



308902  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA** 4

**Escuela de Administración**  
**Con estudios incorporados a la**  
**Universidad Nacional Autónoma de México** 24.

**MODELO PARA EL DEBARROLLO DE HABILIDADES  
DE NEGOCIACION DE UN DIRECTOR GENERAL EN  
EL SECTOR FINANCIERO EN UNA CASA DE BOLSA**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

**PEDRO ARIZMENDI TANUS**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Lic. Gustavo Palatox de Anda  
Director de Tesis

**MEXICO, D. F.**

**FEBRERO DE 1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## **DEDICATORIAS**

**A mis padres:**

**Teresa Tanus de Arizmendi y Juan Arizmendi Betancourt ya que gracias a su amor, apoyo y paciencia me han ayudado a lograr la realización de esta obra.**

**A mis hermanos:**

**Rashad y Souraya, a quienes agradezco el cariño y apoyo que como hermanos me han podido dar.**

**A toda mi familia:**

**Y principalmente a mis abuelos que siempre han estado cerca de mí para cualquier consejo.**

**A Claudia Trejo:**

**Quien me ha dado todo el amor que un hombre puede desear, y todo el apoyo que una mujer puede dar, y quien fue parte fundamental para la terminación de esta obra.**

**A mis amigos:**

**Juan Carlos Hernandez, Carlos Ortega y Carlos Saldaña quienes a través de los años me han dado todo su apoyo y toda su amistad.**

**A la familia Trejo:**

**Quienes siempre me han apoyado tanto profesionalmente como sentimentalmente.**

## **ÍNDICE**

### **I. INTRODUCCIÓN.**

#### **CAPITULO I HABILIDADES DIRECTIVAS.**

##### **I.1 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.**

##### **I.2 TOMA DE DECISIONES.**

##### **I.3 SOLUCION DE CONFLICTOS.**

##### **I.4 COMUNICACION.**

##### **I.5 TRABAJO EN EQUIPO.**

##### **I.6 NEGOCIACION.**

###### **I.6.1 QUE ES LA NEGOCIACION.**

###### **I.6.2 LAS TRES VARIANTES CRUCIALES (PODER,"T",INF.).**

###### **I.6.3 ESTILOS DE NEGOCIACION.**

###### **I.6.4 BENEFICIO MUTUO DE LA NEGOCIACION.**

**CAPITULO II  
EL DIRECTOR GENERAL.**

**II.1 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO, EMPRESARIO Y PROPIETARIO.**

**II.2 ROLES DEL DIRECTOR GENERAL.**

**II.3 NATURALEZA DEL PUESTO.**

**II.4 FUNCION DIRECTIVA.**

**CAPITULO III  
SERVICIOS FINANCIEROS.**

**III.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.**

**III.1.2 ORGANISMOS DE REGULACION.**

**III.1.3 INTERMEDIARIOS FINANCIEROS Y SUS SERVICIOS.**

**III.1.4 GRUPOS FINANCIEROS.**

**III.1.5 INSTITUCIONES DE APOYO.**

**III.2 CASAS DE BOLSA.**

**CAPITULO IV**  
**MODELO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE**  
**NEGOCIACION DE UN DIRECTOR GENERAL EN EL**  
**SECTOR FINANCIERO EN UNA CASA DE BOLSA.**

**IV.1 NATURALEZA DE LOS SERVICIOS.**

**IV.2 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.**

**IV.3 PERFIL DEL DIRECTOR GENERAL.**

**IV.4 RESPONSABILIDADES.**

**IV.5 HABILIDADES.**

**IV.6 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO**  
**DE HABILIDADES DE NEGOCIACION.**

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES.**

## **INTRODUCCION.**

La realización de la presente Tesis se debió a la inquietud que existía sobre la manera en que un Director General de una Casa de Bolsa llevaba a cabo el proceso de negociación para poder conseguir con éxito los objetivos propuestos.

Negociar es parte fundamental de toda actividad humana, la negociación ha existido desde tiempos inmemorables y se ha llevado a cabo hasta nuestros días.

Para la negociación se necesitan dos o más individuos con un interés común el cual desean realizar buscando obtener el mayor beneficio; la realización de esta Tesis pretende ser una ayuda para aquellos que desean negociar y lograr los resultados que pretenden.

Uno de los motivos principales por los que se llevo a cabo la presente obra es dar al Director General de una Casa de Bolsa las herramientas necesarias para negociar con éxito y obtener un beneficio mutuo.

Para mí la negociación se encuentra presente en la vida cotidiana de un Director, además que es parte fundamental del éxito del mismo.

El Director General de una Casa de Bolsa debe contar con habilidades directivas, las cuales debe conocer y aplicar eficientemente.

Lo que se busca con la presente obra es que el Director General de una Casa de Bolsa se de cuenta que la negociación puede realizarse con éxito aunque es difícil por el riesgo de incertidumbre que la misma implica. Tampoco es posible llegar a un resultado exitoso de manera individual, se necesita la conformidad de las dos partes para lograrlo.

Otro de los motivos para la realización de esta Tesis fue que se necesita contar con los conocimientos necesarios para poder negociar y más importante es el saber aplicar esos conocimientos.

La Tesis esta compuesta por cinco capitulos, de los cuales se dará una breve descripción de cada uno de ellos: el capitulo I trata acerca de las habilidades directivas con que debe contar un Director General, cada una de estas habilidades es esencial para el desempeño del Director General. En el capitulo II se toca el tema del Director General, que es y cual es su función, se trata de explicar cual es la naturaleza del puesto y los roles del Director General. En el capitulo III se explica que es el Sistema Financiero Mexicano, como se encuentra estructurado, quienes son sus participantes y de manera especifica la función de las Casas de Bolsa dentro del Sistema Financiero Mexicano. Dentro del capitulo IV se aterrizan los tres anteriores capitulos para darle forma al modelo para desarrollar habilidades de negociación, a las estrategias y al programa. En el capitulo V se enuncian los hallazgos que en la presente obra se encontraron.

## **CAPITULO I HABILIDADES DIRECTIVAS**

### **1.1 LIDERAZGO**

**Definición<sup>1</sup>.** - "Proceso interpersonal para influir sobre los empleados en un ambiente de interacción para que logren con disposición y entusiasmo la consecución de las metas organizacionales permitiéndoles así lograr sus metas personales".

**Componentes del Liderazgo.** - Un líder cuenta con una habilidad o aptitud especial por la cual el desempeño de los empleados tiende a ser excelente; esta habilidad o aptitud esta compuesta por lo menos de cuatro elementos esenciales:

- 1) La habilidad o aptitud para utilizar el poder de manera eficiente y responsable.
- 2) La habilidad o aptitud para entender que las personas tienen diferentes fuerzas motivadoras según sea la situación o la ocasión.
- 3) La habilidad o aptitud de inspirar a los empleados a poner en práctica todas sus capacidades.
- 4) La habilidad o aptitud de actuar para desarrollar un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitadas.

**Rasgos del líder.** - El líder no nace sino se hace ya que los rasgos con los que debe contar no todos los líderes los poseen y existen personas que no siendo líderes poseen todos o una gran cantidad de ellos. Los rasgos físicos no son considerados realmente importantes, sino más que nada todos aquellos rasgos que en realidad son patrones de conducta.

- a) Motivación para el logro.
- b) Iniciativa.
- c) Confianza en sí mismo.
- d) Inteligencia.
- e) Sociabilidad.
- f) Personalidad.
- g) Fuerza de voluntad.
- h) Responsabilidad.
- i) Capacidad de comunicarse.
- j) Autoridad-Servicio.
- k) Capacidad innovadora.
- l) Constancia.
- m) Trabajo en equipo.

---

<sup>1</sup>Hampton David r., Administración contemporánea, McGraw Hill, 373.

**Estilos de Liderazgo.** - La capacidad de las personas para conducir y la disposición que tienen los subordinados para seguir a estas personas se basan en los estilos de liderazgo. Nos vamos a centrar en cuatro estilos de liderazgo.

1 - Estilos basados en la autoridad: Se clasifican de acuerdo a la forma en la que los líderes utilizan su autoridad. Son tres estilos básicos. A) El líder autocrático. -Es aquel que ordena y espera que se cumpla una orden. Es dogmático y firme. Por medio de su poder da recompensas o castigos. B) El líder democrático o participativo consulta con sus subordinados las acciones y decisiones propuestas y los alienta a participar. C) El líder de rienda suelta, su poder pocas veces o nunca lo utiliza, depende de los subordinados para fijar sus propios objetivos y los medios para alcanzarlos.

2.- Los cuatro sistemas de administración de Likert<sup>2</sup>: Realizado por Rensis Likert. Considera que un gerente eficaz está orientado hacia sus subordinados y se basa en la comunicación; todos los miembros adoptan una actitud de apoyo.

**Sistema I.- "Explotador-Autoritario".** Gerentes autocráticos, no confían en los subordinados, los motiva mediante premios ocasionales y castigos, su comunicación es de arriba hacia abajo y limitan la toma de decisión en los mandos superiores.

**Sistema II.- "Benevolente-Autoritario".** Los gerentes tienen una confianza relativa en los subordinados, los motiva con recompensas y castigos, permiten poca comunicación hacia arriba y permiten la delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control.

**Sistema III.- "De consulta".** Los gerentes tienen una confianza considerable, pero no total con los subordinados. Tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados, motivan con recompensas y castigos ocasionales y con participación, la comunicación es de abajo hacia arriba y viceversa, permiten que las decisiones específicas se tomen a niveles bajos.

**Sistema IV.- "Participativo de Grupo".** Los gerentes tienen una confianza absoluta en sus subordinados, aceptan sus ideas y opiniones y las utilizan constructivamente, dan recompensas económicas basadas en la participación del grupo, la comunicación es de abajo hacia arriba y viceversa y con sus colegas, alientan la toma de decisiones en toda la organización.

3.- La rejilla gerencial<sup>3</sup>. Desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. Diseñaron un dispositivo para los gerentes que se preocupaban por la producción y por el personal. Se utiliza como un medio de capacitación gerencial y para identificar combinaciones de estilos de liderazgo. La rejilla tiene dos dimensiones: Preocupación por la producción y preocupación por el personal; "preocupación por" se refiere a la forma en que los gerentes les interesa la producción o el personal y no a cuestiones cuantitativas.

---

<sup>2</sup>Likert Rensis. *New Ways of Managing: conflict*. McGraw Hill, 1976.

<sup>3</sup>Hampton David R., *Administración Contemporánea*. McGraw Hill, 383

a) Preocupación por la producción.- Incluye actitudes de un supervisor hacia una variedad de cuestiones como la calidad de las decisiones políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la eficacia en el trabajo y el volumen de producción.

b) Preocupación por el personal.- Incluye el grado de compromiso personal con el logro de las metas, la auto estima de los trabajadores, la asignación de la responsabilidad basada en la confianza y las relaciones interpersonales.

#### Los Cuatro Estilos Extremos.-

Estilo 1.1 "Administración empobrecida". Poca preocupación por parte de los gerentes por las personas y por la producción, y participan de manera mínima en sus puestos. Solo transmiten información de los superiores a los subordinados.

Estilo 1.9 "Administración de club campestre". Los gerentes no se preocupan por la producción pero si por el personal. No hay interés por lograr los objetivos de la empresa.

Estilo 9.1 "Gerentes autocráticos de tarea". Son líderes totalmente autocráticos que solo les preocupa que se desarrollen las operaciones eficazmente y no tienen interés por sus empleados.

Estilo 9.9 "Gerentes de equipo". Gran dedicación tanto al personal como a la producción. Logran adecuar las necesidades de la producción a las necesidades de las personas.

Estilo 5.5 Los gerentes tienen una preocupación media por la producción y por el personal. No fijan metas y objetivos demasiado elevados. Los resultados no son sobresalientes.

4.- El liderazgo como un continuo<sup>4</sup> Desarrollado por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. Consideran que el liderazgo conlleva una variedad de estilos que van desde el que esta altamente centrado en los jefes hasta el que esta altamente centrado en los subordinados. Ofrecen una gran gama de estilos pero sin afirmar que uno sea el correcto y el otro este equivocado.

El continuo reconoce que el estilo apropiado de liderazgo depende totalmente del líder, de los subordinados y de la situación.

Consideran que los elementos principales que pueden influir en el estilo de un gerente a lo largo del continuo son:

- 1) Las fuerzas que operan en la personalidad del gerente, que incluye su sistema de valores, confianza en los subordinados, el estilo de liderazgo y la seguridad en situaciones inciertas.
- 2) Las fuerzas de los subordinados que afectan la conducta del gerente.
- 3) Las fuerzas de la situación, como los valores de la organización.

Al Liderazgo como un Continuo se le colocaron círculos alrededor del modelo para representar la influencia del medio organizacional y social sobre el estilo. Esto se hizo para hacer hincapié en la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y de los impactos tanto del medio organizacional y social fuera de la empresa.

<sup>4</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. Edición. 446

## MOTIVACIÓN

### Motivaciones Asociativas y Motivaciones de Preponderancia<sup>5</sup>

Dos conceptos de egoísmo:

En toda organización existen personas que, según se conduzcan en ciertas situaciones y respondan a las instancias de sus subordinados, jefes y colaboradores, pueden encajar dentro de dos tipos humanos muy distintos, que se denominan primus y secundus. Son dos perfiles auténticamente humanos que se excluyen mutuamente por encarnar dos actitudes incompatibles, dos modalidades de comportamiento libre, no fatalmente impuestas. Son dos modalidades distintas de comportamiento, que en último término responden a actitudes vitales de fondo, y que llamamos motivaciones de preponderancia o disgregadoras y motivaciones asociativas.

