mal funcionamiento organizacional.

Además, el hecho de motivar a los subordinados a base de sanciones como castigos, ocasiona que trabajen con temor, no sintiendo apoyo ni confianza por parte de su dirigente, lo que hace que no se logren satisfactoriamente los objetivos de la empresa.

5.2 La teoría psicológica.

Esta teoría expresa que la principal función de un dirigente, es crear el mejor sistema de motivación. El dirigente estimula a sus subordinados para que contribuyan a los objetivos organizacionales y para que alcancen sus propios objetivos personales.

La dirección que motiva presta mucha atención a los atributos del subordinado, tales como reconocimiento, seguridad emocional y oportunidad de acuerdo con sus necesidades.

Esta teoría de la dirección es muy amplia y general.

Las técnicas para motivar son muchas y por lo general el éxito va asociado con la aplicación de la técnica correcta para las circunstancias individuales en particular. No existe un plan motivacional que en forma consistente sea el mejor y -- que pueda seguir el dirigente.

Considero que esta teoría utiliza un buen sistema de motivación, el cual se basa en conocer habilidades, inquietu--des, ideas y sentimientos de cada uno de los subordinados y con esto se logra que contribuyan tanto a la realización de los objetivos generales de la empresa, como de los persona--les.

Si un dirigente no utiliza las técnicas de motivación - adecuadas, puede ocasionar conflictos entre los subordinados como son los jefes, creando así un ambiente hostil de trabajo, dando resultados desfavorables y no ayudando a que la organización tenga éxito. El éxito o el fracaso de los subordinados dependerá de la capacidad que tenga el dirigente para motivarlos.

5.3 Teoría sociológica.

Se considera que la dirección está compuesta por esfuerzos que facilitan las actividades de los subordinados y lu--chan por ganarse cualquier conflicto organizacional entre estos. El dirigente, establece los objetivos con la participa--

ción de los subordinados en la toma final de decisiones. La identificación de los objetivos proporciona la orientación - que requieren los subordinados; conocen el desempeño y comportamientos que se espera de ellos.

Cuando existe algún conflicto entre los subordinados, - el dirigente debe adoptar medidas correctivas, para que de - esta manera se vuelva a conseguir la armonía.

Desde el punto de vista práctico, un dirigente intenta - facilitar las actividades de sus subordinados, pero en algunos casos los objetivos son fijados por él, y además, puede encontrar que la resolución de los conflictos está más allá - de sus facultades para influir.

De acuerdo a lo establecido por esta teoría, considero - que aquí el dirigente trata de que haya siempre un ambiente - agradable de trabajo, así como también exista una buena rela - ción tanto entre los subordinados como con el jefe, para que de esta forma sientan confianza en él y puedan lograr resultados óptimos. Muchas veces se llega a tener demasiada rela - ción entre jefe-empleado y esto ocasiona que el subordinado - abuse de la confianza que se le tiene y llegue hasta a cometer fraudes o sentirse digno de participar y opinar de igual manera que el jefe.

5.4 Teoría de apoyo.

En esta teoría, el dirigente trata de apoyar los esfuerzos de los subordinados, ya que está consciente de que quieren rendir lo mejor de sus esfuerzos. Por lo que el dirigente crea un ambiente adecuado de trabajo para que los empleados desempeñen sus tareas eficientemente desarrollando sus destrezas y habilidades al máximo.

Todas las ideas que puedan tener los subordinados sobre una mejor forma de ejecutar el trabajo, deben estimularse e intentarse. El dirigente realiza una supervisión general y motiva a los subordinados para que usen su creatividad en el trabajo. También considera las opiniones y recomendaciones que puedan tener los subordinados y los apoya para su toma de decisiones.

A la teoría de apoyo, también se le llama teoría participativa, ya que el dirigente estimula a los subordinados a participar en las decisiones que se tomen.

El jefe considera a sus empleados como socialmente iguales y respeta sus conocimientos e ideas. Por lo tanto, si se ayuda al subordinado y se le trata como un individuo con dignidad y derechos humanos, se forma a un empleado cooperativo, productivo y satisfecho.

Por otra parte, hay quienes se oponen a la teoría de -- apoyo, ya que se basan de que la influencia del grupo en la toma de decisiones conduce a la confusión, a una gran pérdida de tiempo y a dejar en manos de otros las decisiones; además expresan que los derechos y la dignidad humana son completamente posibles sin tener que compartir las actividades gerenciales por miembros que no pertenecen a ese nivel.

Considero que una ventaja de esta teoría, es que proporciona resultados efectivos, ya que por medio de ésta, el dirigente apoya y estimula a los subordinados para que se desenvuelvan y desarrollen sus habilidades, usando la creatividad, y con esto, lograr que trabajen juntos en armonía dando resultados óptimos.

Otra ventaja que considero importante, es que el dirigente motiva a sus empleados a participar en la toma de decisiones, dándole importancia a las decisiones que tengan.

Una desventaja que veo en esta teoría, es que en ocasiones el hacer que los subordinados tomen parte en las decisiones, puede acarrear confusiones y pérdida de tiempo, lo que traería como consecuencia un mal manejo y funcionamiento de la organización.

5.5 Teoría de dejar hacer.

De acuerdo con esta teoría, un dirigente da completa --

libertad a sus seguidores para determinar la actividad. No tiene participación, pero si la tiene es muy poca. Este enfoque es lo contrario a la teoría autócrata.

Todos los datos y el material es proporcionado por el dirigente, ya sea en forma voluntaria o por solicitud de los subordinados, pero él no toma parte en las decisiones del trabajo. Es una total falta de participación por parte del dirigente.

Los grupos de dejar hacer, tienden a crear dirigentes informales. En lo general, los grupos quieren ayuda, pero que no se les diga exactamente lo que tienen que hacer. El dejar hacer presenta la interrogante de qué es lo que hace el dirigente, si los subordinados hacen todo el trabajo. Sin embargo, la teoría de dejar hacer puede tener interesantes posibilidades. Puede llegar a ser la clave para el ajuste dinámico requerido en la dirección, entre el dirigente, los subordinados y los factores ambientales internos y externos.

De acuerdo con lo que dice esta teoría, considero que las ventajas de la teoría de dejar hacer son:

- Existe una plena libertad entre los subordinados para llevar a cabo el desempeño de sus funciones.

- El dirigente no da órdenes, sino que únicamente supervisa y estimula a los subordinados para obtener resultados

Óptimos.

- Al tomar una decisión en el trabajo, el jefe no toma parte, ya que deja que los empleados sean capaces de escoger la mejor alternativa.

- Los subordinados reciben ayuda del dirigente cuando la necesitan.

Una desventaja que le veo a esta teoría y considero que se debe tomar en cuenta, es:

- Que el dirigente no tiene participación en lo que hacen los trabajadores; muchas veces descuida lo que está pasando en el ambiente de trabajo; no está al tanto de los problemas que puedan surgir; lo que ocasiona que se creen líderes informales que quieran ser los que ordenen y lleven la batuta en el grupo.

5.6 La teoría del comportamiento personal.

En esta teoría, la dirección se estudia sobre la base de las cualidades personales ó el comportamiento de los dirigentes.

Una importante contribución de esta teoría, es que ni el dirigente se comporta igual, ni emprende idénticas acciones ante todas las situaciones que enfrenta. Es flexible hagta cierto punto, porque creé que debe emprender la acción --

más apropiada para manejar un problema determinado.

Las acciones del dirigente y la cantidad de autoridad empleada, están relacionadas con la libertad o participación en la toma de decisiones que se deja a los subordinados.

Considero que al poner en práctica esta teoría, el dirigente va a ser flexible tanto con sus subordinados como con las situaciones que se presenten, ya que sabe que debe tomar la mejor alternativa para resolver un problema determinado. Además, se le deja al subordinado la plena libertad para que participe o no en la toma de decisiones.

Considero que hay algo de negativo en esta teoría, ya que únicamente se están tomando en cuenta las cualidades personales y el comportamiento del dirigente, lo cual no es suficiente para llevar a cabo un buen control de los resultados, ya que se debe ver también qué tan capaz o eficiente es el dirigente para resolver problemas, para tomar decisiones o para hacer que los subordinados desempeñen sus tareas en forma óptima para el logro de los objetivos de la empresa.

5.7 Teoría de los rasgos.

Esta teoría se basa en las características que deben tener los dirigentes, como son: inteligencia, iniciativa, energía, madurez, persuasión, habilidad comunicativa, seguridad-

en sí mismo, creatividad, etcétera; para de esta manera lograr éxito en la dirección.