Las identidades de primus y secundus se establecen en la disposición de la persona hacia los otros y hacia sí mismo, y el modo de encarar su trabajo conforme a la idea que acerca de sí mismo se haya forjado.

Son dos perfiles del hombre que pueden darse en la organización: el primero (primus) ocurre cuando la persona pretende la adquisición de lo suyo excluyendo o minimizando a los demás, y el segundo (secundus) sucede cuando tiene ante todo la disposición interior de entregar a los otros lo que les corresponde, estando ellos en lugar preeminente.

Primus y Secundus son egoístas, pero cada uno en sentido opuesto: primus quiere crecer haciendo crecer su trabajo, y para ello mantiene a los hombres detrás de sí para que le sirvan en sus realizaciones, mientras que secundus pretende hacerlo promoviendo o haciendo crecer a los hombres que realizan el trabajo.

El logro "personal" ante el "logro" personal:

El concepto y la actitud que se tenga ante el logro permite identificar a un individuo como primus o secundus. La diferencia está en el énfasis que uno u otro ponen en el logro mismo, o en el calificativo personal de tal logro.

Primus buscará el logro personal: buscará alcanzar sus objetivos mas por lo que tengan de personales que por lo que tienen de valiosos, y verá en el logro, ante todo, el brillo de su persona.

Secundus querrá el logro personal justo por lo que tiene de meta y de conquista valiosa no sólo para él, sino también para quienes, junto con él, deben realizarla.

---

<sup>5</sup>Llano Cifuentes Carlos. Motivaciones asociativas y motivaciones de preponderancia. El Empresario y su Mundo. Macgraw Hill, 1991. 167\_200.

Secundus se encuentra siempre en posición de búsqueda del más capaz, y en ocasiones primus suele adoptar la misma actitud, pero no debido a que al fin desee reconocer la posible superioridad de los otros sino porque sabe que, buscando al otro, se pondrá el a salvo de hacer un mal papel, desea estar seguro de su propia valía.

Primus tendrá objetivos disyuntivos con sus colaboradores, porque tendrá que hacer notar que él es capaz y más capaz que los otros de realizar el trabajo. Secundus estará revelando la complementariedad de sus objetivos respecto de los de sus colaboradores, dado que la elección del mejor, sea este quien sea, supone siempre una visión amplia y realista que implica a su vez la acción solidaria con las personas involucradas en una determinada tarea.

#### Riesgos:

Existe el peligro de que secundus decaiga hasta convertirse en un sujeto comodón, aludiendo como pretexto su habilidad de delegar, en tanto que primus es por lo general un hombre trabajador y diligente, un monopolizador del trabajo.

#### Deseo de adquirir y Voluntad de entrega:

El perfil para primus es que es un sujeto en quien predomina la tendencia desiderativa ("desiderium" representaba la propensión humana a la adquisición de aquello de lo que se carece), pues la atención que presta a sus necesidades personales, especialmente su afán de inmediata seguridad en sí mismo, y la preocupación de que su persona sobresalga en el logro, indican que se trata de un individuo que busca principalmente adquirir lo que no tiene. Secundus, en cambio, muestra más bien el predominio de la tendencia efusiva ("effusio" significaba la tendencia a compartir lo que se posee): esta pendiente de la necesidad ajena y no de la propia, busca fuera de sí a quien mejor cumpla una tarea, o persigue el logro no en cuanto le reditue prestigio a su propia persona, sino por el valor del logro mismo, procurando el desarrollo de quienes han de conseguirlo y justamente para que puedan conseguirlo.

Aquí aparece ya el nervio de los dos sistemas de motivaciones que mueven a primus y a secundus: las tendencias desiderativas corresponderían a las motivaciones que llamamos disgregadoras, en tanto que las motivaciones asociativas se relacionan con las tendencias de carácter efusivo.

#### Dos formas de crecer:

La empresa suele generar personas con el carácter de primus, con todas las implicaciones que esto conlleva, y se olvida, o apenas se ocupa, de alentar las actitudes positivas de secundus.

El crecimiento de los individuos dentro de la empresa guarda estrecha relación con dos sentidos ó direcciones que pueden darse dentro de ella. Las personas, dentro de la organización, se mueven al menos en dos líneas. La línea llamada rango ordena a los individuos jerárquicamente según posiciones superiores o de mayor jerarquía, y posiciones inferiores o de jerarquía menor; lleva una dirección de abajo hacia arriba y guarda estrecha relación con todo lo que signifique preponderancia de uno sobre otro. Las apetencias de primus se polarizan en subir en la escala del rango, o en permanecer arriba si consigue esa posición.

Pero, simultáneamente, existe en la organización un movimiento de los individuos en sentido diverso, denominado inclusión y que muy bien podría denominarse por igual sentido de pertenencia. La inclusión se mueve de afuera hacia adentro: el miembro de la organización que se mueva en esa vía se interioriza en la organización, se compromete gradualmente con ella y queda a ella integrado, como algo que le pertenece y a la que pertenece.

Más que preponderancia, secundus busca obtener "peso", contar dentro de la empresa (que se cuente con él), ser un factor aglutinante, de concentración y de convocatoria: no quiere estar arriba sino estar en el centro.

#### Arriba vs. Adentro:

La dificultad que se nos plantea estriba en que inclusión y rango no son direcciones consonantes e incluso en ocasiones caminos opuestos.

El camino de lo que podríamos llamar ascenso periférico (camino de quien adquiere mayor autoridad o poder en la organización pero sin incrementar paralelamente su sentido de pertenencia a ella) es la consecuencia de una cultura o ambiente en la organización según la cual el progreso se consigue solamente en la línea del rango. Quien se mueve en la línea de la inclusión es, también menos susceptible de ascenso.

El rango se encuentra relacionado de modo específico con el logro de metas susceptibles de individualizarse, esto es, con aquellos logros en los que predomina el calificativo de personales, pues quien los persigue busca precisamente destacar sobre los otros. La inclusión, por el contrario, se vincula de forma estrecha con los criterios o principios de acción que constituyen el espíritu, cultura o jerarquía de valores de la organización.

### Bienes exclusivos y Bienes comunicables:

Quienes suben (línea del rango) y quienes se introducen (línea de la inclusión) están sujetos, en el fondo, a motivaciones específicamente distintas. La motivación es el impulso que todo hombre siente para satisfacer diversas necesidades. La empresa actual atiende más a las motivaciones que, de forma específica, fomentan el rango, y menos a aquellas que precisamente conducen a la inclusión, con nefastas consecuencias para los hombres y para la organización.

Para atender lo anterior debe tenerse presente que los hombres persiguen dos tipos de bienes: los bienes exclusivos y los bienes comunicables. Cuando gozo de los primeros excluyo a los demás de cualquier participación. Los segundos, en cambio, no sólo permiten que otros participen de ellos, sin que el individuo los pierda, sino que en cierto modo lo exigen.

Si tendemos únicamente hacia los bienes exclusivos, nos aislamos, en virtud de lo que puede con rigor llamarse individualismo posesivo. Este individualismo da lugar a espacios sociales incompatibles: donde yo estoy tú no puedes estar; creándose un ambiente enrarecido e impenetrable: la expansión de un sujeto limita la de otro.

En cambio, la tendencia hacia los bienes comunicables conduce a un espacio social compatible: todos podemos estar en el mismo punto.

Si uno incita a los individuos de la organización para que anhelan bienes comunicables -y con esto se amplían los espacios de desarrollo de la propia organización- entonces buscarán más la inclusión que el rango. El desarrollo de las personas se encauzaría hacia dimensiones más amplias, de mayor compatibilidad mutua. En cambio, si se continúa fomentando el afán por los bienes exclusivos, provocamos en la organización un espacio social incompatible en donde se excluyen unos a otros.

### Motivaciones Disgregadoras (P):

Los cambios sociales, los cambios estructurales de la organización, han de comenzar, si pretenden ser duraderos, por transformaciones de índole personal.

Hay un rechazo entre las personas que desean cualquiera de los bienes, y los comportamientos derivados de esas apetencias son comportamientos disolventes, disgregadores. Se debe mostrar que la apetencia de los bienes exclusivos tiene como resultado lógico comportamientos disgregadores entre las personas que los apetecen.

El comportamiento de primus ofrece a consideración una serie de motivaciones, que son las siguientes:

1) Posesión de bienes materiales.- El bien material es, por propia naturaleza, exclusivo, y por tanto disgregador, generador de espacios incompatibles. Contradice además la estructura ontológica del hombre, que no puede satisfacer su ansia de infinito con una adición indefinida de bienes finitos. Los bienes materiales son susceptibles de posesión y reciben por ello la calificación de cosas, no de personas; son determinados y localizables; son periféricos al individuo (su posesión no transpone la íntima estructura personal); son accesibles de algún modo; y son útiles. La posesión de bienes materiales es disgregadora porque no puede haber dominio sólido de ellos compartido por varias personas.

2) Posición social o status.

3) Poder sobre otros.

4) Preponderancia respecto de los demás.

5) Prestigio.- Tiene entre los individuos el significado de ascendente y aquí reside su ambivalencia para la organización, porque el ascendente posee el sentido, que le es prácticamente inseparable de preponderancia: ascender significa subir, destacar, predominar.

6) Popularidad.

El prestigio, el poder, la popularidad, la posición social, la preponderancia, son también motivaciones disgregadoras, bienes exclusivos que engendran espacios incompatibles. No son exclusivos por su carácter propiamente material, sino por ser, igual que los bienes materiales, periféricos al hombre, externos a la persona, y, por tanto, relativamente comparables entre sí.

Al ser típicas motivaciones de rango, se mueven, por sí mismas, en dirección adversa a las de la inclusión.

#### Motivaciones Asociativas (S):

El hombre actúa movido también compulsivamente por una voluntad de entrega a los demás, a partir de motivaciones asociativas o en vista de bienes comunicables. Para que el individuo se mueva impulsado por tales motivaciones necesita de los otros o comunicarse con ellos, participándoles lo que posee. Tales motivaciones van de una menor a una mayor comunicabilidad, y por tanto de una menor a una mayor fuerza asociativa:

1) Subsistencia.- No la posesión de bienes materiales, sino el uso de los bienes que requiere el individuo para subsistir.

2) Seguridad.- No la que tiene uno en sí mismo, sino la seguridad de seguir contando con aquellos bienes que son requeridos para subsistir.

3) Salud.- Mantener una salud psíquica.

4) Sabiduría.- Empuja al individuo que la tiene a comunicarse, tanto si se refiere a enseñanzas técnicas y conocimientos teóricos como a orientaciones vitales sobre los buenos hábitos. Sabio es el que se domina a sí mismo. La sabiduría constituye en cierta forma la perfección misma del hombre, y sólo surge cuando este se abre a sus semejantes.

5) Solidaridad.- Un ideal compartido con otro, que es de tipo más personal, genera la amistad y requiere además de cierta riqueza interior en los participantes.

6) Servicio, que no es sino la relación mutua entre miembros solidarios. Es una auténtica necesidad de todo individuo.

7) Ser, o estructura óntica de la persona que se rige mediante las anteriores motivaciones S; el ser es origen o raíz última de estas motivaciones.

Tales bienes, y las motivaciones o atracciones que de ellos surgen, no disgregan, sino que aglutinan, no exigen respecto a los demás exclusión alguna. Involucran, fuerte o débilmente, a los otros, pues de otra manera no lograrían sus finalidades.

La pertenencia segura a una organización presta soporte y permanencia material a la vida de sus integrantes.

Las motivaciones S son todas, en mayor o menor medida, interiores al propio ser. Su adjudicación y su pérdida no pueden perpetrarse sin violentas transformaciones de la persona. La subsistencia y la salud se refieren a la propia persona en cuanto corporal; la sabiduría en cuanto espíritu inteligente; la amistad o solidaridad en cuanto espíritu libre, y el servicio en cuanto espíritu social. Todo allí es interior al individuo, como lo que compone al propio ser.

**Infinitud de los bienes comunicables:**

Los bienes comunicables son infinitos por naturaleza: el conocimiento jamás puede agotarse. La persona, dado su carácter espiritual e insondable, ha de orientarse hacia ese tipo de bienes, pues sólo puede satisfacerse mediante ellos. El espíritu podría definirse como aquella realidad, existente en el hombre, que lo orienta hacia los bienes comunicables y lo invita a los comportamientos efusivos. Se puede decir que la característica diferencial por la que se distinguen los bienes materiales de los espirituales es que estos se agrandan cuando se comunican, en tanto que aquellos se empequeñecen o disminuyen al comunicarse a los demás.

Es creencia común que el secreto de la organización es acertar a organizarse. Y ello no es así: el secreto de la organización se encuentra en cómo son los individuos y no en cómo se organizan.

#### Consecuencias en la organización:

La esencia de la organización esta caracterizada por:

- 1) División de funciones de trabajo.
- 2) Jerarquía de niveles en esas funciones.
- 3) Coordinación de esfuerzos.
- 4) Metas comunes.

Las motivaciones P fortalecen de modo principal la división de funciones y el nivel jerárquico. En cambio, las motivaciones S apuntan de modo especial al fortalecimiento de la coordinación de esfuerzos y de la comunidad de metas. Y esto tiene un gran impacto dentro de la organización.

Algunos opinan que demeritar la fuerza de las motivaciones P implicaría el peligro de cortar las alas de la ambición, cercenar el espíritu de competencia. Esta teoría deriva de una falsa idea de la ambición. El hombre verdaderamente ambicioso es el que pretende y consigue metas altas, que generalmente no puede lograr solo: la ambición es un impulso asociativo. Pero hoy por desgracia se considera ambicioso no al que quiere llegar alto, sino a quien quiere llegar mas alto que los demás, lo cual tiene que conseguir, evidentemente, el sólo, si es que ha de estar en la cumbre.

Hay en la estructura de las motivaciones de la organización y de la persona, la necesidad imperiosa de un cambio radical.

#### El ámbito del espíritu y el ámbito de la materia:

Para llevar a cabo un cambio radical se tiene que afirmar que los bienes espirituales pueden poseerse simultáneamente por muchos, pero no los bienes corporales.

Primus obra sobre todo en un ámbito de índole material, en donde lo que se entrega se pierde y no puede ser recuperado. Secundus, por su lado, no esta sujeto a la limitación material y se mueve en un ámbito que le permite la amplitud propia del espíritu, gracias a la naturaleza del terreno en que se mueve. Aquí la entrega de lo que se posee no significa pérdida, pues lo ofrecido, siendo espiritual, no se agota al compartirse.

De una manera general, debe tenerse en cuenta que cuando alguien se habitúa a la efusión, por moverse en el ámbito de los bienes espirituales y dejarse atraer por las motivaciones de inclusión o asociativas, conserva después ese mismo hábito, inadvertidamente y sin esfuerzos, en el propio terreno de los bienes materiales.

Inversamente, a quien desarrolla por sistema las apetencias desiderativas que corresponden a los bienes materiales y a las situaciones de predominio, le resulta después muy difícil ser efusivo incluso con los bienes del espíritu en donde los espacios resultan plenamente compatibles.

## 1.2 TOMA DE DECISIONES

**Definición<sup>6</sup>** - Es el proceso mediante el cual se va a elegir una vía de acción para solucionar un problema específico.

**Proceso decisorio** -

- 1) Las decisiones se deben basar en hechos, aunque con frecuencia no se cuentan con todos los hechos.
- 2) Cuando se toma una decisión se debe ser objetivo estando libre de prejuicios.
- 3) Las decisiones se convierten en precedentes para todas aquellas decisiones futuras.
- 4) Toda decisión que se tome lleva consigo un riesgo, pero no tomar una decisión también implica un riesgo.

**Tipos de decisiones** - Siempre se tomarán distintos tipos de decisiones en distintas circunstancias. La cantidad de información que se tenga, variará al tomar una decisión. Los gerentes deben cambiar su enfoque al tomar una decisión dependiendo la situación específica de que se trate. **Tipos de decisiones:**

**Decisiones programadas** - Son todas aquellas decisiones que se toman de acuerdo a una costumbre, regla o procedimiento. Las organizaciones cuentan con políticas escritas o no escritas que van simplificando la toma de decisiones en aquellas situaciones que se repiten, limitando o excluyendo alternativas.

**Decisiones no programadas** - Son aquellas decisiones que se toman cuando se dan problemas únicos o inusuales. En general los problemas más significativos que se le presentan a un gerente requerirán decisiones no programadas.

**Instrumentos en la toma de decisiones<sup>7</sup>** - Tipo de Decisión  
Instrumentos para la toma de decisiones:

### TRADICIONALES

#### Programadas

- 1- Hábito.
- 2- Rutina de oficina: procedimientos operativos normales.
- 3- Estructura organizacional: expectativas comunes. Sistemas de submetas. Canales de información bien definidos.

---

<sup>6</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. Edición. 151.

<sup>7</sup>Simon Herbert. The New Science of Management Decision. Prentice Hall. 1977. pag. 48.

## MODERNAS

- 1.- Investigación de operaciones: Análisis matemático. Modelos. Simulación de computador
- 2.- Procesamiento electrónico de datos.

## TRADICIONALES

No programadas

- 1- Juicio, intuición y creatividad.
- 2- Reglas empíricas.
- 3- Selección y adiestramiento de ejecutivos.

## MODERNAS

Técnica heurística de solución de problemas aplicada a:

- a) Adiestramiento de los que han de tomar las decisiones.
- b) Construcción de programas heurísticos para computador.

**Certidumbre, riesgo e incertidumbre.-** Toda la situación de una decisión importante contiene aspectos que no se conocen o no se pueden conocer o son difíciles de predecir, esto lo conocemos como la incertidumbre. Para decidir como atacar un problema será útil colocarlo en un continuo que vaya desde las situaciones predecibles hasta las difíciles de predecir, dentro de este continuo existen tres diferentes posiciones: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

**Certidumbre.-** Cuando sabemos lo que ocurrirá en el futuro. Disponemos de información precisa y confiable sobre la cual se podrán basar las decisiones. El futuro es previsible.

**Riesgo.-** Se conoce la probabilidad de cada resultado posible. La posibilidad de prever el futuro es más baja. No disponemos de información completa.

**Incetidumbre.-** No conocemos ni las probabilidades ni los resultados posibles. Las decisiones más importantes generalmente se toman en condiciones de incertidumbre.

Quien decide - Los gerentes toman decisiones por su cuenta o comprometen a otros en el proceso decisorio, ya que tradicionalmente la responsabilidad final en la toma de una decisión corresponde a los gerentes quienes tienen que obligar a los subalternos a obedecer, aunque este enfoque no es adecuado ya que los subalternos pueden conocer alternativas o factores pertinentes que no fueron tomadas en cuenta por el gerente en el análisis original. La decisión en grupo muchas veces suele ser la más efectiva. Cuando a los subalternos se les da la responsabilidad por el manejo de un problema aumenta su amor propio y se enorgullecen de que se reconozca su valor para la organización.

**Estilos de decisiones gerenciales<sup>8</sup> -**

**A1-** Los gerentes toman la decisión, utilizando la información de que disponen en ese momento.

**AII-** Los gerentes obtienen la información que requieren de los subalternos y luego ellos toman la decisión que consideren adecuada. Pueden decirle o no al subalterno el problema cuando solicitan información. El subalterno solo suministra la información sin generar soluciones alternas.

**CI-** Los gerentes comparten el problema con los subalternos de manera individual pidiendo ideas y sugerencias pero sin reunirlos en grupo. Los gerentes toman la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subalternos.

**CII-** Los gerentes comparten el problema con los subalternos de manera grupal obteniendo ideas y sugerencias colectivas. Los gerentes toman la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subalternos.

**GII-** Los gerentes comparten el problema con los subalternos en forma grupal, entre los dos generan de manera conjunta alternativas y las evalúan tratando de llegar a un acuerdo sobre una solución. Los gerentes ejecutan la solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

---

<sup>8</sup>Hampton David R., *Administración Contemporánea*, Macgraw Hill, 389.

### 1.3 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

**Definición de conflicto organizacional<sup>9</sup>.** - Es un desacuerdo entre dos o más miembros o grupos, que surge del hecho de que tienen que compartir recursos escasos o actividades de trabajo, o del hecho de que tienen diferente posición, metas, valores, o percepciones. Los miembros o las subunidades que están en desacuerdo tratan de hacer prevalecer su propio punto de vista.

**Diferencia entre conflicto, emulación y cooperación.** - La emulación se da cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero ninguna de las dos partes estorba a la otra.

La cooperación se da cuando dos o más partes trabajan juntas para lograr metas comunes. Pueden coexistir el conflicto y la cooperación. Lo que es contrario de la cooperación es la falta de cooperación y no el conflicto.

**Ideas antiguas y modernas sobre el conflicto.** - Se hace un hincapié en las diferencias entre el punto de vista tradicional y el actual que se denomina de interacción<sup>10</sup>.

#### Punto de vista antiguo:

- El conflicto es evitable.
- El conflicto se debe a errores de la administración en el diseño y manejo de las empresas, o a individuos perturbadores.
- El conflicto perturba la organización e impide un buen desempeño.
- La tarea de la administración consiste en eliminar el conflicto.
- El desempeño organizacional óptimo exige la eliminación del conflicto.

#### Punto de vista moderno:

- El conflicto es inevitable.
- El conflicto proviene de muchas causas, de la estructura organizacional, diferencias entre las metas, diferencias de percepción y valores del personal.
- El conflicto favorece o perjudica el desempeño organizacional en diversos grados.
- La tarea de la administración es manejar el nivel de conflicto y su resolución para lograr un óptimo rendimiento organizacional.
- El desempeño organizacional óptimo exige un nivel moderado de conflicto.

---

<sup>9</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición. pag. 381.

<sup>10</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición. pag. 382.

#### Tipos de conflictos.-

1) Conflicto interno del individuo: Cuando el empleado no esta segura del trabajo que va a realizar, cuando algunas demandas de trabajo están en contradicción con otras, o cuando se espera más del individuo de lo que realmente sabe hacer.

2) Conflicto entre individuos: Muchas veces se da por las diferencias de responsabilidad, pero es frecuente que surja por presiones relacionadas con los papeles o de la forma en que los empleados personalizan el conflicto entre grupos.

3) Conflicto entre individuos y grupos: La manera en que los individuos reaccionan a las presiones hacia el conformismo impuesto por su grupo de trabajo.

4) Conflicto entre organizaciones: Lleva al desarrollo de nuevos productos, tecnologías y servicios, precios más bajos y una más eficiente utilización de los recursos.

-Fuentes de conflicto organizacional<sup>11</sup>. - Se refiere al conflicto intergrupual y en ciertos momentos al conflicto entre individuos y grupos. Principales fuentes:

a)Recursos compartidos.- El conflicto se da porque los recursos son limitados y tienen que distribuirse de modo que inevitablemente algunos grupos recibirán menos de lo que necesitan o desean.

b)Diferencias de metas.- Lleva a conflictos de intereses o prioridades aun cuando haya concordancia en las metas globales de la organización. Como los miembros de cada departamento desarrollan diferentes metas es difícil ponerse de acuerdo en un programa de acción.

c)Interdependencia de actividades de trabajo.- Puede surgir el conflicto cuando a los grupos se les da demasiado que hacer, aumenta la tensión entre los miembros de los grupos y se acusan unos a otros de no cumplir con sus responsabilidades. El conflicto también puede surgir cuando las recompensas son distintas o cuando una unidad no puede empezar su trabajo hasta que otra complete el suyo.

d)Diferencias en valores o percepciones.- Las diferencias de metas entre los miembros de las distintas unidades van con frecuencia acompañadas de diferencias de actitudes, valores y percepciones, que también pueden llevar al conflicto.

-Otras fuentes de conflicto.- Estilos individuales y ambigüedades organizacionales.

a)Estilos individuales.- Hay personas que gustan del conflicto, la discusión y el debate. Las personas muy autoritarias a veces enfurecen a sus colegas por sus reacciones exageradas frente a desacuerdos minúsculos. El conflicto intergrupual es máximo cuando los miembros del grupo difieren notoriamente en características como actitudes de trabajo, edad y educación.

---

<sup>11</sup>Stoner James, Administración, Prentice Hall, 2a. edición, pag. 385.

b) Ambigüedades organizacionales.- Cuando los miembros de cada grupo no conocen bien sobre el trabajo de los demás grupos se hacen exigencias poco racionales los unos a los otros; estas exigencias provocan el conflicto<sup>12</sup>. Las comunicaciones ambiguas también causan conflicto intergrupual cuando una misma expresión tiene significados distintos para distintos grupos.

Cambios de comportamiento.- A través de la investigación de Sherif<sup>13</sup> ha sido posible demostrar que los grupos colocados en una situación de conflicto cambian de formas previsibles

1) Aumenta la cohesión: Estimula mayores esfuerzos, pero las presiones hacia el conformismo pueden desestimular la creatividad.

2) Surgen líderes.- Aquellos individuos más emprendedores, más capaces o más expresivos reciben del grupo mayor poder. Disminuye la rivalidad por el liderazgo y el grupo trabaja más para vencer al "enemigo".

3) Percepciones distorsionadas.- Los individuos consideran sus propias destrezas y desempeño superiores a los de otros grupos y racionalizan o pasan por alto sus propios defectos pero resaltan los de sus competidores.

4) Aumentan los estereotipos negativos.- Cada lado menosprecia las ideas de los contrarios y las diferencias de los grupos se presentan mayores de lo que realmente son.

5) Se eligen representantes fuertes.- Cada grupo elige representantes que cree que no cederán ante la presión del otro grupo.

6) Se desarrollan "puntos ciegos".- Se afecta de manera adversa la capacidad de los rivales para comprender y valorar exactamente sus respectivas posiciones.

Del desacuerdo al antagonismo<sup>14</sup>.- Si el conflicto es mal manejado, el problema original que lo causo puede dar lugar a problemas más generales; se plantean nuevas cuestiones para convencer a aquellos que todavía no están comprometidos. Una vez iniciado el conflicto, este puede perdurar aunque el problema original ya ha sido resuelto

Consecuencias funcionales y disfuncionales.- Cuando un conflicto ha terminado se siguen distintas consecuencias para ganadores y para perdedores<sup>15</sup>. Los líderes del grupo ganador fortalecen su dominio del grupo. Un conflicto menos intenso puede tener un impacto más constructivo, suelen surgir líderes más efectivos. Tres factores determinan si el resultado de una disputa será funcional o disfuncional:

---

<sup>12</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall, 2a. edición, pag. 386.