Considero que si el dirigente no reúne dichas características, prácticamente puede considerarse un mal y mediocre director que no va a ser capaz de motivar a los subordinados, ni lograr que la organización funcione.

5.8 Teoría Situacional.

Esta teoría sugiere que debe haber bastante flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintas situaciones. Según esta teoría, la dirección está formada por tres cosas: el dirigente, los dirigidos y la situación; considerándose a la situación la de mayor importancia.

Esta teoría puede ser útil para determinar si un candidato a un puesto es competente.

En los estudios hechos por Fiedler, se usaron tres dimensiones para medir la efectividad del dirigente, las cuales son:

- El grado de confianza que los subordinados le tienen a un dirigente.

- El grado hasta el cual los puestos de los subalternos son rutinarios ó están en mala estructuración.

- El grado de poder inherente al puesto". (7)

Considero que la dirección basada en esta teoría, tiene bastante flexibilidad para ajustarse a las distintas situaciones que se presenten; por lo que el dirigente, si no escoge la dirección idónea para determinada circunstancia, puede traer consecuencias, como fracaso, pérdidas, baja productividad y sobre todo, una mala organización y control de los resultados.

6.- FUNCIONES TIPICAS DE LA DIRECCION

Las funciones típicas de la dirección son:

6.1 La toma de decisiones

6.2 La coordinación

6.3 La supervisión

6.4 La motivación

6.5 La comunicación

6.6 La autoridad y mando

6.1 La toma de decisiones.

La toma de decisiones puede definirse como la "selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa de rizada de dos o más posibilidades". (8)

Considero que si una persona decide algo, es que ha llegado a una conclusión para empezar a resolver algún problema, o bien para llevar a cabo una tarea determinada.

Para que la administración tenga significado, deben tomarse decisiones, por lo que la toma de decisiones facilita las actividades administrativas. Siempre la toma de decisiones está relacionada, ya sea a un conflicto, a un problema, o bien, a una dificultad; por medio de la decisión y de su ejecución se espera obtener una respuesta a dicho problema, -

o la resolución de un conflicto.

De acuerdo a la Lic. Ma. Elena Monroy, los tipos de decisiones podrían clasificarse por áreas y por el grado de -incertidumbre:

- Por áreas.

Las decisiones se van a tomar de acuerdo al departamento de que se trate, es decir, que si hablamos del área de -mercadotecnia, se debe decidir por la promoción del producto.

- Por el grado de incertidumbre.

Existen en toda empresa decisiones con alto grado de -certidumbre, las cuales se toman en los niveles más bajos, -y decisiones con alto grado de incertidumbre, las cuales se toman en los niveles altos.

Considero que las decisiones con alta certidumbre tienen un riesgo bajo, ya que se repiten demasiado y con estose logra reducir la incertidumbre, afectando este tipo de -decisiones a un pequeño grupo, las cuales son fáciles de --aplicar. Por lo tanto, las decisiones con gran incertidumbre tienen un riesgo muy alto, pues cubren grandes áreas.

A mi criterio, para tomar la mejor decisión, el dirigente se va a basar en lo que considere lo más óptimo para-

lograr sus fines, eligiendo la o las alternativas correctas; por lo tanto el dirigente no debe hacer decidía y perder el tiempo al tomar una decisión, sino que la debe tomar inmediatamente y además que siempre tenga en cuenta el factor innovación, es decir, que la decisión que tome sea nueva, que -- tenga una aportación que no se sepa y que ayude a enriquecer los conocimientos.

Dentro de la toma de decisiones, existen decisiones individuales y grupales. La decisión individual es usada cuando ésta es fácil de alcanzar, debido a que el grupo cuenta con pocos conocimientos, o bien, cuando es de emergencia. -- Las decisiones tomadas por un grupo se hacen con el fin de -- desarrollar a cada uno de los miembros del grupo, de manera que tengan oportunidad de dar sus puntos de vista sobre lo -- que pueda afectar su trabajo, por lo que se busca que haya -- justicia entre ellos y dándoles oportunidad para que cada -- uno diga lo que piensa.

De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente, la toma de decisiones consiste básicamente en:

- Definir el problema
- Analizar el problema
- Determinar y desarrollar las alternativas.

Esta etapa se debe apegar al principio del factor lími

tante.

Dicho principio dice lo siguiente:

"Al escoger entre diversas alternativas cuanto mayor capacidad tenga el individuo para reconocer y eliminar aquellos factores que son limitantes o críticos para alcanzar una meta deseada, más claramente puede seleccionar la alternativa más favorable". (9)

- Evaluación de cada alternativa.

En este paso, una vez que se haya determinado la alternativa, se proseguirá a su evaluación, para que de esta manera, se vea cuál es la mejor alternativa, es decir, la más óptima.

- Selección de la alternativa que se convierta en decisión.

Considero que en la toma de decisiones es importante -- que se defina quién debe hacer o tomar las decisiones, ya -- que para una situación dada, la decisión es el resultado de los esfuerzos de una persona o de un grupo de personas. Siempre debe existir el pensamiento creativo en la toma de decisiones, así como también, toda decisión debe dar como resultado una contribución para el logro de los objetivos de la -

empresa.

6.2 La coordinación.

Muchos especialistas en la materia consideran en ocasiones que la coordinación es una función separada del administrador, pero más bien se debe considerar como la esencia de la administración; ya que el lograr que exista armonía en los esfuerzos individuales y de esta manera conseguir que se realicen las metas del grupo de trabajo, es el propósito de la administración.

Por lo tanto puedo concluir, que la coordinación va a tratar de obtener comprensión e integración de los esfuerzos del grupo, para que de esta forma se consiga una plena armonía entre los integrantes del equipo de trabajo.

La coordinación se refiere a la "sincronización ordenada de los esfuerzos a través del tiempo y del espacio de manera que sean utilizadas las acciones en forma armoniosa y unificada para el logro de los objetivos previamente establecidos". (10)

Considero, que la coordinación se va a encargar de ordenar y estructurar todos los medios con que cuenta la empresa, para de esta manera lograr sus fines; además, cuando los subordinados ven cómo sus trabajos contribuyen a las metas -

básicas de la organización, se puede decir, que se está uti
lizando una coordinación adecuada y efectiva.

Así como el proceso administrativo consta de elementos indispensables para su realización, también en la coordinación existen elementos, los cuales son:

- Comunicación.

Para que la empresa cuente con una comunicación efectiva, se requiere que sea tanto en forma ascendente, como -- descendente; para que así, se conozca todo el movimiento de la organización y con ésto lograr resultados óptimos.

- Tiempo.

Considero que es un elemento muy importante, ya que es vital para la solución de problemas, así como también el -- lapso óptimo del cual se sujeta una operación.

- Espacio.

Indica el marco para la planificación de la administra
ción.

Considero, que para que la coordinación sea óptima, se requiere también que tenga bases de las cuales pueda partir para su ejecución. Dichas bases son:

- Oportunidad.

Siempre la coordinación va a resultar imprescindible - en toda organización, ya que para realizar cualquier actividad, se va a necesitar de la armonía y unión de los esfuerzos humanos para lograr los objetivos de la empresa.

- Acción.

Los esfuerzos requeridos para desempeñar una tarea, -- aunque son distintos entre sí, todos van encaminados hacia un objetivo general; por lo que la coordinación debe realizarse en forma ordenada y conjunta.

- Unidad.

Los grupos de trabajo deben ser manejados como un todo, en donde la comunicación sea representada en forma escrita, como serían: cartas, boletines, circulares; por lo que el trabajar en conjunto, constituye una forma de técnica que auxilia en la labor de la coordinación.

Existen en la coordinación varios principios, los cuales, a mi criterio, los más importantes son cuatro:

- P. de coordinación de contacto directo.

Esto quiere decir, que debe haber comunicación en toda la empresa para de esta forma conseguir la armonía y logro de objetivos.

- P. de coordinación en labores de planificación.

Indica que la coordinación debe efectuarse desde las etapas iniciales del proceso administrativo, con el fin de lograr una armonía de criterios.

- P. de coordinación de la reciprocidad de todos los factores.

Todos los factores que se dan en una situación determinada, siempre están relacionados, ya que no pueden existir situaciones aisladas.

-P. de coordinación como proceso ininterumpido.

No se debe olvidar al coordinar, que una entidad está en continuo movimiento, ya que existe el dinamismo y que requiere de ajustes para mantener la armonía.

6.3 La supervisión.

Considero que la supervisión, es muy importante dentro de la dirección, ya que el dirigente va a estar revisando y vigilando que el trabajo se esté realizando como fue ordenado de antemano por él; además, el supervisor debe ser responsable, estar en un plano de igualdad con los del mismo puesto, y mantener un trato especial con los superiores.

En caso necesario, el dirigente puede utilizar la fuerza, si ve que no se llevan a cabo las instrucciones que dió. A través de la supervisión, se puede hacer más sencilla la

participación, pero para lograr esto, se requiere que el su pervisor tenga un trato agradable, o sea humano, con los -- subordinados.

Muchas veces, la supervisión por ser función inmediata al control, fácilmente se puede confundir, y para poderlas distinguir, se puede decir que la supervisión es simultánea a la ejecución, mientras que el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

De acuerdo con lo leído sobre supervisión, considero - que al supervisor se le puede ubicar dentro de tres grupos- definidos, que son:

- El del trabajo al que supervisa.
- El de la dirección del que es representante inmediato.
- El de los supervisores del que es compañero.

Por lo tanto, con lo mencionado anteriormente, las res ponsabilidades de los supervisores se extienden en varias - direcciones, por lo que tiene que desempeñar diferentes papeles, como podrían ser:

- El supervisor que se encarga directamente de la la- bor de vigilancia, es quien realmente ve que las cosas se - hagan; de quien depende la eficiencia de todos los elemen--

tos administrativos.

- Va a ser un eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.

- Es el transmisor, no sólo de las órdenes e informaciones, sino también de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados.

- También es la guía e instructor de sus empleados.

- Se considera ejecutor de ideas, tanto propias como - de las procedentes de los niveles superiores.

Considero que a la mejor, muchas de las deficiencias - existentes en una empresa, pueden ser causadas debido a que no se les dé una buena preparación y cuidado a los supervisores; debiéndose también, a que no tienen una buena actuación y desenvolvimiento para con los subordinados.

Se puede decir, que el supervisor va a ser un jefe intermedio, ya que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene supervisores a quienes reportar.

Pienso que para que el supervisor lleve a cabo eficientemente sus funciones, él mismo debe de preocuparse de su propio entrenamiento, por lo que se le debe de brindar la - capacitación técnica, administrativa y humana.

La supervisión se relaciona con el poder, por lo que -

cada supervisor tiene una base de poder que se compone de:

- Poder legítimo.

Es el poder que se le otorga al supervisor en el momento en que es nombrado para ocupar dicha posición, junto con su derecho a influenciar.

- Poder carismático.

Este se obtiene cuando los subordinados se identifican con quien da el poder.

- Poder coercitivo.

El supervisor va a tener el poder para despedir, degradar o sancionar.

- Poder sobre las recompensas.

Es el que se tiene para incrementar salarios, proponer algún ascenso.

- Poder experto.

La persona con influencia tiene aptitudes que los subordinados reconocen.

A mi criterio, para poder llevar a cabo una buena supervisión, se requiere que ésta desempeñe tres papeles básicos, los cuales son:

- Consideración.

Este papel se cumple, cuando los subordinados son tratados como seres humanos y mostrando interés tanto en ellos, como en el desempeño de sus tareas.

- Facilitación.

Esta se da cuando se proporcionan objetivos claros y sobresalientes; por lo que se deben de guiar y coordinar los esfuerzos del empleado, proporcionándole así, recursos humanos y técnicos, haciendo así que el rendimiento de los empleados sea satisfactorio.

- Participación.

Este papel es muy importante, ya que es el proceso en el que dos o más personas ejercen influencia mutuamente para tomar decisiones, que tendrán un impacto sobre ellos mismos en el futuro.

A mi punto de vista, para que un supervisor convierta a los subordinados en personas eficientes, los conozca en todos los aspectos y sobre todo, logre que den lo mejor de sus esfuerzos y realicen lo que se les ha dicho, el supervisor necesita distribuir bien el trabajo, saber tratar a su personal, calificar a su personal, instruirlo, saber recibir y tratar las quejas de sus subordinados, realizar entrevistas con éstos, hacer informes, reportes, etc., conducir reuniones aunque sean pequeñas y mantener la disciplina.

6.4 La motivación.

Considero que la conducta general de los individuos es difícil de predecir, guiar, modificar y dirigir. En donde importa tener conocimientos de los motivos que determinan la conducta de los individuos, es en el ambiente de trabajo, en las empresas y en los organismos sociales; por lo que es necesario que en el ambiente de trabajo se entiendan y controlen las actividades que realiza una persona en determinado momento.

La conducta del ser humano se orienta hacia el logro de objetivos, los cuales tienen la necesidad o deseo de lograr algo; así como la personalidad de los individuos no puede ser igual en todos los casos de la misma manera, no pueden ser igual los conocimientos que se tengan sobre la conducta humana. Por lo tanto, considero que la conducta se va a manifestar en la voluntad y en el deseo de actuar, donde a esa voluntad de actuar se le llama motivación.

Según mi punto de vista, por medio de la motivación, todo dirigente va a ayudar a sus subordinados a que sean miembros de un grupo, a coordinarse, a desempeñar sus labores, pero siempre tomando en cuenta el clima de trabajo, para que de esta manera los resultados en la ejecución de las tareas sean efectivos. Para esto, es importante que el dirigente conozca a cada una de las personas con las que traba-

ja, es decir, que se dé cuenta de sus emociones, inquietudes, etc.

Se puede decir, que la motivación induce a hacer algo; hace que el subordinado amplíe sus necesidades, incentivos u objetivos, influido por el medio ambiente que lo rodea.

Considero que los dirigentes no deben impedir el auto-desarrollo de sus subordinados, ya que esto obstaculiza la motivación; por lo que el jefe debe alentar el desenvolvimiento y proporcionar las oportunidades para lograrlo.

Las necesidades y motivos que experimentan los individuos, tienen una jerarquía distinta.

Según los estudios e investigaciones de Abraham Maslow, es posible pensar en la siguiente jerarquía de necesidades:

- La primera causa ó motivo por lo que un hombre actúa, es por exigencias fisiológicas, es decir, las necesidades básicas, las cuales son: la conservación de la vida, el comer, el dormir, el sexo, el techo, etc.

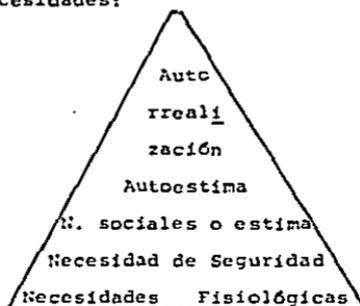
- Una vez que el hombre ha satisfecho dichas carencias, tiene necesidad de seguridad para cuidar el futuro propio y el de los que dependen de él.

Después, el hombre requiere de relaciones sociales, -- las cuales vienen siendo las necesidades sociales o de estima.

- Posteriormente, el hombre necesita de amor propio, - tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo. A esta etapa se le llama de autoestima.

- Por último, para el hombre es indispensable trascender en su vida, es decir, quiere su autorrealización.

Lo anterior, se puede explicar mediante la siguiente - pirámide de necesidades:



Considero que la pirámide de Maslow es una teoría muy acertada, ya que las necesidades que menciona son las que realiza todo ser humano para lograr su autorrealización; -- por lo que si existe carencia de alguna de ellas, ocasiona que no se alcance la plena realización del hombre.

Dentro de la motivación, también son importantes las teorías X y Y de Douglas McGregor.

Teoría X.

Esta teoría dice lo siguiente: "las personas que quieren ser dirigidas, que temen y no quieren asumir responsabilidades y buscan la seguridad ante todo. Estas personas están fundamentalmente motivadas por el dinero, las prestaciones y por el temor de la amenaza y el castigo". (11)

Considero que el dirigente no debe utilizar técnicas de motivación como las mencionadas en dicha teoría, ya que esto provoca una mala formación de los subordinados como: la mediocridad, la falta de seguridad en sí mismos; el no querer asumir responsabilidades, el temor a realizar sus funciones, el no reflejar confianza en el ambiente de trabajo y sobre todo, no lograr la armonía dando como resultado un mal funcionamiento organizacional y a veces, hasta la quiebra de la empresa.

Teoría Y.

Dice lo siguiente: "Las personas que no son perezosas - por naturaleza ni indignas de confianza. El hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente. Se dice que el trabajador bien motivado puede lograr mejor sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los fines de la organiza-

ción. En estos casos no se hace necesaria una supervisión -- estrecha ni sistemas de control. El obrero o el empleado puede, de esta manera, satisfacer sus necesidades de estima y - autorrealización". (12)

Considero que esta teoría sí le dá importancia al subordinado, es decir que toma en cuenta sus valores humanos, hace que exista un ambiente de trabajo lleno de confianza y armonía; considera al trabajador como persona que lucha constantemente por conseguir su autorrealización, que no se da por vencido en cualquier problema que le surja, por lo que el dirigente no se va a preocupar de estar supervisando constantemente, ya que sabe que cuenta con personas capaces y -- responsables que contribuyen al logro de los objetivos de -- la empresa.