<sup>13</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall, 2a. edición, pag. 387.

<sup>14</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall, 2a. edición, pag. 388.

<sup>15</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall, 2a. edición, pag. 388.

a) El nivel de conflicto: Cuando el conflicto es moderado, los grupos rivales tienen más probabilidades de aprender a interactuar en formas constructivas para resolver los problemas. Si el nivel de conflicto aumenta, se pueden dar actos destructivos contra el grupo rival.

b) Estructura y clima organizacional: El conflicto puede llamar la atención hacia las tareas donde hay problemas en una organización y llevar a una más efectiva realización de las metas organizacionales; sin embargo, si una empresa resiste de manera rígida el cambio, los conflictos nunca se solucionaran. El conflicto no resuelto también puede afectar a las organizaciones de estructura informal donde las subunidades dependen mucho unas de otras para obtener información. En una situación de conflicto se pueden interrumpir las comunicaciones entre subunidades y quedar imposibilitadas para tomar decisiones bien fundadas<sup>16</sup>.

Métodos para manejar el conflicto.- Son 3.

a) Estimular el conflicto.- Recomendaciones para estimular el conflicto: El conflicto estimula a los miembros de la organización para plantear desacuerdos que de otro modo suprimirían. Declarar las reglas ayuda a mantener el conflicto en niveles funcionales. Entre los métodos para estimular el conflicto se cuentan<sup>17</sup>:

1- Traer gente de fuera.- Para "sacudir" una unidad u organización que se haya estancado trayendo gente con antecedentes, valores y estilos gerenciales distintos a los de la organización.

2- Ir contra la corriente.- Los individuos o grupos sean privados de la comunicación que reciben, o agregar nuevos grupos a la red de información. Con esto podemos redistribuir el poder y así estimular el conflicto.

3- Reestructurar la organización.- Acabar con los anteriores equipos de trabajo y departamentos, y volverlos a organizar para que existan nuevos miembros o responsabilidades; durante este periodo existirá incertidumbre y reajuste. Con el surgimiento del conflicto pueden mejorar los métodos de operación cuando los empleados traten de acostumbrarse a las nuevas circunstancias.

4- Fomentar la emulación.- A través de bonificaciones, los pagos como incentivos y las menciones honoríficas por un rendimiento notable. Con esto cada grupo se esforzara por superar a los demás.

5- Escoger gerentes apropiados.- Tratar de encontrar al gerente apropiado para que fomente dentro de un grupo el surgimiento de conflicto útil.

---

<sup>16</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición. pag. 389.

<sup>17</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición. pag. 382.

b) Reducir el conflicto. - A través de los métodos de reducción se llegan a aplacar los antagonismos. A través de estos métodos se maneja el nivel de conflicto "enfriando" los ánimos, pero no se resuelve el problema original<sup>18</sup>. A veces pueden ser poco satisfactorios para la empresa. Dos métodos<sup>19</sup>:

1- Se reemplazan aquellas metas competitivas que separan a los grupos por metas superiores que ambos grupos pueden aceptar; a través de esto se redujo de manera eficaz el conflicto.

2- Unir a todos los grupos para que le hagan frente a una amenaza en común. Con este método se llega a una colaboración y amistad entre los miembros de los grupos.

c) Resolver el conflicto. - La manera en la cual los gerentes pueden entenderse con las partes en conflicto. Tres métodos:

1- Dominación y supresión. - Tienen en común: (A) reprimen el conflicto en vez de resolverlo; y (B) llegan a crear una situación de triunfo o derrota, en la cual el perdedor, obligado a ceder ante una autoridad superior, queda disgustado y hostil. La dominación y supresión pueden darse de las siguientes maneras:

-Forzar. La persona con autoridad da un mandato y corta la discusión de tajo. Esta supresión autocrática puede llevar a la obediencia maliciosa.

-Suavizar. Forma diplomática de suprimir el conflicto y consiste en que el gerente minimiza la desavenencia y trata de convencer a una de las partes de que ceda. Si el gerente cuenta con información suficiente este método puede ser eficaz.

-Evitar. Cuando los grupos en conflicto piden consejo al gerente y este evita asumir cualquier posición.

-Decisión de la mayoría. Es eficaz cuando los grupos en conflicto consideran el procedimiento de decisión equitativo.

2- Compromiso. - La esencia de un buen compromiso logra algunos de sus objetivos y sacrifica otros. No queda un ambiente hostil, pero a través del punto de vista organizacional el compromiso es un método débil para solucionar conflictos porque generalmente no lleva a las soluciones que sirvan para alcanzar de la mejor manera las metas organizacionales. Solo es efectivo para solucionar los conflictos de ambas partes<sup>20</sup>. Formas de compromiso:

-Separación. Las partes en conflicto se encuentran separadas hasta que se acepte una solución.

-Arbitraje. Las partes en conflicto se someten al juicio de un tercero; generalmente el gerente.

-Arreglo al azar. El resultado del conflicto se confía a la suerte.

-Apelación al reglamento. Las partes en conflicto aceptan la decisión que esta impuesta en el reglamento.

<sup>18</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a edición, pag. 391.

<sup>19</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a edición, pag. 387.

<sup>20</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a edición, pag. 393.

-Soborno. Alguna de las partes acepta una compensación con tal de terminar el conflicto.

\*Ninguno de estos métodos dejara a las dos partes completamente satisfechas.

3- Solución integral de problemas.- A través de este método el conflicto intergrupual se convierte en una solución conjunta de un problema. Las partes en conflicto tratan de resolver de manera conjunta el problema y buscan una solución que todos puedan aceptar. Existen tres métodos:

-Consenso. Las partes en conflicto se reúnen para encontrar la mejor solución de su problema.

-Confrontación. Las partes en conflicto plantean sus respectivos puntos de vista directamente la una a la otra. Se necesita un buen liderazgo y la voluntad de todos.

-Metas superiores. La meta que se acuerde debe incorporar los objetivos de más bajo nivel de las partes en conflicto.

Conflicto organizacional entre personal de línea y de estado mayor.- Los empleados de línea y de estado mayor tienen diferentes horizontes de tiempo, metas, orientación interpersonal y enfoques de los problemas. Estas diferencias aumentan el potencial de conflicto entre ellos<sup>21</sup>.

Los empleados de línea se quejan de los de estado mayor por cuatro faltas principales:

- 1- Que abusan de su autoridad.
- 2- Que no dan consejos acertados.
- 3- Que se atribuyen méritos ajenos.
- 4- Que su perspectiva es estrecha.

Los empleados de estado mayor tienen quejas parecidas acerca del personal de línea:

- 1- No saben utilizar los servicios del estado mayor.
- 2- Se resisten a las nuevas ideas.
- 3- Conceden poca autoridad al estado mayor.

Existen varias maneras para reducir los aspectos disfuncionales de este tipo de conflicto<sup>22</sup>.

-Las responsabilidades de línea y estado mayor se deben definir claramente.

-Integrar las actividades de estado mayor y de línea.  
-Educar a los empleados de línea para aprovechar adecuadamente el estado mayor.

-Responsabilizar al estado mayor por los resultados.

<sup>21</sup> Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición. pag. 394.

<sup>22</sup> Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición. pag. 394.

**Manejo de la creatividad organizacional - Al solucionar en forma adecuada el conflicto organizacional se puede realizar de mejor manera el trabajo en la empresa. Por medio de la creatividad la empresa puede anticiparse a los cambios. La creatividad se da en una atmósfera dinámica y tolerante.**

## 1.4 COMUNICACIÓN

La importancia de la comunicación. - La comunicación efectiva es importante para los gerentes por dos razones. Primero, porque es el proceso por el cual se llevan a cabo las funciones de planeación, organización, dirección y control; y segundo porque dentro de esta los gerentes destinan una gran parte de su tiempo.

El proceso de la comunicación permite a los gerentes ejecutar las tareas a su cargo; los gerentes necesitan información para planear. La dirección exige que los gerentes se comuniquen con los subordinados para poder lograr los objetivos y metas trazadas. Es de importancia para el control la comunicación escrita y oral. Los gerentes solo pueden desempeñar sus funciones administrativas comunicándose con los demás, de este modo el proceso de la comunicación es el fundamento de que dependen todas las funciones administrativas.

Mintzberg describió el oficio gerencial en términos de tres tipos de papeles<sup>23</sup>:

1- Papel interpersonal. Los gerentes actúan como representantes y líderes de su unidad organizacional, interactuando con los subordinados, los clientes, los proveedores y colegas de la empresa.

2- Papel informativo. Los gerentes buscan información de sus iguales, de los subordinados y de otros contactos personales a la vez que ellos difunden información.

3- Papel decisorio. Los gerentes toman algunas decisiones en privado basándose en información que les ha sido comunicada; a su vez los gerentes comunican sus decisiones a otros.

Mintzberg además dice que los gerentes tienen preferencia por la comunicación oral, ya que es oportuna y al día, y les permite enterarse de problemas y oportunidades.

Comunicación. - Es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado<sup>24</sup>.

La comunicación dentro de la organización debe propiciar a los departamentos y a los empleados la información y comprensión que les permitirá desempeñar de manera efectiva sus puestos. Los empleados requieren información apropiada para los aspectos técnicos, de coordinación y de motivación. La información para los aspectos técnicos incluye datos acerca de metas de trabajo, expectativas y progresos en el desempeño, políticas y procedimientos. La información para aspectos de coordinación requiere que exista una interdependencia de las partes de la organización. La información para aspectos de motivación ayuda a desarrollar y mantener las actitudes y sentimientos que conducen a un desempeño efectivo del trabajo.

<sup>23</sup>Stoner James, Administración. Prentice Hall, 2a. edición, pag. 464.

<sup>24</sup>Hampton David R., Administración Contemporánea, Macgraw Hill, 2a. edición, 409.

**Comunicación Organizacional.** - Según un estudio de laboratorio hay tres sistemas o redes de comunicación: la rueda, el círculo y los canales completos<sup>25</sup>.

La rueda. Proporciona soluciones rápidas y eficientes para las tareas simples.

El círculo. Es descentralizada y ningún empleado se puede comunicar directamente con los demás.

Canales completos. Cuando los grupos pueden elegir respecto a problemas complejos

Estos estudios de laboratorio de grupos sugieren:

1- Los aumentos en incertidumbre, complejidad e interdependencia de las tareas van asociados con una mayor necesidad de compartir o procesar información.

2- La forma en que se encuentran estructuradas las redes y sistemas de comunicación ocasionan diferencias en la capacidad de compartir o procesar información.

3- Conforme mejor ajuste el sistema de comunicación los requerimientos de proceso de información para la tarea, mejor serán las probabilidades de que la tarea se lleve a cabo en forma efectiva.

Las variaciones en la incertidumbre, complejidad e interdependencia de las tareas exigen adaptaciones en las prácticas y estilos de administración.

Las tareas precisas y simples requieren de poca comunicación al tiempo que se ejecutan, mientras que las tareas inciertas y complejas exigen mayor comunicación durante su ejecución.

Los administradores son los arquitectos de las estructuras organizacionales de comunicación. Ellos diseñan y rediseñan esas estructuras, de manera que las personas que se encuentran en la organización puedan interactuar y comunicarse de la mejor forma para lograr su trabajo. Mientras la estructura facilite el procesamiento de información necesaria, contribuirá mejor a su efectividad.

Los administradores no solo trabajan con superiores y subordinados, sino también con personas de línea y de staff que son miembros de otros departamentos. Todas las relaciones con personas que llevan a cabo diversas tareas de flujo de trabajo, servicio, asesoría, inspección y control, tienen requisitos diferentes de comunicación. Cada tipo de relación tiende a plantear sus propias clases de problemas y la red formada por todos los puntos de contacto puede cambiar en forma notable cuando cambian estos requisitos.

**Comunicación Vertical.** - Es la que se verifica de manera ascendente y descendente por la cadena jerárquica de la empresa.

-Comunicación ascendente: Es aquella información que se comunica hacia arriba y se utiliza frecuentemente para la toma de decisiones. Los subordinados presentan información a los niveles superiores acerca de un problema para que estos decidan que hacer.

---

<sup>25</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición, pag. 476.

La comunicación ascendente puede ser filtrada, condensada o alterada por los gerentes intermedios que creen que parte de su deber consiste en proteger a la alta administración de datos no esenciales que se originan en los niveles inferiores.

Existen diversas condiciones que pueden ocasionar filtraciones para encubrir los problemas y reflejar resultados satisfactorios:

- 1- Los subordinados desean promociones o aumentos de sueldos.
- 2- Existen diferencias de poder entre superiores y subordinados.
- 3- Falta de confianza de los subordinados hacia los superiores.
- 4- Reflexión en grupo.
- 5- Los superiores se niegan a ser informados.
- 6- Los superiores castigan a quienes lleven malas noticias.

-Comunicación descendente: Es aquella información que se comunica hacia abajo y frecuentemente tiene relación con la dirección y control del desempeño. Los superiores aconsejan, informan, dirigen, instruyen y evalúan a los subalternos, y dan a los miembros de la organización información relativa a las metas y políticas de ésta.

Los subordinados se quejan constantemente de que los superiores nunca les dan toda la información que desean.

Existen razones de filtración en el camino descendente:

- 1- Los superiores no se percatan de la necesidad que tienen los subordinados de información que los instruiría y les clarificaría su papel.
- 2- Los superiores no transmiten información a sus subordinados en forma consciente o inconsciente, para mantenerlos menos informados y más dependientes.
- 3- No existe confianza por parte de los superiores hacia los subordinados.
- 4- Los superiores entresacan información que consideran pueden distraer a los subordinados en sus esfuerzos por lograr objetivos importantes.