Por otra parte, Chris Argyris opina "que las empresas - modernas y las organizaciones industriales no le permiten -- al hombre alcanzar un grado de madurez deseable, debido a -- los sistemas de trabajo y a las condiciones de ambiente en -- que se desarrollan las actividades, ya que se les trata como menores de edad, como inmaduros o débiles mentales". (13)

Considero un tanto incierto lo que opina Chris Argyris, ya que no todas las empresas limitan a sus subordinados a -- alcanzar la madurez; esto va a depender del dirigente, de -- las técnicas de motivación que utilice para hacer que los --

subordinados se sientan satisfechos al contribuir al logro de las metas de la organización, de brindarles apoyo y confianza, etc.; logrando con esto que el empleado adquiriera su propia personalidad y que esté consciente que es un ser responsable, apto para realizar sus funciones, capaz de comportarse de varias maneras, llamándole la atención intereses profundos y fuertes y, sobre todo, sentirse independiente, que no va a ser manipulado por otros, sino que únicamente coopera y trabaja voluntariamente sabiendo siempre que debe dar resultados óptimos. Con esto, lógicamente el empleado adquiere su madurez.

Una de las más recientes teorías de motivación es la de Herzberg, quien afirma que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades.

Herzberg dice que "cuando los individuos se sienten y se encuentran insatisfechos en su trabajo, están preocupados por el medio ambiente en que trabajan. Cuando los individuos experimentan una satisfacción en el trabajo no se debe a la satisfacción que proporciona el medio ambiente; tal satisfacción surge de la naturaleza misma del trabajo, cuando esta naturaleza se identifica con los intereses y aptitudes del individuo". (14)

Herzberg considera que los factores que influyen en el primer caso, o sea, la insatisfacción, se llaman factores --

higiénicos, como podrían ser: el medio ambiente, las políti-
cas y la administración, la supervisión, las condiciones de
trabajo, las relaciones interpersonales, el dinero, la posi-
ción y la seguridad. En el segundo caso, o sea, la satisfac-
ción, los factores que influyen, se llaman motivadores, co-
mo el trabajo mismo, el éxito, el reconocimiento de logro,-
el trabajo desafiante, la responsabilidad, el desarrollo y-
el adelanto.

Considero que los factores higiénicos en una empresa,-
deben ser tomados muy en cuenta por los dirigentes, porque-
van a ser los que describan el ambiente del hombre y cum-
plan con la función de evitar la insatisfacción que el me-
dio ambiente provoca; considerando también los factores mo-
tivadores, ya que éstos son fuerzas que mueven en forma --
efectiva a los subordinados a que logren resultados óptimos.

6.5 La comunicación.

Considero que una de las partes más importantes en el-
trabajo de un ejecutivo, es lograr comunicaciones eficien-
tes; por lo que la forma en que el ejecutivo logre resulta-
dos óptimos, está determinado por el grado de habilidad que
tenga para transmitir a sus subordinados sus ideas y senti-
mientos; así como también las órdenes e instrucciones, de -
tal forma que se llegue de manera exitosa a la realización-
de los objetivos previamente establecidos.

La comunicación adecuada proporciona participación e intercambio de información entre todos los gerentes, ya que en cualquier empresa debe existir comunicación de gerente a gerente, para que así cada uno de ellos sepa lo que ha hecho, está haciendo, o planea hacer el otro. La comunicación también capacita al gerente a obtener datos para la toma de decisiones, lo ayuda a identificar los problemas para ver si los logros dentro y fuera de la compañía, son aceptables.

Además de la comunicación entre los gerentes, considere también es esencial un sistema de comunicación para mantener informados a los empleados, para que así, la gerencia cree armonía e influencia en el área de trabajo. Por lo tanto, la efectividad de la administración se aumentará mediante una buena comunicación para los empleados.

Según Agustín Reyes Ponce, la comunicación es "un proceso en virtud del cual, nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados por otros". (15)

De acuerdo a los conocimientos que tiene Agustín Reyes Ponce sobre comunicación, considera que sus elementos son:

- Fuente de la comunicación.

Va a formar la persona o el grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso.

- Receptor de la comunicación.

Va a ser la persona o grupo a quien va dirigida la comunicación. Es muy importante, ya que todo el proceso de comunicación debe adaptarse al receptor y no a la fuente.

- Canal de la comunicación.

Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase, ya sea por la palabra hablada, por la palabra egrita, por determinados gestos o actitudes. Se debe de utilizar un buen canal de comunicación para que sea clara y -- precisa. Cuanto más largos sean los canales, se puede dis-- torsionar la comunicación.

- Respuesta.

La comunicación va a requerir de una respuesta, es decir, que la persona que era la fuente se convierte en recep-- tor y viceversa.

- Ambiente de la comunicación.

De acuerdo a las relaciones que haya entre el receptor y la fuente, va a depender qué tan clara y precisa sea la -- comunicación.

En resumen, puedo decir que la comunicación es un proceso que afecta a toda la sociedad. No sólo hace que una -- persona conozca a alguien y conviva con los demás, sino que también proporciona un medio para registrar el conocimiento

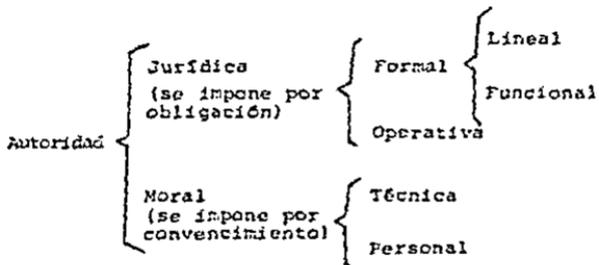
y transmitirlo a las generaciones futuras; por lo que la comunicación es el medio tanto para el progreso individual como para el colectivo.

6.6 La autoridad y mando.

La autoridad se define como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por -- otros". (16)

Un dirigente es el que estimula e inspira al subalterno, lo hace progresar, lo instruye mostrándole cómo debe de efectuar el trabajo, asume responsabilidades y busca, siempre que existe un problema, las causas que lo produjeron. - De hecho se dice que quien decide es el que tiene la autoridad; por lo que para saber en quien radica la autoridad, se debe conocer quién toma las decisiones, que son obedecidas - aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

Agustín Reyes P. considera que existen cuatro tipos de autoridad:



Una vez señalados los tipos de autoridad, proseguiré a la explicación de cada una de ellas:

- Autoridad formal.

Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

Esta autoridad como se dijo anteriormente, puede ser -- lineal o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo únicamente por un jefe, o por varios que -- manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

- Autoridad operativa.

Es la que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien se lleva a cabo para decidir sobre determinadas acciones.

- Autoridad técnica.

Es la que se va a tener de acuerdo al prestigio y a la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos y prácticos que la persona va a tener en determinada cosa o trabajo que realice.

- Autoridad personal.

Es la que se tiene de acuerdo a las cualidades morales, sociales, psicológicas, que hacen sobresalir a la persona, - sin haber recibido autoridad formal.

El mando se puede definir como el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada. Puede decirse - que es la autoridad puesta en acto.

Considero que cuando un dirigente utiliza el mandato, - primeramente le dice al subordinado lo que debe hacer; después, le explica cómo va a ejecutar tal cosa y por último - vigila que lo que le ordenó hacer lo realice.

El mando puede ejercerse mediante dos formas: por órdenes y por instrucciones.

Se puede decir, que las órdenes consisten en el ejercicio de la autoridad, es decir, cuando un dirigente le dice a los subordinados lo que deben de hacer, estimulándolos al desempeño efectivo de sus labores; mientras que las instrucciones son explicaciones que el jefe da a sus empleados sobre cómo realizar su trabajo, para que no se presenten problemas de entendimiento.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.305.
- 2.- Terry, George R. Principios de Administración. p. 459.
- 3.- Monroy Luna, Ma. Elena. Apuntes. La Dirección en la Administración. p. 4
- 4.- Monroy Luna, Ma. Elena. IBIDEM. p. 4.
- 5.- Monroy Luna, Ma. Elena. IBIDEM. p. 7.
- 6.- Monroy Luna, Ma. Elena. IBIDEM. p. 7.
- 7.- Terry, George R. Principios de Administración. p. 473.
- 8.- Terry, George R. IBIDEM. p. 130.
- 9.- Monroy Ma. Elena. IBIDEM. p. 48.
- 10.- Monroy Ma. Elena. IBIDEM. p. 33.
- 11.- Vázquez Martínez, Cuauhtémoc. Principios de Administración por Objetivos. p. 68.
- 12.- Vázquez M. Cuauhtémoc. IBIDEM. p. 69.
- 13.- Vázquez M. Cuauhtémoc. IBIDEM. p. 69.
- 14.- Vázquez M. Cuauhtémoc. IBIDEM. p. 70.
- 15.- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.312.
- 16.- Reyes Ponce, Agustín. IBIDEM. p. 316..