**Comunicación Horizontal y diagonal.**- La comunicación horizontal se refiere a la comunicación con personas de igual posición que trabajan en otros departamentos. La comunicación diagonal se refiere a contactos o personas de condición mayor o menor en otros departamentos.

La comunicación cruzada en la organización hace posible al proporcionar y recibir información con mayor rapidez de todos los que se comunican hacia arriba o hacia abajo de las cadenas formales de mando.

Las organizaciones contemporáneas se apoyan menos en estructuras jerárquicas tradicionales y más en estructuras matriciales, las habilidades para comunicarse en forma efectiva en relaciones horizontales y diagonales se convierten en lo más importante.

**Comunicación informal.**- Es un medio de comunicación ascendente, descendente y cruzada en la organización. En organizaciones modernas la comunicación informal es comunicación oral que conlleva una variedad de noticias sociales relacionadas con el trabajo y tiende a ser bastante precisa y más veloz que la comunicación formal. Un tipo de comunicación informal es la chismografía<sup>26</sup>, en la cual se muestra un admirable desprecio por el rango o por la autoridad, y puede enlazar a los miembros de la organización en cualquier combinación de direcciones: horizontal, vertical y diagonal.

**El proceso de comunicación.**- Aunque una estructura organizacional bien diseñada puede hacer más probable que las personas que necesitan comunicarse, de manera oral o escrita, estén en posibilidades de hacerlo de manera conveniente, la medida de la calidad de la comunicación de esas personas se ve afectada por el proceso, al igual que por la estructura de comunicación.

**Modelos.** Un modelo sencillo es el de: EMISOR->MENSAJE->RECEPTOR. Si falta alguno de estos elementos no se da la comunicación. Un modelo más complejo introduce otros elementos. Dentro de las etapas de este modelo, un administrador que es la FUENTE o EMISOR, CODIFICARÍA o pondría en símbolos cualquier información que se desea transmitir, convertida la información en MENSAJE, esta sería transmitida a través de un CANAL, para que pueda llegar a un RECEPTOR que la DECODIFICARÍA, interpretaría el mensaje hasta llegar a un entendimiento; después el receptor se podría convertir en emisor y a través de la RETROALIMENTACION transmitir ese entendimiento de regreso a la fuente.

**Partes que integran el modelo complejo<sup>27</sup>.**-

**Fuente.** Es quien inicia la comunicación. En una empresa es la persona que tiene necesidades, deseos o información que quiere transmitir a otra u otras personas.

**Codificación.** La información se traduce a una serie de símbolos o gestos. Esta operación se requiere porque la información solo se puede mandar de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

**Mensaje.** Es la forma material en que el emisor codifica la información. Puede estar en cualquier forma que pueda captar y entender los sentidos del receptor. Los mensajes no verbales son una forma importante de comunicación, ya que por lo general son más sinceros o significativos que los verbales o escritos.

**Canal.** Es el modo de transmisión. Para que la comunicación resulte efectiva y eficiente, el canal debe ser el apropiado para el mensaje. Cuando se elige el canal se debe de tomar en cuenta al receptor.

**Receptor.** Aquella persona cuyos sentidos perciben el mensaje.

**Decodificación.** Es el proceso por el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa para él. Este proceso se afecta por la experiencia pasada del receptor, por las interpretaciones personales de los símbolos y gestos que se usen.

---

<sup>26</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición. pag. 480.

<sup>27</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall. 2a. edición. pag. 466.

**Ruidos.** Cualquier factor que perturbe o confunda la comunicación. La interferencia puede surgir en cualquier etapa del proceso.

**Retroalimentación.** Es una reversión del proceso, y expresa la reacción a la comunicación del emisor. Sigue los mismos pasos que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede tomar diversas formas, desde la directa (un simple acuse de recibo verbal) hasta la indirecta (acciones o documentación). Es opcional y puede existir en cualquier grado y en cualquier situación. En la mayor parte de la comunicación organizacional cuanto mayor sea la Retroalimentación, más efectivo será el proceso de comunicación.

**Comunicación efectiva y Comunicación buena.** - La comunicación efectiva se da cuando el emisor obtiene los resultados que pretende del receptor; en la comunicación efectiva la meta del emisor es influir sobre el receptor, de manera que se logre la influencia deseada. La comunicación buena ocurre cuando la noción que logra el receptor corresponde al significado que el emisor pretendía; en una buena comunicación la meta que se logra es la comprensión.

Una buena comunicación es condición necesaria pero no suficiente del logro de una comunicación efectiva.

La comunicación efectiva sí depende en gran parte de una buena comunicación. Los malos entendidos reducen la probabilidad de que el receptor haga lo que el emisor desea.

**Barreras en la comunicación.** - Barreras en el emisor, en el receptor, en la transmisión y en la Retroalimentación.

**Barreras en el emisor:**

- Pueden darse significados diversos.
- Una falta de claridad.
- Múltiples fuentes que compiten.
- Mensajes no intencionales.

**Barreras en el receptor:**

- Falta de atención.
- Evaluación prematura.
- Respuesta a factores sin importancia.
- Preparación de la respuesta propia en lugar de escuchar.
- Mala interpretación.

**Barreras en la transmisión:**

- Distorsión por parte de intermediarios.
- Canales sobre cargados.
- Prioridades conflictivas.

**Barreras en la Retroalimentación:**

- Su presencia no asegura una comunicación efectiva.
- El receptor se convierte en emisor y queda sujeto a todos los problemas de los emisores.

Lo que pueden hacer los emisores y los receptores. -

Los emisores - Existen mecanismos de defensa:

- Racionalización. Inventar justificaciones para conductas que inconscientemente consideramos como injustificadas.
- Proyección. Atribuir a otros pensamientos y sentimientos que inconscientemente tenemos o creemos que tenemos, pero no se acepta conscientemente.
- Rechazo. Insistir en que no sentimos o que creemos que esos sentimientos o pensamientos que tenemos son inaceptables para nosotros.
- Formación de reacciones. Nos inclinamos por algo o hacemos lo opuesto de lo que deseamos, pero que consideramos inaceptable.

La actitud defensiva varía de persona a persona, debido a diferencias en niveles individuales de inseguridad, y de grupo a grupo debido a variaciones en el nivel general de amenaza en el medio ambiente.

Los receptores.- Carl R. Rogers sugiere que ocurre una comunicación real cuando escuchamos comprensivamente. Esto significa que se debe escuchar de una manera que nos haga contemplar la idea y las actitudes expresadas desde el punto de vista de la otra persona, para sentir como él siente, para lograr su marco de referencia con respecto a la cosa de la que habla. A esto se le denomina empatía.

Una barrera importante en el receptor.- La barrera más importante para la comunicación que está bajo el control del receptor es la tendencia a evaluar. El receptor responde al mensaje y al emisor con un juicio de aprobación o desaprobación. Los receptores hacen estas evaluaciones desde su propio marco de referencia obstruyendo su oportunidad de contemplar el marco de referencia del emisor. Como resultado, el receptor no logra ponerse en el lugar del otro y no comprende lo que el mensaje significa para el emisor. Los receptores llegan a hacer inferencias y suposiciones acerca de intenciones y significados.

Los diez mandamientos de la buena comunicación<sup>28</sup>. - La American Management Associations ha codificado varios principios de comunicación en lo que llama "los diez mandamientos de la buena comunicación", los cuales están destinados a mejorar la efectividad de la comunicación organizacional.

- 1- Aclarar las ideas antes de comunicarlas.
- 2- Examinar el verdadero propósito de la comunicación.
- 3- Tomar en consideración todo el ambiente físico y humano.
- 4- Consultar con otros al planear las comunicaciones.
- 5- Al comunicarse, tener en cuenta lo que el mensaje puede ir, además de su contenido básico.
- 6- Aprovechar la oportunidad cuando se presente, de transmitir algo útil o valioso para el receptor.
- 7- Hacer el seguimiento de la comunicación.
- 8- Comunicar para mañana, lo mismo que para hoy.
- 9- Asegurarse de que los actos apoyen la comunicación.
- 10- Buscar no solo ser comprendido sino comprender.

---

<sup>28</sup>Stoner James. Administración. Prentice Hall, 2a. edición, pag. 483.

## **Dimensión Moral de la Comunicación<sup>29</sup>**

Una organización es mas consistente en la medida en que sus cauces de comunicación son mas fluidos, en cuanto la información discurre, sin contratiempos, desde quien la emite claramente hasta quien la debe recibir. Si la comunicación fluye ininterrumpida, si se conoce con claridad que hay que lograr y que se logra, la empresa actúa en una continua Retroalimentación que la cohesionan mas que los esquemas de organización y los reconocimientos legales.

El comunicar es un asunto moral.- La comunicación y por ende la real vigencia de una empresa, no se reduce a un problema de velocidad ni de tecnología, es decir, no sólo es un problema de informática, ni de acierto en el uso de los procesos informativos. La comunicación es sobre todo una cuestión de comportamiento personal; estar correctamente comunicados unos con otros implica primeramente incidir en el interior de las personas y no sólo afectar los medios y procesos de comunicación. Dicho con palabras técnicas, la comunicación es un problema de moral personal, sin la cual los sistemas mas sofisticados lo único que hacen es incrementar inflacionariamente nuestro overhead.

Cuando es precisamente con otras personas con quienes nos relacionamos, y no meramente con cosas o con la realidad genérica, las leyes mecánicas son insuficientes para regir los comportamientos que de ahí se derivan. La comunicación, en sentido estricto, es personal; surge entre personas, y por ello es diferente de la tecnología. Por la tecnología el hombre establece una relación entre cosas. Mediante la comunicación, en cambio, se relaciona de una manera peculiar y concreta con otro hombre; no se trata sólo de una relación entre objetos o de un sujeto con un objeto, sino que es estricta relación entre sujetos como tales, y en la medida en que no sea de este modo, no será comunicación. Las leyes de comunicar son por eso fundamentalmente leyes morales, que rigen la dinámica social del hombre y redundan en el mayor o menor desarrollo de cada persona.

En lo referente a los negocios la comunicación se ejerce de una manera restrictiva: los negociantes la emplean hasta cierto límite para tratar de obtener el mayor beneficio de la parte contraria. Son reglas particulares de la comunicación en el campo de los negocios el saber que decir y que callar, como prohibir la mentira y el fraude. La comunicación es necesaria aun en las negociaciones que se lleven a cabo a puerta cerrada. Nada justifica el no comunicar cuando se debe hacerlo, de lo contrario se corre el peligro de aislarse o de aislar a la empresa a la que se pertenece. El aislamiento por falta de información externa o interna significaría una desarticulación, una indeseable desunión del organismo.

---

<sup>29</sup>Llano Cifuentes Carlos. Ideas Radicales Sobre Comunicación. el Empresario y su Mundo. Macgraw Hill. 1991. 34-36.

## Siete ideas que atienden a fenómenos típicos y sintomáticos de la empresa<sup>30</sup>

I. Comunicar es un proceso diferente de la gestión directiva. - La dirección de una empresa no puede evitar la comunicación, aunque esta sea sencillamente un paso previo para aquella. Sólo ocasionalmente, cuando algunas circunstancias apremiantes lo exijan, es posible prescindir de la comunicación, indicando (no comunicando) lo que debe hacerse. La comunicación y la dirección de empresa no se basan en la fuerza sino que se fundan en la razón. Ni la comunicación ni el conocimiento son eficaces por sí mismos; el rasgo específico de un director de empresa es la capacidad de síntesis, por la que toma decisiones y ejerce el mando para que las decisiones tomadas se realicen. (Ver cuadro A). Un director con pleno sentido utiliza junto con expresiones descriptivas e imperativas expresiones hipotéticas y disyuntivas, es decir, son giros lingüísticos sutiles pero que cambian por completo nuestra actitud, haciéndola plenamente directiva, y empujan la disposición de nuestros colaboradores, volviéndolos más prestos a la acción, por un lado, o invitándolos al diálogo, por otro; un director de empresa ha de aprovechar la variedad y posibilidades que le ofrece el lenguaje y tiene que saber emplear las expresiones de un tipo o de otro según las diversas instancias que se le presentan. Una de las condiciones fundamentales del director es saber hablar.

Todo acto de dirigir comporta dos momentos que no convienen ni separar ni confundir. Uno y previo es el momento dialógico en que rigen las leyes de la comunicación, y la más importante es la objetividad; el otro momento y posterior, es el propiamente directivo: la indicación de la meta que debe lograrse, y la ley que rige aquí es la subjetividad.

Una forma de comunicación de carácter directivo, es la que consiste fundamentalmente en comunicarnos con nuestros colaboradores y como proceso imprescindible para tomar mejores decisiones, es decir, la participación.

Si el director de empresa aprende a distinguir entre lo descriptivo y lo imperativo se halla en vías de encontrar el lenguaje más apropiado para su profesión.

La comunicación y la dirección no son asuntos reducidos a la técnica ni a la gramática, sino a la ética o moral.

II. Barreras de la comunicación. - Los principales problemas y soluciones que se presentan a la comunicación en la empresa se refieren fundamentalmente a actitudes internas de los individuos que participan en esta dinámica de instrucciones y mensajes. Hay por lo menos cuatro barreras de índole moral que concurren en la comunicación: el error, la mentira, el silencio y la duplicidad.