CAPITULO III

"IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACION DE
LOS ESTILOS DE DIRECCION"

1.- FACTORES QUE DETERMINAN EL ESTILO DE DIRECCION A EMPLEAR

- 1.1 Cultura
- 1.2 Tecnología
- 1.3 Estructura administrativa
- 1.4 Funciones o tareas a dirigir
- 1.5 Los subordinados a dirigir
- 1.6 El Jefe

1.1- La cultura.

Este factor representa los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización.

El dirigente va a tratar de utilizar la dirección más adecuada y óptima, adaptándose a las circunstancias; por lo que tomará en cuenta, que las variaciones culturales dan origen a que la persona tenga diferentes formas de pensar, de realizar las labores, dando como resultado el comportamiento humano.

1.2 Tecnología.

Se considera que la tecnología, son los métodos que se usan para la transformación de materiales en productos y -- servicios elaborados; además, la palabra tecnología se refiere ya sea a máquinas y equipos, o bien, a la acumulación de conocimientos que tienen las personas acerca de la manera de hacer las cosas.

Siempre que una empresa quiera sobrevivir en un medio dinámico, debe estar al pendiente de la tecnología aplicable a sus productos y servicios, ya que si no lo hace, se puede arriesgar a su destrucción, debido a los competidores nuevos y al desarrollo tecnológico; por lo que la empresa tiene que estar actualizada en cuanto a los conocimientos y avances tecnológicos, para que de esta manera, el desarrollo de la empresa sea más efectivo.

Para que el dirigente adquiriera un buen entrenamiento técnico, va a requerir de capacidad para actualizarse, de mecanización en los procesos, de mayor comprensión en el -- comportamiento grupal e individual y de mejor habilidad humana para percibir las cosas. Por lo tanto considero, que es función del líder o dirigente mantenerse actualizado en las innovaciones tecnológicas, para adaptar o adecuar aquellas que sean necesarias a su empresa.

1.3 Estructura administrativa.

Este factor incluye la conducta con la cual el dirigente va a determinar y organizar las actividades de los subordinados, así como también su relación con ellos.

Considero, que mediante la estructura administrativa, el dirigente tratará de obtener un buen funcionamiento organizacional, lo cual lo puede lograr evitando conflictos entre los subordinados, dándoles un ambiente adecuado de trabajo y buscando las mejores técnicas de motivación para hacerlos que trabajen juntos voluntariamente con lo mejor de su habilidad y lograr así, que contribuyan eficazmente a las metas de la empresa.

1.4 Las funciones o tareas a dirigir.

Para que las funciones y tareas se ejecuten mejor y den resultados más efectivos, se requiere que el dirigente sepa transmitir las claramente, para que de esta forma los subordinados las desempeñen más fácilmente y con mayor responsabilidad, dándole la oportunidad de que sea creativo.

1.5 Los subordinados a dirigir.

El dirigente debe lograr la identificación con sus subordinados, orientando el trabajo para satisfacer al mismo -

tiempo, las necesidades humanas y las de la organización.

Debe existir armonía entre los subordinados y el jefe, para que de esta manera el desempeño de las tareas sea más efectivo, así como también, los subordinados saber que cuentan con un dirigente para cualquier problema que se les presente; que sientan apoyo y confianza.

1.6 El Jefe.

Los jefes no deben descuidar las relaciones interpersonales con las subordinadas; no ocupándose únicamente de la rutina de su trabajo, sino que al contrario, importándoles ser cada vez mejores tanto en su trabajo como con sus subordinados.

Cuando existe algún problema serio en la empresa, los jefes deben de señalar cuáles fueron las causas que lo originaron; determinar una serie de alternativas que puedan -- darle solución, escogiendo siempre la más adecuada.

Considero que para que un jefe desarrolle su propio estilo, debe descubrir por sí mismo lo que funciona o no en diferentes situaciones, no adoptando prácticas o estilos de otros.

Para obtener el estilo de dirección más apropiado para

cualquier situación, el dirigente debe también partir de bases, las cuales le van a ayudar para determinar mejor la dirección.

Según J. Brun. Ros, las bases de la función directiva-son:

- Los factores puestos en juego en el ejercicio de la-
autoridad superior.

Cuando un dirigente ejerce la función de autoridad, -
cualquiera que sea su campo, debe tomar decisiones más o me-
nos importantes, más o menos numerosas y con un carácter --
más o menos imperativo, de acuerdo a la situación que ocupe
y al personal que dirija. Por lo tanto, el papel que tiene -
un director en una empresa, es el de tomar decisiones impor-
tantes, reuniendo todos los elementos que permitan preparar
su ejecución con el resultado máximo.

- El dinamismo de la colectividad que hay que mandar y
dirigir.

La personalidad del grupo se va a organizar, mediante-
la dirección del jefe. Las fuentes fundamentales de las ac-
tividades del ser humano son: el interés, el deseo y el te-
mor.

El dirigente va a tratar de mantener los deseos diri--

gidos hacia el mismo fin y el mismo ideal para de esta -- forma conseguir un vínculo entre los que constituyen la personalidad del grupo. Después de esto, el dirigente estimulará las energías del grupo para que exista una relación de -- lo que se exige del grupo y el fin hacia el cual deben dirigirse todas las energías; por lo que el dirigente debe de -- estar siempre pendiente de hacer que permanezca en cada uno de los que forman el grupo, el fin, es decir, que permanezca siempre en lo emocional, moral y afectivo. Sin embargo, un fin que no se logra nunca, ocasiona que ya no exista el deseo y que termine por inspirar repulsión; por eso el grupo tiene que evolucionar, proponerse y fijarse objetivos nuevos, para que así, siempre exista el deseo y las ganas -- de hacer algo que dé resultados positivos.

- La adaptación de los colaboradores al espíritu de la empresa o del grupo.

Un colaborador, es decir, el empleado, para que se entregue enteramente a su tarea y a los ideales del grupo, debe exigir al jefe garantías de seguridad y de satisfacción; así como también, la posibilidad de manifestar sus aptitudes y cualidades particulares y su deseo de poder, lo cual aumenta su seguridad personal.

El dirigente debe saber utilizar las ambiciones que -- tenga el grupo de trabajo, ya que éstas son fuentes de ener

gía a pesar de los conflictos interiores que acarrearán; por lo que el grupo tiene ciertas ambiciones que llevan a satisfacer su interés personal, sirviendo de esta manera al interés general. Por lo tanto, estos vienen siendo colaboradores activos del grupo o de la empresa, que el dirigente va a utilizar para darles ascensos y concesiones; ya que a pesar de su espíritu de oposición, representan el elemento más dinámico de las energías utilizables en el grupo.

- La personalidad individual del dirigente.

El fin de todo dirigente es lograr obtener resultados óptimos a través del subordinado, adaptándolo al medio exterior, no en función de sus gustos personales. Por lo tanto, el dirigente es el que se encarga de dar las órdenes y el impulso en donde él no tiene que ejecutar, sino hace hacer a los demás, es decir, desempeña el papel de cerebro, de sistema nervioso central; por lo que sin esta actividad realizada por el dirigente, los subordinados reaccionarían al medio exterior de una manera ilógica y nada constructiva.

Considero, que el ejercer un mando, es prever, organizar, tener paciencia, decidir, levantar el esfuerzo y empujar las energías hacia un fin. También es hacerle frente a las circunstancias inesperadas o a las condiciones anormales.

2.- REQUISITOS O CUALIDADES QUE DEBE TENER UN JEFE PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO EFICIENTEMENTE

Todo dirigente sabe mandar con autoridad, pero para esto, tiene que ser sensible, acogedor, tolerante, abierto a todas las percepciones y debe ser también capaz de renun--
ciamiento personal, para poder incorporarse a la realidad.

El dirigente está consciente de que los honores de que goza y el respeto que se le tiene, no van dirigidos a su --
persona, sino a su función, ya que de ella depende el bien-
estar de sus subordinados.

Siempre que un dirigente quiera emprender algo, requiere de una preparación metódica, de tener inteligencia equi-
librada y voluntad firme, así como también ser prudente y -
previsor.

J. Brun. Ros, considera que el dirigente debe tener las siguientes cualidades:

- Comprensión y flexibilidad de adaptación.

El director o jefe debe estar consciente de sus posibilidades: energía, deseos, impulso y todo lo que ocurre den-
tro del grupo que está bajo sus órdenes. Por lo tanto, se -
comporta de manera flexible con sus subordinados, ya que sa
be reaccionar como ellos y tener sus mismos sentimientos; -

por lo que su capacidad de adaptación con los miembros del grupo, le permite comprenderlos mejor, saber sus inquietudes y aspiraciones, para de esta forma, conseguir el mejor resultado de los esfuerzos que se les pide.

- La inteligencia y el juicio.

El dirigente debe saber emitir juicios exactos sobre los subordinados, en las relaciones interpersonales entre él y el grupo y sobre todo, del medio de trabajo; además, su inteligencia debe tener una memoria organizada para que de esta forma pueda expresar sus ideas eficientemente; ya que el análisis completo y la decisión mejor van a depender de su capacidad intelectual.

Por lo tanto, un verdadero dirigente debe utilizar todos los métodos de desarrollo personal para de esta forma llevar al máximo su poder de coordinación, su inteligencia y su juicio.

- El valor moral y la voluntad eficaz.

Para que un dirigente tenga el valor requerido para mandar necesita de no tener miedo a la vida, ni a los hombres, ni a los acontecimientos; por lo tanto, debe ser positivo en todo momento, seguir adelante a pesar de los problemas o peligros que se le presenten y siempre conservar el cuidado de la seguridad material y afectiva de los elementos del grupo, en caso que ocurra algún percance o contra-

tiempo.

El valor moral, es lo que le permite al dirigente soportar la angustia, de no transmitirla a sus subordinados y de estar preparado en caso de tener que luchar o combatir; - a través del valor, el jefe demuestra descontento o satisfacción.

La voluntad del dirigente es dinámica; ya que tiene -- elección, decisión y liberación de energía. Por lo tanto, - cuando un dirigente ha decidido una cosa, no le dá más vueltas al asunto, ya que está seguro que se realizará lo que - decidió, es decir, tiene plena fé de que conseguirá lo que desea y esto le dá valor y la voluntad de correr el riesgo.

- El dominio de sí y la unidad interior.

Cuando un dirigente se dá cuenta de que es eficiente - en la solución de problemas que enfrenta, está, con esto, - teniendo confianza en sí mismo y consiguiendo su seguridad; por lo que creé que puede enfrentarse con éxito a la mayoría de las situaciones que se le presenten. Si el dirigente es capaz de lograr la armonía en sí mismo, la va a conseguir también entre los miembros del grupo.

La búsqueda de dominio de sí en los pensamientos, palabras y actos impulsa al jefe a ejercer sobre los demás ese mismo poder.

Según la Lic. Ma. Elena Monroy, el jefe debe tener:

- Energía.

Esto implica que el dirigente no debe darse por vencido en ninguna situación, sino siempre trabajar con entusiasmo.

- Serenidad.

Indica tranquilidad para solucionar un problema, es decir, tener calma tanto en los momentos de triunfo como de fracaso.

- Conocimiento de las relaciones humanas.

El dirigente debe conocer las ideas y sentimientos de sus subordinados y llevar un buen trato con ellos.

- Objetivo.

Debe ser realista, es decir, que vea las cosas como son.

- Motivación personal.

Querer ser uno mismo y estar conforme con la posición que se tenga.

- Habilidad comunicativa.

Un dirigente puede hablar y escribir con claridad y energía. Tiene habilidad para resumir con precisión las opi

niones de los demás y hacer de éstas una sola que sea la -- verdadera.

- Habilidad para enseñar.

El dirigente debe demostrar que sabe dar consejos, enseñar, transmitir conocimientos, para así ganar respeto y - experiencia.

- Sentido social.

El dirigente conoce a la gente y sabe sus puntos fuertes y débiles; por lo que se adapta fácilmente a varios grupos y tiene la habilidad de conversar sobre diversos temas. Trata de ganarse la confianza y la lealtad del grupo y por eso la gente colabora de buena voluntad con él, ya que siempre trata de ser accesible, amistoso y servicial.

- Competencia técnica.

Se refiere a los conocimientos adquiridos, qué tan -- avanzados estén y la aplicación que se les dé. El dirigente debe estar al tanto de los avances tecnológicos para así, - siempre tener éxito en cuanto a nuevos productos o servi---cios.

- Sentido de responsabilidad.

La responsabilidad es muy importante, ya que las obligaciones adquiridas y el cumplir con ellas hace que el trabajo, tanto del dirigente como el de los subordinados, sea-

realizado de la mejor forma posible.

- Iniciativa.

El dirigente debe hacer las cosas sin esperar que alguien le diga lo que tiene que hacer. Debe ser independiente y realizar el trabajo con ganas y entusiasmo.

- Sentido de equidad.

El dirigente debe ser justo con los subordinados, para que así estén agusto y cumplan con el desempeño de sus actividades.

Considero que también se debe tomar en cuenta la per-suasión; ya que mediante ella, el dirigente va a convencer a los subordinados para que den resultados óptimos y que -- cooperen voluntariamente. También es importante la creatividad; ya que con ella, el dirigente tiene facilidad para pensar nuevas ideas y para dar con una nueva manera de solucionar un problema. Por último, considerar también la percep-ción; ya que a través de ésta, el dirigente se pone mental- y emocionalmente en la posición de su subcrdinado, logrando así, entender mejor sus inquietudes o descos.

3.- ESTILOS DE LIDERAZGO.

Dentro de cualquier entidad, existen diferentes tipos de dirigentes. Cada uno desempeña sus funciones de diferente manera, utilizando un sin fin de técnicas y estrategias que se amolden más a su tipo de dirección requerida.

Rensis Likert, desarrolló cuatro sistemas, los cuales definen a los diferentes administradores existentes en toda empresa.

3.1 El primer sistema es el autócrata consumado.

Identifica en este sistema, a los administradores que tienen poca confianza en los subordinados; motivan a través del miedo y del castigo; prefieren la comunicación descendente, limitando la toma de decisiones a los niveles superiores.

3.2 El segundo sistema, es el autócrata benevolente.

Estos administradores tienen una confianza condescendiente con los subordinados; motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigo; permiten un cierto nivel de comunicaciones ascendentes, pero siguen teniendo un estrecho control sobre el trabajo total.

3.3 El tercer sistema: Consultivo.

Aquí los administradores tienen una confianza sustancial aunque no total de sus subordinados; tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, utilizando como motivación las recompensas con castigos ocasionales; fomentan la comunicación ascendente y descendente, tomando las decisiones trascendentes los niveles superiores, dejando a los niveles inferiores las decisiones no trascendentes.

3.4 El cuarto sistema, es el de participación de grupo.

Los administradores tienen una plena confianza en los subordinados en todos los aspectos; siempre obtienen ideas y opiniones de éstos, usándolas en forma constructiva; otorgan recompensas como motivación; fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como en forma descendente, permitiendo así, tomar las decisiones a través de toda la organización, operando con sus subordinados como un grupo.

Considero que este último sistema, es el más idóneo para aplicarlo a toda empresa; ya que un dirigente que adopte este estilo de liderazgo, va a hacer que sus subordinados se sientan parte importante para lograr los fines de la empresa, trabajando en un ambiente adecuado de trabajo, donde exista la armonía y la confianza tanto entre ellos como con

el jefe.

También considero, que un dirigente que maneja a sus subordinados mediante la sanción o el temor, es decir, a través de la fuerza, lo hacen debido a que no se sienten seguros de sus aptitudes; los que dirigen mediante el ánimo o aliento, tratan de desarrollar en cada persona lo mejor de sí mismos. Sin embargo, el dirigir con suavidad, requiere de que el dirigente conozca bien su oficio y a los hombres, utilizando el tacto, la paciencia y el espíritu comprensivo.

El hecho de que un empleado se sienta satisfecho y seguro, depende principalmente de la confianza que le brinden sus compañeros de trabajo, así como también la que siente por su director o jefe, que es quien influye en mayor medida sobre las ideas y los actos de los miembros del grupo.

Por lo tanto, de acuerdo con Ray A. Killian, un director digno de confianza, es aquel que:

- Esclarece lo que espera y estimula su logro entregándose a la actividad.

- Da acceso a la información requerida y establece guías de trabajo, pero deja que se adopte libremente la forma de lograr los resultados.

- No supervisa excesivamente; no hace demasiadas pre-

ESTA TESIS NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

guntas, ni interviene cuando el trabajo se está ejecutando satisfactoriamente.