A estas barreras se oponen cuatro vías para la comunicación: la objetividad, la veracidad, la sinceridad y la integridad. La comunicación fluye ininterrumpidamente cuando las personas involucradas las poseen como virtudes, cuando los miembros de una organización se caracterizan por ser objetivos, veraces, sinceros e íntegros.

---

<sup>30</sup>Llano Cifuentes Carlos, Ideas Radicales Sobre Comunicación, El Empresario y su Mundo, McGraw Hill, 1991, 40-103.

a) Error vs. Objetividad. - El error es el pensar la realidad distinta de como es o el confundir una cosa con otra. Los errores en la práctica son causados generalmente por dos motivos: la ignorancia, que en sí misma no es propiamente un error o falsedad en el juicio, sino la ausencia de conocimiento; o una apreciación deficiente de la realidad, sea por apresuramiento, sea por subjetividad. La realidad es muy compleja y el dejarse ayudar para verla con objetividad es una actitud moral básica tan difícil como necesaria. El error debe evitarse en la medida de lo posible, aunque ello no siempre este en nuestras manos ya que no deriva necesariamente de un acto voluntario. Al error se antepone como único antídoto la verdad objetiva, que es justo la adecuación del pensamiento con la realidad. La objetividad es el primer requisito para propiciar la fluidez de la comunicación. Por ello, en el arranque de la comunicación debe darse la opción expresa por la objetividad.

b) Mentira vs. Veracidad. - La mentira conlleva una expresa intención por parte del sujeto que la dice. La mentira se define como "la palabra contraria al pensamiento". Una comunicación mentirosa entre las personas produce la incomunicación. La mentira se suscita en vistas a unos resultados aparentemente mejores en comparación de aquellos que se obtendrían por decir la verdad. Las mentiras son peligros latentes que se evidencian tardíamente en los números rojos de la persona, cuando el daño esta hecho y es difícil rectificarlo. Sobreviene entonces un desgaste moral de la empresa, un debilitamiento que la imposibilita a reparar sus quebrantos. La organización se devalúa en un mayor grado cuando sus hombres suelen mentir que cuando cometen errores. La mentira es un problema de transformación moral de la persona y no un asunto de la mecánica informativa. La mentira es la barrera que mas puede impedir el flujo de la comunicación dentro de cualquier grupo social. Su cambio requiere de una transformación interior difícil, aunque posible, por ello de ninguna manera puede consentirse la mentira dentro de la organización.

c) Silencio vs. Sinceridad. - Se considera sincera a la persona que no disfraza su pensamiento, aquella que transparente su interior, por contraposición el que practica el silencio no manifiesta lo que verdaderamente gesta por dentro sino que pone en reserva su pensamiento para sustraerlo a las miradas indiscretas. El silencio es la acción de aquel individuo que calla su juicio, que no dice lo que piensa pero que tampoco dice lo que no piensa. El que guarda silencio mas bien oculta o esconde. El silencio es una omisión: se omiten palabras, es el reservarse el propio juicio para uno mismo. Sin embargo el silencio ofrece también un perfil útil y hasta provechoso en las relaciones humanas y particularmente en el arte de la negociación. Resulta muy conveniente el ocultar la información al menos en tres géneros de situaciones: en la defensa ante los embustes del mentiroso, ante la necesidad de guardar un secreto profesional, y como recurso en las negociaciones con clientes y competidores. La discreción y hasta cierto ocultamiento anticipado suelen ser reglas de oro en la estabilidad social, familiar y de la empresa, porque sirven de fuerte protección de lo que técnicamente se denomina "silencio de oficio". El silencio resulta sumamente útil y de eficacia inapreciable en el arte de la negociación, cuando me enfrente con intereses tal vez no antagónicos pero sí contrarios a los que yo persigo. La dignidad que determinadas personas poseen nos impele a no guardar secretos ante ellos, pero esta misma dignidad nos impide ventilemos con unos los asuntos interiores y personales de otros; sin embargo, aquel que no sepa ser sincero con nadie, que siempre actúe con ocultamiento no tendrá amigos de verdad sino amigos de compromiso.

d) **Doblez vs. Integridad.** - El doblez es el decir una cosa y hacer otra, estableciendo una grieta entre las palabras y las acciones. Quien actúa con duplicidad puede ser alguien sin dominio de sí, dirigido por alguna pasión o debilidad pero no por el mismo; otras veces el doblez es inicial, cuando se promete algo que ya desde el principio no se está dispuesto a cumplir. Un hombre íntegro es aquel que cumple lo que anuncia, por eso el doblez se opone a la integridad. La integridad es la virtud moral por la que se actúa con entereza, de acuerdo con lo anunciado y prometido. Los líderes requieren integridad, la cual consiste precisamente en la entrega completa a lo que se piensa y dice; la integridad del líder se refleja en la cohesión de su conducta, en que no hay una grieta entre sus palabras y sus actos. El doblez siempre tiene consecuencias negativas.

El convertir lo que es una barrera en el cauce de la comunicación requiere de una trabajosa transformación personal. La persona que es íntegra- sincera, veraz y objetiva -es una persona de una calidad humana excepcional. La conjunción de ellos es uno de los paradigmas al que se ha de aspirar en la vida de cada persona.

III. **La objetividad es causa y efecto de la comunicación.** - La objetividad es el juicio sobre el que giran la veracidad, la sinceridad y la integridad de los miembros de una organización. Si no hay objetividad, las otras cualidades pierden su fuerza y valor. La objetividad es el atributo primero para encauzar la comunicación, porque debe darse desde el paso previo de esta: en el conocimiento, y es primera también porque aparece en el culmen de todo proceso de comunicación y dirección: en la toma de decisiones.

Sin embargo, la objetividad sola no es suficiente para suscitar la comunicación ni para dirigir organizaciones. Junto a ella debe darse una etapa que no todos valoran ni ejercitan: el saber escuchar a los demás. El ser objetivos y el prestar atención a las palabras de los otros son los puntos de partida de la comunicación y de las decisiones acertadas.

La objetividad consiste en conocer las cosas como son, independientemente de cómo las observamos. También se define la objetividad como un conocer la realidad sin tocarla, sin que ella sufra transformación.

La experiencia ha podido condensar en la organización una serie de reglas para hacer viable la comunicación con los demás miembros sin perder la objetividad y, más aún, buscando asegurarla. Son ocho reglas:

- a) Buscar la coherencia o incoherencia de una información confrontándola con las informaciones de los otros.
- b) Procurar la heterogeneidad de los informantes.
- c) Analizar las motivaciones genéricas del que informa.
- d) Conocer o descubrir la intención concreta del informante.
- e) Lograr que el informante rinda los informes acerca de una misma cuestión en diferentes ocasiones.
- f) Impulsar a que el informante actúe sobre lo que informa.

- g) No dejarse influir por el efecto del halo (sopesar las virtudes y cualidades sociales de los individuos frente a la objetividad de sus informes, pues no siempre marchan juntos tales aspectos).
- h) No hacer caso solamente al último que informa ni solamente al que lo hace mas a menudo.

IV. La fuerza de los hechos y la debilidad de las palabras - El ejemplo es la mejor forma de comunicación. La fuerza de la integridad se hace presente en una empresa cuando las personas que la componen cumplen sus compromisos cabalmente; cuando esto ocurre sobran las palabras, y también sobran cuando esto falta.

El doblez es la cualidad contraria. Si los individuos actúan con doblez, si faltan a sus compromisos, si no cumplen lo que ofrecen, la organización se desmorona, se vuelve endeble. El director de empresa, por su parte, no puede permitirse rasgos de doblez o de lo contrario dejar de fungir como tal. La integridad es constitutivo necesario en su oficio de líder: su conducta avala sus palabras pues es la única que le otorga credibilidad frente a quienes han de seguirle.

La integridad de una persona, y especialmente de un directivo, se capta desde el primer momento; y lo mismo ocurre con la duplicidad.

En la empresa es absolutamente indispensable guardar fidelidad a las palabras, y este requisito aumenta en proporción directa a los niveles jerárquicos establecidos. La integridad, el ejemplo, se exige mas a los directivos que a los subordinados, porque es mayor la responsabilidad de aquellos que de alguna manera representan a la empresa frente a la sociedad y frente a los demás integrantes de la empresa misma.

V. Convencimiento de que hay realidades independientes de nosotros.- La comunicación sólo es posible a partir del momento de que nos convencemos de que, independientemente de cuales sean nuestros intereses, deseos y opiniones, las cosas son como son. Hay algunas verdades inmutables que no se pueden cambiar con el peso del tiempo ni con la mas férrea voluntad.

En la empresa también rigen principios y políticas que poseen un valor inmutable porque derivan directa o indirectamente de la ley natural del hombre. El hombre debe tener respeto al espíritu primigenio de la empresa, el cual se asocia con su alta calidad de sociedad natural. Este espíritu inicial, esta normatividad primera, es la cultura elemental, que nunca ha de faltar a la empresa.

El hombre es capaz de salir de si mismo y abandonar sus afanes egoístas para ocuparse de beneficios sociales cada vez mas amplios, y así poder constituirse como líder.

VI. La fidelidad a la verdad y a la amistad con el interlocutor.- Distinguimos dos especies de comunicación que no son por completo opuestas entre sí: una comunicación en la amistad, en la que es posible que los puntos de vista sean diferentes; y una comunicación en la verdad, en la que no se excluye el surgimiento de la relación amistosa. La diferencia entre ambas apenas es perceptible, pues una sigue a la otra y viceversa: de la comunicación de ideas puede surgir una de las formas más elevadas de solidaridad, y con la adhesión libre a la voluntad del amigo se facilita la comprensión del punto de vista contrario. Pero aun con todo lo positivo que parezcan estas afirmaciones, la experiencia nos dice que no siempre verdad y amistad son complementarias. Se puede participar de la verdad y ser fiel a ella pero no simpatizar con el interlocutor; como también es posible conservar y acrecentar la amistad aun sosteniendo opiniones discrepantes. Este último fenómeno es tal vez más necesario para la vida de la organización.

Los criterios para discernir entre la verdad y la opinión en el diálogo no se logran sin el previo estudio de los temas en discordia; un estudio que debe ser analítico y profundo, y que ha de incluir las posibles objeciones y alternativas de solución. Sólo después de un discernimiento de tal naturaleza se podrá hablar de fidelidad a la verdad.

Las personas que dialogan parten casi siempre de un punto de vista propio, el cual exponen y confrontan con el parecer de los demás. El diálogo es sobre todo un encuentro entre dos maneras de pensar, unas veces coincidentes y otras antagónicas. La firmeza en las convicciones personales lleva a la fidelidad a la verdad, y esta a su vez a una posición crítica de aquello que no puede considerarse verdadero.

La organización es lugar de encuentro y decisión: en ella surge el diálogo, la amistad y la conjunción de intereses, y por añadidura nacen también las opiniones opuestas. En la empresa se ha de cuidar el clima cordial entre los miembros.

El ambiente de amistad que ha de reinar en el diálogo conjuga la sinceridad con la afabilidad: el enfrentar ideas contrarias a las nuestras no tiene que llevarnos a ocultar los propios puntos de vista, sino a saber decir las cosas como creemos que son cuidando de no ofender a quien sostiene la antítesis.

La tolerancia significa permitir que los demás opinen, aun cuando lo hagan en contra de nuestras propias opiniones. La tolerancia consiste en aceptar el derecho inviolable del otro de opinar de manera diversa de la nuestra: y de ser escuchado, porque respeta su persona, aunque no pueda admitir su modo de pensar.

VII. La comunicación y el cambio de conducta.- Junto con la amistad, la verdad y la tolerancia en la empresa, concurren una serie de condiciones de prudencia para informar a otra persona de los efectos negativos de su conducta y la consecuente necesidad de cambiarla.

Hay dos presupuestos básicos para hablar con el otro sobre sus defectos. Lo primero que se debe tener en cuenta es la recta intención de ayudar a la persona que se equivoca: nuestra intención no ha de ser un afán de molestar sino la voluntad de hacer recapacitar a la persona para que mejore. La rectitud de intención ha de caracterizarse por ser explícita, sincera y directa, sin intermediarios, rebuscamientos ni desviaciones; el otro debe llegar a tener seguridad en esta rectitud de intención de quien lo corrige. En segundo lugar, la reapreciación se ha de dar sobre la base de la confianza entre los interesados: es indispensable un mínimo de amistad para llamar la atención a quien se comporta de manera incorrecta. A estos dos presupuestos básicos o condiciones previas para informar a otro de su conducta negativa, se añaden una serie de recomendaciones que pueden reunirse en tres grupos:

- a) Los requisitos para entender el consejo.
- b) La disposición de aceptar la Retroalimentación.
- c) La capacidad para corregir la conducta.

**IDEAS RADICALES SOBRE COMUNICACION**

TIPO DE RELACION	PUNTO DE ORIGEN	RESULTADO	TIPO DE OBJETIVOS	INTENCION ULTIMA
Comunicativa o participativa	Razon	Consenso	Complementarios o comunes	Compartir
Directiva: a) argumentacion b) negociacion	Razon y Autoridad	Convencimiento, acuerdo o pacto	Diferentes, disyuntivos	Organizar: Ganar algo, repartir
Tecnica	Fuerza	Imposicion vs. sumision	Antagonicos	Destruir, ganarle a alguien

## 1.5 TRABAJO EN EQUIPO

En el trabajo en equipo debe darse la conjunción de esfuerzos y capacidades individuales que convengan en mejores resultados y una mayor productividad.

Elementos del trabajo en equipo<sup>31</sup>:

1.- Bases para formar un equipo de trabajo:

a) Los miembros del equipo son expertos en sus áreas de competencia y cuando interactúan aportan soluciones creativas por el bien del grupo, a fin de alcanzar las metas comunes del equipo.

b) Claridad en los objetivos comunes y complementarios. Los miembros del equipo deben tener la capacidad de reconocer la reciprocidad en las necesidades individuales y las metas grupales.

c) Reglas de funcionamiento comprendidas y aceptadas por todos los miembros del equipo.

d) Un esquema de valores del trabajo conjunto. Los más sobresalientes son:

- Confianza.
- Objetividad.
- Lealtad.
- Tolerancia.
- Amistad.
- Servicio.
- Creatividad.
- Integridad.
- Sinceridad.

Cuando estos valores se ejercitan, los integrantes del equipo tienen la certeza de que este no fallará en lo esencial.

e) Clima de colaboración. El rol principal de los coordinadores de un equipo es promover un clima de colaboración que ayude a la solución conjunta de problemas.

f) Decisiones por consenso. Representan la fuerza de un equipo. El verdadero consenso es un acuerdo sobre lo que hay que decidir y la decisión en sí misma.

2.- Acciones para formar equipos bien integrados:

a) Ejercer un liderazgo eficaz. El líder de un grupo debe dar testimonio de compromiso y entrega. La mejor forma de influencia es el ejemplo.

b) Seleccionar a los miembros del equipo. Estos deben aportar valor a la solución de problemas y a las decisiones. La mezcla óptima de talento aumenta la posibilidad de un desempeño efectivo del equipo.

---

<sup>31</sup>Palafox de Anda Gustavo. Trabajo en Equipo. Administrate Hoy, 1994. 55-63.

c) Organizar el equipo. Los equipos efectivos designan con precisión los roles de cada quien y en especial de los relativos a coordinador o presidente. El manejo eficiente del tiempo es un síntoma de que el grupo está bien organizado.

d) Lograr acción de síntesis. Por parte de quien dirige el grupo. Deben sintetizarse las diversas aportaciones de los especialistas en una decisión global que abarque todas las dimensiones que requiera el caso. La acción de síntesis guarda una íntima relación con el consenso en las decisiones y en las acciones para lograr resultados. La habilidad de liderazgo del jefe del equipo es muy necesaria para iniciar y mantener la acción sintética en el trabajo grupal.

e) Sistematizar la información. La información es la clave de armonizar la parte técnica y humana de los esfuerzos en equipo. Todos los miembros de un equipo contribuyen a la tarea del análisis y diseño del sistema de información gerencial.

f) Estimular la creatividad. Tanto en la toma de decisiones y en la solución de problemas. La suma o integración de ideas creativas promueve soluciones superiores.

3.- Obstáculos a vencer:

a) Motivaciones de poder, por parte de los integrantes del equipo.

b) Desinterés en metas comunes. El deseo de lograr trofeos personales e individuales.

c) Fallas en comunicación grupal.

d) Manejo excesivo de "status".

e) Ausencia de liderazgo. Sin un agente de cohesión será complicado el funcionamiento del equipo.

f) Estrategias de ganar-perder y perder-perder.

g) Resistencia al cambio. Lleva a la ineffectividad.

La cultura de servicio es finalmente el objetivo de una organización con equipos integrados orientados a resultados y a la satisfacción en el trabajo en equipo.

#### Trabajo en Equipo: Cinco Esquemas Instrumentales<sup>32</sup>

La actividad en la empresa significa trabajo pero con una peculiar característica. En ella, a diferencia de otras actividades, el hombre ejerce necesariamente una interacción dinámica que puede englobarse bajo el nombre de trabajo en equipo. Cuando no se da ese trabajo, no hay empresa.

---

<sup>32</sup>Llano Cifuentes Carlos. Trabajo en Equipo: cinco esquemas instrumentales. El Empresario y su Mundo. McGraw-Hill. 1991. 110-131.

Se describirán cinco esquemas referentes a esta actividad en equipo (Esquemas 1,2,3,4,5)

I. Factores que intervienen en el análisis de una situación. - Siempre que una persona -como individuo o inserto en un grupo- considera detenidamente un acontecimiento, entran en juego una serie de factores personales que imprimen un sello o matiz determinante en el diagnóstico del problema, previo a la decisión de actuar de un modo determinado. Tal fenómeno, que acompaña toda la realización humana, se cumple de manera más aguda en el trabajo en equipo. La rica gama de valores, intereses y antecedentes psicológicos, puestos en acción al momento de la labor conjunta de los miembros, crea una interacción compleja que da lugar a interpretaciones muy singulares de los hechos.(Esquema 1)

Los factores que intervienen en la resolución de un problema y generan una dinámica particular en el equipo de trabajo se encuentran descritos en el esquema 1. Estos tres factores (determinantes individuales, proceso de resolución de problemas y proceso de grupo) influyen simultáneamente en la resolución de la situación problemática. Las especialidades técnicas suelen dar relevancia y aun exclusividad a uno solo de estos tres bloques de factores, con marginación, total o parcial, de los restantes. Quien quiera resolver con acierto un problema trabajando en equipo debe tener en cuenta simultáneamente estos tres tipos genéricos de factores.

II. Dos procesos de la dinámica de equipo - El individuo debe empeñarse en comprender la visión que los demás tienen respecto del asunto que se trata, y cotejar su punto de vista con el de los demás buscando la afinidad existente entre ambos. De este modo, en vez de pugnar porque sus aportaciones constituyan el eje de la resolución, debe integrar sus ideas con la de los otros en una decisión que sea la resultante de sus esfuerzos. Ello no es una actitud que peyorativamente podríamos llamar "desinteresada" o "desprendida", sino una exigencia del mismo trabajo en equipo.(Esquema 2)

Debe evitarse una postura extremadamente "tecnicista" en la que sólo tenga valor el diagnóstico y la solución racionales. Por el contrario, debe darse lugar a un talante humano capaz de guardar equilibrio entre el manejo objetivo y técnico del problema que su equipo enfrenta, y la integración de las individualidades dentro del ámbito de un grupo sólido y compenetrado.

Existe, pues, una ambivalencia que debe mantenerse vigente a toda costa: resolver técnicamente bien el problema, y comprender el punto de vista de los demás e integrarlo en una resolución. Ambas cosas -solución técnica del problema e integración de las personas- no son opuestas, pero sí claramente diversas y, en ocasiones, implican procesos que pueden entrar en conflicto.

El directivo debe mantener presentes y conscientes ambas dimensiones de la cuestión, sin anular simplemente ninguna.

III. Los elementos de la actividad grupal.- La dinámica de la labor en equipo ofrece tres elementos que constituyen el cauce a través del cual se desarrolla toda su actividad, representados en las tres partes del esquema 3. El trabajo se establece primeramente gracias a un proceso que determinara en gran medida el curso de la acción. Acorde con el se emplea una técnica o metodología que acota con mayor precisión el camino a seguirse. Finalmente, aparece el jefe que con su proceder conduce los elementos anteriores; el es consecuencia de tales elementos y, al mismo tiempo, quien los esculpe según el carácter de su jefatura. (Esquema 3)

IV. Dirección por Objetivos.- La dirección por objetivos se interesa por la finalidad de la tarea que habrá de hacerse. Mas, que en exigir una conducta adecuada para efectuar la acción, el acento se pone en que la consecución del fin, vale decir, el objetivo, interese y se convierta en asunto personal de quien esta llamado a conseguirlo. De ahí que se concede mayor atención a lo que el individuo quiere y no tanto a lo que hace, surgiendo en el mismo, por tanto, el autocontrol que le conduzca al logro del fin querido, en vez de que se vea sujeto a un control externo. Dirigir por objetivos supone que el grupo de trabajo pueda responder en conjunto a la pregunta "¿que es lo que queremos?"

Dirigir por objetivos a cualquier grupo de trabajo sólo es posible si considero que la participación de sus miembros es un instrumento apropiado para tomar mejores decisiones.

Es en el resultado donde la decisión se califica como acertada o no, y donde la participación adquiere su valor en orden a la eficacia. (Esquema 4)

Las figuras del esquema 4: "A" describe el curso de una labor de grupo en la que inicialmente se permite la participación en la decisión del objetivo a los individuos que han de realizarlo. De este modo, el objetivo teórico de la empresa es modificado por la incidencia de los objetivos individuales dentro del proceso de participación. Con todo, después de la dinámica de su ejecución, el objetivo modificado tendrá gran similitud con el resultado, ya que es justo el resultado del trabajo de un equipo que realmente quiere lograr el objetivo decidido, habiendo participado en su definición. "B", por su parte, es el proceso de trabajo en el que la participación no existe: el objetivo teórico del que tiene la autoridad pasa inmediatamente a ser ejecutado, sin que medie la participación de sus ejecutores, y sin permitir la incidencia "oficial" de los objetivos individuales. Sin embargo, los objetivos individuales inciden prácticamente en el objetivo teórico, pues influyen inevitablemente en la ejecución. Tal incidencia no sancionada debe compensarse por el control de la autoridad formal (que representa la sujeción del sistema) a fin de hacer que el resultado coincida lo mas posible con el objetivo teórico inicial. Es notorio que el control se hace necesario para impulsar a los individuos a la ejecución de un objetivo.

A fin de saber si la participación es conveniente o no para el trabajo en equipo, es necesario atender a la realidad de los resultados de una decisión tomada participativamente. El director, lo mismo que los subordinados, se interesan principalmente en el logro de sus fines como equipo y no en la corrección formal de una decisión pulcramente pensada; por eso la decisión mas acertada es la que en su ejecución se parece mas al resultado previamente concebido. Y como el resultado lo es siempre de un trabajo en equipo, el objetivo debería ser también de un pensamiento conjunto, que es la actitud ilustrada en el esquema "A".

El resultado real debería ser consecuencia de las acciones de aquellos -el equipo entero en su participación- que intervinieron en la decisión del objetivo.

V. El estilo de mando frente a la dinámica del equipo. - La buena marcha del trabajo en equipo, la compenetración de sus miembros, el logro de sus fines, en una palabra, su eficacia y despliegue en armonía, sin incoados por la tesitura personal manifiesta en el ejercicio de mandar de quien hace cabeza en él.

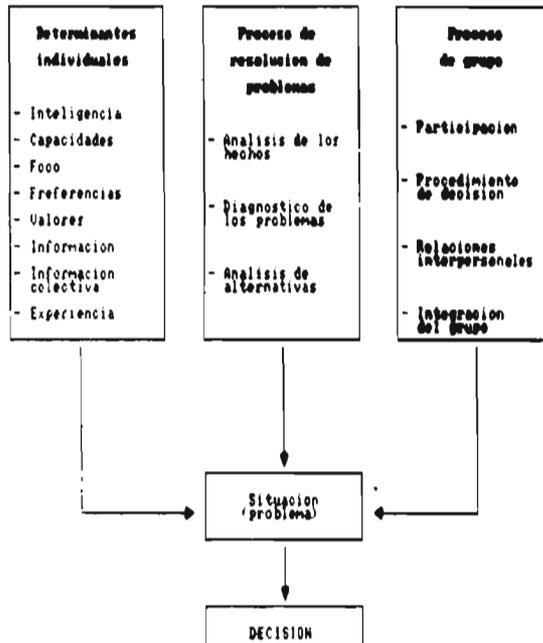
Con el fin de ilustrar el multiforme proceso que se entabla en la gestación de un estilo de mandar dentro de un equipo se propone un esquema (Esquema 5), donde encuentran expresión visual sus factores constitutivos, así como la explicación conceptual de cada uno de ellos.

En el centro del estilo de mando de quien dirige el trabajo de un equipo humano se encuentra la propia persona: ella, en su calidad individual y única, es quien ha de mandar y ser mandada.

Ninguna teoría por si sola y seguida a la letra puede garantizar el logro de un estilo de mandar eficaz para cualquier clase de equipo, en todo momento y en toda situación. Una decisión no puede ser funcional o disfuncional sólo conforme al estilo con el cual se lleva a la practica, pues la amplia gama de circunstancias que rodea al director al ejercer el mando y la toma de decisiones, y los variados tipos humanos que componen todo equipo se resisten a ser confinados para su manejo en un conjunto de fórmulas inmutables con pretensiones de validez absoluta. El trabajo en equipo y el estilo del mando que dentro de él ha de ejercerse están en estrecha dependencia con un grupo de factores dinámicos bien definibles, en función de los cuales sus rasgos deben modificarse.