- Es suficientemente exigente para insistir en la obtención de resultados, pero permite que los demás sean honestos y fieles a sus puestos.

- Es constante, no cambia de parecer con demasiada frecuencia. Insiste en que los demás sean constantes como él, por lo que vigila que se sigan las políticas y las reglas uniformemente.

- Demuestra su responsabilidad estando siempre disponible, manteniendo sus promesas y estando dispuesto a dar explicaciones.

- Está dispuesto a salir en defensa del empleado cuando éste lo merezca, discutiendo las condiciones de trabajo, el sueldo, las prestaciones y los ascensos.

- Escucha cuidadosa y atentamente, respondiendo dentro de los límites de su capacidad.

- Es un ser amistoso, pleno de simpatía y comprensión.

- Crea mediante cada contacto y cada actividad un récord de integridad y crédito.

Considero que el dirigente digno de confianza va a ser aquél que se entrega plenamente a su trabajo, tratando a los subordinados como seres humanos, los cuales son dignos de respeto y confianza, estimulándolos a trabajar voluntariamente en el desempeño de sus tareas, en un ambiente adecuado de trabajo, reinando la armonía entre ellos, hacién--

doles saber que siempre cuentan con él para apoyarlos y con
siderarlos como parte esencial y dinámica de la empresa.

4.- IDENTIFICACION DE LA DIRECCION REQUERIDA PARA OBTENER RESULTADOS

Considero que es muy importante la contribución que la dirección dé. Por lo tanto, debe incluir:

- Efecto sobre el comportamiento y el desempeño relacionados con el trabajo.

La dirección, para que sea más eficaz va a depender de la influencia que tenga el dirigente sobre las actividades de trabajo de los subordinados a quienes supervisa; por lo que siempre debe buscar las mejores técnicas de motivación para lograr resultados exitosos, tanto en el comportamiento de los trabajadores, como en la realización de sus labores.

- Resultados del desempeño.

A cualquier persona se le va a juzgar por los resultados que dé al realizar una actividad. Por lo tanto, el dirigente debe estar estimulando a los trabajadores a que den resultados óptimos, tomando siempre en cuenta la armonía y la confianza en el ambiente de trabajo; por lo que su efectividad se va a reflejar en los resultados que den los subordinados en el desempeño de sus tareas.

- Medios y técnicas identificables.

Para que la dirección dé resultados favorables, va a necesitar de la habilidad que tenga el dirigente para uti--

lizar los más adecuados medios y técnicas en el desempeño - de sus funciones; por lo que debe de aplicar eficazmente la comunicación con los empleados, las formas de entrenamiento y desarrollo, las técnicas de motivación, la corrección y mejoramiento del desempeño del trabajo, el clima, la organización humana y las diversas técnicas a disposición del director para obtener resultados mediante las personas.

- Actividad de la dirección.

Para que la dirección funcione, el dirigente debe realizar ciertas actividades que son esenciales para su efectividad, como podrían ser: la asignación y revisión del trabajo, la resolución de los problemas, la toma de decisiones y el dar servicios a los empleados día con día.

- Conocimientos especiales sobre administración.

Cualquier empresa debe responder y saber que la dirección consiste en clases específicas de conocimientos de administración que pueden aprenderse y mejorarse. Por lo tanto, cada dirigente debe aprender a mejorar su destreza en - cada una de las actividades que realice, así como también - de la autoridad que ejerza sobre sus subordinados.

Todo dirigente debe tener bases administrativas para - de esta forma lograr un mejor funcionamiento organizacional, así como también, conseguir las metas de la empresa.

- La oportunidad y la obligación del cambio.

La dirección de una empresa no debe ser estática, sino dinámica y continuamente en proceso de cambio.

Cuando un dirigente realice un cambio en la dirección, debe estar pendiente de qué efecto está causando en el desempeño y resultados del trabajo.

Para obtener resultados óptimos, de acuerdo a la dirección apropiada, se debe tomar en cuenta también la técnica y la práctica de la dirección.

Considero que la técnica de la dirección es muy importante, ya que por medio de ella, el jefe podrá ejecutar su trabajo mejor, así como también llevar una buena relación con sus subordinados. Además sabrá cuál es la mejor forma de aplicar la autoridad y hacer que los subordinados cumplan y desempeñen eficientemente sus tareas, creando así un ambiente lleno de armonía.

La técnica de la dirección, se define como "saber conducir los servicios, hacer funcionar las ruedas del organismo colectivo y saber conducir a los hombres". (1)

En la práctica de la dirección, un dirigente no debe enojarse por nada; debe ser flexible para ajustarse a cualquier situación, así como también, para saber tratar a cualquier

quier tipo de subordinado, utilizando siempre lo mejor de su esfuerzo en la elaboración de proyectos y cambiando los medios cuando fracasan.

El dirigente, para sobresalir, debe primero llegar a ser alguien; después saber expresarse, comunicarse, lo cual requiere de mucha perseverancia. Por lo tanto, el dirigente que sabe imponerse por la palabra, consigue influir en un grupo en donde imponga sus decisiones, aparezca poco y obre por sorpresa; con esto logra un buen resultado en el ambiente de trabajo.

Siempre el dirigente debe estar en continua competición consigo mismo, es decir, siempre buscando nuevas tácticas para aplicar la dirección y nunca darse por vencido, - llevando una buena disciplina en el esfuerzo de su trabajo.

Para que un dirigente pueda dominar bien su negocio, o sea, los elementos de trabajo, debe conocerlos mejor y siempre estar al pendiente de todos los movimientos que existan dentro y fuera de ellos.

Un buen dirigente trata siempre de hacer todo tipo de trabajo, aún los más pequeños, ya que todo va a ser útil para obtener más experiencia.

Considero que cuando un dirigente va a llevar a cabo -

una tarea, no la debe de realizar sin antes haberla meditado y ordenado para que así, resulte más efectiva.

El dirigente debe modificar sus hábitos para así no -- caer en la rutina, ya que si esto ocurriera se perdería la iniciativa; la cual es una cualidad de todo dirigente para dar nuevas aportaciones que ayudan a mejorar problemas que puedan presentarse.

Por lo tanto, el estar el dirigente en constante deseo de perfeccionamiento, tanto en su trabajo como en el de sus subordinados, constituye una riqueza mental y física que -- transmitirá para lograr la productividad en una empresa.

5.- PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

Todo dirigente al llevar a cabo la dirección, se requiere que cumpla con dos actividades esenciales:

- La actividad técnica.

Va a ser la que se refiere al logro de resultados dentro de las funciones específicas, como son: ventas, mercado tecnia, finanzas, producción, etcétera.

- La actividad de la dirección de grupos.

Es la que se encarga de tratar de integrar y coordinar todas las actividades de los subordinados a través de la mo tivación, para que de ésta manera se logren los objetivos - de la empresa.

Considero que el integrar estas dos actividades de manera armónica, representa una dificultad a la que se encuentra la dirección, ya que la actividad técnica es la que se encamina a aprovechar al máximo los recursos técnicos, tales como métodos, sistemas, tecnología en general, para lograr los objetivos; mientras que la actividad de la dirección de grupos, se enfoca al aspecto humano y a su conducta, la cual debe ser estimulada para la realización de acti vidades positivas que van a determinar el logro de objeti vos.

Sin embargo, estas dos actividades forman parte de la responsabilidad del dirigente, en donde las debe realizar - para alcanzar el éxito.

De acuerdo a J. Brun. Ros, las actividades de todo dirigente consisten en:

- Que sepa crear y organizar, es decir, que el dirigente tenga capacidad para representar las cosas tal y como -- son.

- Que aprenda a arrastrar a los demás; para lo que es necesario que tenga capacidad emocional y entusiasmo.

- Que vigile la acción y controle sus resultados, teniendo fe en la buena ejecución de las tareas por parte de los subordinados.

Por lo tanto considero que la actividad de todo director o jefe, debe estar animada moralmente por la imaginación y mentalmente por la inteligencia; puesto que la aptitud para realizar, va a depender de la capacidad de organización y de dirección, es decir, de la capacidad de análisis, de razonamiento necesario para establecer planes de -- acción.

De acuerdo a todo lo investigado sobre dirección, se - puede considerar que las manifestaciones de la actividad -- del director o jefe son:

- El pensamiento constructivo.

El jefe se encarga de utilizar al máximo la energía de los subordinados, por lo que se debe asegurar que disfruten de la mayor libertad posible en el ejercicio de sus tareas, tanto internas como externas, pero siempre tomando medidas para que no se excedan, para de esta forma conseguir el mejor rendimiento energético.

Esta manifestación que debe adquirir el jefe, va a inspirar y unificar las actividades de los subordinados, tratando siempre de que todos orienten sus deseos hacia un ideal común.

- La efectividad estimulante.

El dirigente va a poner de toda su vitalidad, así como de sus medios de percepción para que de esta manera los subordinados trabajen voluntariamente en armonía, dando resultados óptimos. Además, va a lograr un mejor rendimiento, dándole a los subordinados protección contra el miedo físico o el miedo moral, así como de protección social y de esta manera conseguir que se sientan seguros, sabiendo que en todo momento cuentan con el apoyo y la confianza de su director.

El dirigente va a ser honesto en el ejercicio de sus funciones, ya que considera que es esencial para que sus subordinados crean en él.

- La actividad realizadora

En la actividad realizadora, el dirigente emplea su poder de impulso para desatar la reacción motora dentro del grupo, liberando así, las energías emocionales que se hayan acumulado en este grupo.

Cuando se utiliza bien la autoridad, el dirigente logra que su fuerza mental penetre en el subordinado moviendo su voluntad, por lo que con esto consigue que sea obedecido y también de ser capaz de frenar cualquier cosa que pueda resultar perjudicial o inoportuna. Por lo tanto para que el dirigente ejerza una autoridad eficaz, debe ser capaz de obtener de sus subordinados una detención de reacciones físicas, afectivas o mentales. El dirigente también debe dar prueba de conocimientos técnicos y prácticos, es decir, que sea capaz de realizar cualquier trabajo concerniente a los subordinados, para de esta manera, lograr que lo respeten y que cuenten con él para todo.

Por otra parte, también es importante el ejercicio de la función de mando dentro de las actividades que realiza todo jefe; ya que mediante el mando, el dirigente va a impulsar a los subordinados a que realicen sus actividades para de esta forma obtener resultados óptimos.

Cuando un dirigente elabora las órdenes, debe asegurarse que se ejecuten, es decir, debe organizar, estimular y --

vigilar la acción y después controlar los resultados.

Considero que para dar órdenes, el dirigente debe percibir con exactitud lo que pasa en el medio tanto interior como exterior, por lo que debe estar informado de lo que -- ocurra en ellos para de esta forma ser capaz de recoger los datos precisos que puedan servir en un momento dado para la resolución de algún problema. Además debe de meditar y pensar para agrupar, clasificar y confrontar los datos que permitan juzgar la situación tal y como se presenta en la realidad. También debe dar las órdenes que resulten de la decisión tomada, ejerciendo el poder personal en toda la organización del grupo o de la empresa. Por último, se debe asegurar de la ejecución de las órdenes y comprobar si los resultados son efectivos.

Para que el dirigente pueda controlar con eficiencia la ejecución de las órdenes, va a requerir de una memoria perfectamente organizadora, con aptitudes para ver y oír mejor que los demás; así como también, debe tener imaginación y comprensión, sabiéndose deshacer de los prejuicios y de los complejos personales.

La función de mando consiste en "armonizar ritmos múltiples por medio de una sucesión de órdenes y una serie de excitaciones a obrar conforme a esas órdenes, de manera que ponga en acción energías individuales esparcidas en el tiem

po y proporcionadas a la importancia o a la amplitud de los actos que tiene que hacer realizar o de los gestos que tiene que hacer efectuar". (2)

El jefe que es llamado a ejercer el mando supremo, es a la vez el centro creador, organizador, animador y dirigente de la personalidad del grupo:

- El jefe creador.

Es el que hace que los subordinados trabajen voluntariamente en el desempeño de sus tareas, consiguiendo la eficacia, el rendimiento y los resultados.

- El jefe organizador.

Es el que se va a encargar de repartir actividades a los subordinados, tratando siempre que se desempeñen lo mejor posible.

- El jefe animador.

Es el que estimula a los subordinados para que utilicen al máximo sus energías para fines determinados con miras a un objetivo preciso.

- El jefe dirigente.

Se dedica a orientar, vigilar y controlar las actividades realizadas por los subordinados.

La actividad de mando en el jefe incluye dos fases muy importantes. La primera es la estática; es donde se reúnen todos los datos necesarios para la elaboración de las órdenes; durante esta fase, el jefe no tiene que decidir, sino únicamente recoger la información, rechazando lo que no le parezca aceptable. La segunda fase es la dinámica; y es donde el jefe sí toma la decisión entre dos o más alternativas, escogiendo siempre la más óptima; después de esto elabora las órdenes y utiliza el estímulo para hacer actuar a todos los subordinados a cumplir dichas órdenes.

Según J. Brun. Ros, existen tres formas de mando: la del proyectista-organizador, la del motivador de hombres y la del realizador práctico.

El jefe proyectista-organizador, va a actuar sobre el pensamiento personal, original y creador; mientras que el jefe cautivador de hombres, por medio de la palabra, para de esta manera conseguir la influencia entre los elementos del grupo. Por otro lado, el jefe realizador es el que actúa por medio de las instrucciones necesarias para tratar de que las órdenes se ejecuten eficientemente, vigilando y controlando al mismo tiempo los resultados.

Por otra parte, Agustín Reyes Ponce, considera que existen dos formas de ejercer el mando:

- Las Órdenes.

Las cuales consisten en el ejercicio de la autoridad, - donde el jefe transmite a un subordinado que se debe realizar o dejarse de realizar una acción.

- Las instrucciones.

Son las normas o procedimientos que se usan para llevar a cabo una orden.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Brun. Ros. J. Cómo Dirigir y Organizar.- p. 216.
- 2.- Brun. Ros. J. IBIDEM. p. 39.

CONCLUSIONES

De acuerdo a todo lo investigado sobre dirección y lo que presenté en mi ensayo, puedo concluir, que la dirección es un elemento importante del proceso administrativo, ya -- que por medio de ella, el dirigente tiene la responsabili-- dad de elaborar un plan de acción y después explicarlo a -- los que van a tomar parte de él, estimulando y vigilando al mismo tiempo la ejecución y controlando los resultados. Pero con esto no digo que los demás elementos del proceso administrativo no sean importantes, sino al contrario, todos ayudan para que la organización funcione, y sobre todo, para que exista la administración.

A mi juicio, considero que la dirección es el elemento más dinámico, ya que es cuando se está llevando a cabo el ejercicio de las actividades que van a dar como resultado el logro de los objetivos previamente establecidos, y en -- donde cada uno de los integrantes del grupo de trabajo de-- sempeñan sus funciones correspondientes con lo mejor de su habilidad, vigilándose y controlándose los resultados, para que así, sean más efectivos.

En la actualidad, se requiere que en toda entidad, -- existan dirigentes capaces de conducir a un grupo; que es-- tén conscientes de sus aptitudes y destrezas para desempe-- ñar la dirección eficientemente; además apogarse a los prin

cipios relativos a la dirección; de estar constantemente al tanto de nuevas técnicas o estrategias que den resultados - óptimos en el ejercicio de la motivación.

En cuanto a los estilos de liderazgo, considero que el más idóneo es el de participación de grupo. Si todas las empresas tuvieran este tipo de líderes, harían que todos los empleados trabajaran con más entusiasmo y dedicación, lo--grandando con esto que la productividad se elevara más rápidamente y los conflictos que se presentaran en determinado momento pudieran ser resueltos con mayor facilidad, consi---guiendo hasta hacerlos desaparecer.

Por último puedo concluir, que para que un dirigente - sobresalga en el ejercicio de sus funciones, nunca debe olvidar el factor autoridad; ya que de éste depende la influencía que logre con los subordinados, para que así, le obedezcan con inteligencia y conciencia, sabiendo siempre que debe existir la armonía entre ellos, para de esta forma alcanzar el éxito de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Brun Ros, J. Cómo Dirigir y Organizar. 11ava. edición. Paulinas. Bogotá. 1971. 248 p.p.
- 2.- Guzmán Valdívía, Isaac. La Dirección de los Grupos Humanos. 1a. edición. Limusa Wiley. México. 1973-238 p.p.
- 3.- Killian Ray A. Administración de los Recursos Humanos.- Técnica. México. 1978. 255 p.p.
- 4.- Monroy Luna, Ma. Elena. Apuntes: la Dirección en la Administración. Talleres U.A.G. 85 pp.
- 5.- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas.- Limusa. México. 1976. Primera y segunda parte: 392 p.p.
- 6.- Terry, George R. Principios de Administración. Nueva -- Edición. Continental. México. 1981. 699 p.p.
- 7.- Vázquez Martínez, Cuauhtemoc. Principios de Administración por Objetivos. 1a. edición. Diana. México. 1977. 140 p.p.