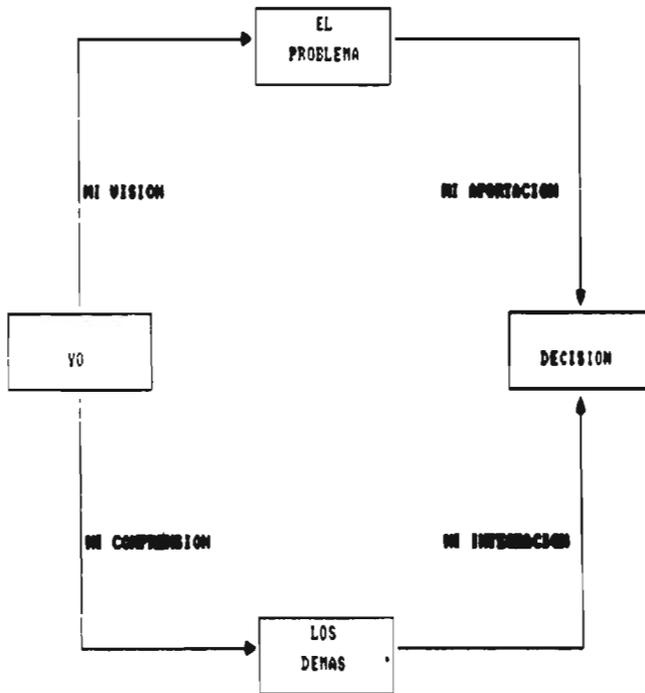
## TRABAJO EN EQUIPO: CINCO ESQUEMAS INSTRUMENTALES

### Factores que intervienen en el análisis de una situación



ESQUEMA 1

**TRABAJO EN EQUIPO: CINCO ESQUEMAS INSTRUMENTALES**



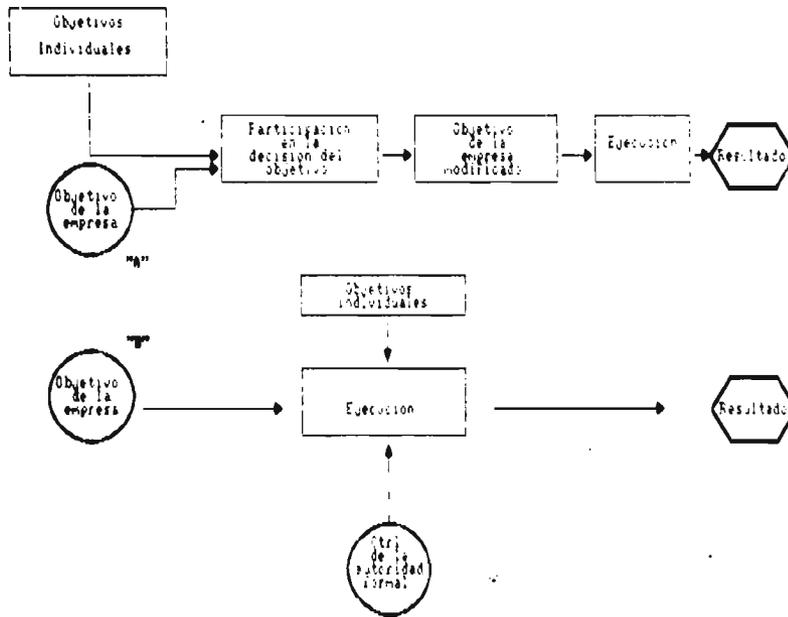
**ESQUEMA 2**

**TRABAJO EN EQUIPO: CINCO ESQUEMAS INSTRUMENTALES**

<b>PROCESO</b>	<b>TECNICA</b>	<b>JEFE</b>
<b>Consenso</b>	<b>Sintesis</b>	<b>Lider</b>
<b>Negocia o Promedio</b>	<b>Votacion</b>	<b>Computador</b>
<b>Cesion</b>	<b>Negociacion</b>	<b>Mediador (conciliador)</b>

**ESQUEMA 3**

TRABAJO EN EQUIPO: CINCO ESQUEMAS INSTRUMENTALES



ESQUEMA 4

**TRABAJO EN EQUIPO: CINCO ESQUEMAS INSTRUMENTALES**

Punto de origen	Estilo del jefe	Miembros del equipo	Relacion que se establece	Motivaciones	Objetivos	Esencia
Razon	Participativo	Interesados	Consenso	Trascendentes	Complementarios	Crear
Sentimiento	Consultivo Persuasivo	Indiferentes	Convencimiento Negociacion Borreguismo	Auto-realizacion Status Seguridad	Comunes Diferentes Disyuntivos	Repartir
Fuerzas fisica y/o legal	Autoritario	Apeticos	Lucha	Fisiologicas	Antagonicas	Destruir

**ESQUEMA 5**

## **I.6 NEGOCIACIÓN**

### **I.6.1 QUE ES LA NEGOCIACIÓN**

La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas. Es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones.

En toda negociación siempre hay tres elementos presentes:

1- Información. Una de las partes parece saber más sobre las necesidades de la otra parte de lo que ésta creía.

2-Tiempo. Una de las partes no parece conocer el tipo de presiones estructurales, las limitaciones de tiempo y los plazos respectivos a lo que la otra parte está sometida.

3-Poder. Una de las partes siempre parece tener más poder y autoridad que la otra parte.

El poder es la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan, para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo. Sin embargo todo poder está basado en la percepción. Si uno piensa que lo tiene, es que realmente lo tiene.

La capacidad negociadora de los individuos determina el que puedan o no influenciar su medio ambiente. Se trata de analizar la información, el tiempo y el poder a fin de afectar comportamientos, de satisfacer necesidades con el objeto de que las cosas se hagan tal como uno quiere.

### **I.6.2 LAS TRES VARIANTES CRUCIALES (PODER, TIEMPO, INFORMACIÓN)**

**Poder.**- Se define el poder como la capacidad o habilidad de hacer que se hagan la cosas, de ejercer control sobre la gente, acontecimientos, situaciones y sobre uno mismo<sup>33</sup>. El poder no es bueno ni malo; no es moral ni amoral; no es ético ni antiético; es neutral. El poder es un medio, no un fin. Se basa en la percepción.

El poder es un concepto con connotaciones desagradables porque implica una relación de amo-esclavo, de un lado que domina al otro. Cuando la gente se queja del poder lo hace por dos razones: 1) No le gusta a la gente como se está ejerciendo ya que se emplea de un modo manipulador, coercitivo o dominante; es el poder sobre los demás, no para los demás. 2) La gente no está de acuerdo con el objetivo del poder si el fin deseado es considerado como corrompido o explotador.

---

<sup>33</sup>Cohen Herb. Todo es Negociable. Editorial Planeta. 45-47.

### Tipos de Poder

1. El poder de competir - Siempre que se crea competencia por algo que un individuo posee, lo que tiene aumenta de valor

2. El poder de la legitimidad.- La gente tiene respeto por lo impreso. La palabra impresa, los documentos y las señales representan la autoridad. La gente tiende a no cuestionarlos. Pero el poder de la legitimidad se puede usar cuando este sea ventajoso para el individuo, y se puede cuestionar cuando el hacerlo presupone una ventaja para una de las partes.

3. El poder de arriesgarse.- Cuando se negocia se debe estar dispuesto a arriesgarse. Correr riesgos implica una mezcla de coraje y sentido común. Si no se corren riesgos calculados, la otra parte puede manipular. Se deben correr riesgos moderados o incrementales: riesgos que se pueden tomar sin que las consecuencias adversas sean desastrosas. Cuando hay mucho en juego se debe considerar la posibilidad de compartir el riesgo; al comprometer a otros, el individuo puede expandir sus horizontes y aumentar su poder de permanencia. Se deben calcular las posibilidades a fin de determinar si los beneficios potenciales valen el posible costo del trabajo. Es importante ser racional y no impulsivo.

4. El poder del compromiso.- Al compartir el riesgo, el individuo puede explotar la oportunidad favorable, porque el riesgo sólo es moderado. Esta técnica de comprometer a terceros se puede aplicar a todas las actividades básicas de la vida cuando el resultado es incierto. Se debe comprometer a terceros en la planificación y en la toma de decisiones. La capacidad del individuo de ganarse el compromiso de los otros magnifica el impacto de sus palabras y le brinda poder.

5. El poder de la pericia.- El individuo debe establecer al principio de la confrontación sus antecedentes y credenciales. En negociaciones complicadas, a menudo los participantes carecen del conocimiento especializado de ciertos aspectos del tema en discusión; por esto el individuo debe prepararse con tiempo estudiando bien los temas antes de discutirlos, debe limitarse a hacer comentarios incisivos no siendo pretencioso. Generalmente, la única clase de conocimientos requerida en la mayoría de las negociaciones es la capacidad de hacer preguntas inteligentes y saber si se está recibiendo las respuestas precisas.

6. El poder del conocimiento de necesidades.- En toda negociación, hay dos cosas que siempre se regatean: 1) el asunto y demandas específicas que se proclaman abiertamente y 2) las necesidades reales de la otra parte, que rara vez se verbalizan.

Las necesidades de cada uno son diferentes, y para relacionarse con éxito con cualquier individuo de cualquier organización, lo único que tiene que hacer la persona es determinar sus necesidades, luego satisfacerlas. Esencialmente lo que la gente dice que quiere puede que no sea lo que realmente satisface sus necesidades.

7. El poder de la inversión.- Es de gran importancia lograr que el individuo invierta tiempo, dinero o energía en una situación. Hay una proporción directa entre la magnitud de la inversión y la disposición a comprometerse. Si se tiene que negociar algo difícil hay que tratarlo al final de la negociación después de que la otra parte ha hecho un fuerte gasto de energía y una inversión sustancial de tiempo.

8. El poder del premio y el castigo - La realidad "real factual" de la situación es inmaterial. Si un individuo piensa que la otra parte podría hacer algo que le afectaría entonces la otra parte ejerce poder en la relación con ese individuo. Lo que una persona percibe como un premio, otra persona lo puede percibir como algo sin importancia.

9. El poder de la identificación.- El grado de identificación que tiene una de las partes con la otra es lo que hecha la balanza a una de las dos partes. Si el individuo se comporta como una persona profesional y razonable puede hacerse de la cooperación, la lealtad y el respeto con la gente que trata. El individuo debe tratar a cada persona a un nivel humano con la esperanza de que reciba la ayuda de esas personas para resolver su problema. El poder de la identificación existe en todas las relaciones interpersonales, incluyendo las transacciones comerciales y la política. La identificación es de suma importancia en las negociaciones y en la toma de decisiones.

10.- El poder de la moralidad.- Muchas veces el individuo debe ponerse a merced de la otra parte sin defenderse, habiendo una posibilidad de que sucumban, porque se pueden identificar con el individuo y vacilar antes de aprovecharse de alguien que está verdaderamente indefenso.

11.- El poder del precedente.- Se da una presión para hacer las cosas de la manera que antes se hacían, o de la manera que ahora se hacen. Costumbres y prácticas actuales o del pasado son consideradas sagradas. Son la única manera de hacer las cosas. La palabra "cambio" no se utiliza.

12.- El poder de la persistencia.- Es importante el insistir con la otra parte. Se debe ser muy persistente al momento de negociar.

13.- El poder de la capacidad de persuasión.- Para convencer a la otra parte se debe confiar en tres factores: 1) La otra parte debe comprender lo que el individuo dice. 2) La evidencia del individuo debe ser tan abrumadora que la otra parte no pueda discutirla. 3) La otra parte debe creer que el individuo satisfará sus necesidades y deseos existentes.

Para convencer a la gente, el individuo debe mostrar la relevancia y valor inmediato de lo que está diciendo en términos de satisfacer sus necesidades y deseos.

14.- El poder de la actitud.- Cuando se negocia para otro, se está mucho más tranquilo, es más objetivo, no le importa tanto, porque se ve la situación como un juego. Se deben considerar todas las relaciones y situaciones, incluyendo el trabajo como un juego. El individuo se debe interesar en las cosas, pero no demasiado. Si el individuo toma estas actitudes podrá obtener tres beneficios: 1) El individuo tendrá más energía porque siempre tendrá la energía de hacer cosas con las que disfruta. 2) El individuo tendrá menos presiones. 3) El individuo obtendrá mejores resultados porque su actitud canalizará la sensación de control de su propia vida.

Tiempo.- Como no se puede controlar el reloj se debe examinar de qué manera el paso del tiempo afecta el proceso de negociación.

En cualquier negociación se debe esperar que se lleve a cabo cualquier concesión importante y acuerdo poco antes del plazo final.

Las fechas límite de una negociación las impone el mismo individuo en una actitud llamada autodisciplina o control del propio tiempo. No es necesario que el individuo cumpla ciegamente una fecha límite y como ésta es el producto de una negociación, puede ser también negociable.

La forma en que se considera y usa el tiempo puede ser crucial para tener éxito. El tiempo puede hasta llegar a influenciar una relación. El tiempo puede favorecer a las dos partes, dependiendo de las circunstancias. Existen ciertas observaciones:

1- Como la mayoría de los comportamientos de concesión y de los acuerdos se dan en el momento de la fecha tope o poco después se debe ser paciente. Se debe guardar la calma, pero manteniéndose alerta para actuar en el momento favorable.

2- En una negociación problemática, la mejor estrategia es no revelar a la otra parte la fecha límite.

3- La otra parte por más calma y serena que pueda aparentar, siempre tiene una fecha límite.

4- Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando está garantizado que será en beneficio de uno.

Información.- La información afecta la evaluación de la realidad y las decisiones que se toman. Muchas veces no se logra la información precisa porque se considera la negociación como un suceso o acontecimiento limitado; pocas veces la gente anticipa que necesita información hasta que se encuentra ante una crisis. Solamente bajo circunstancias de emergencia y una fecha límite la gente se ve embarcada en una negociación. Consecuentemente una negociación no es un evento, sino un proceso.

Durante el evento real de la negociación, a menudo hay una estrategia común por la cual una parte, o las dos, esconden sus verdaderos intereses, necesidades o prioridades. El razonamiento es que la información representa poder, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte.

Representa una gran ventaja saber lo que realmente requiere la otra parte y cuales son sus límites y su fecha tope, pero las posibilidades de conseguir esta información es muy remota. Esta información si se puede conseguir si se empieza pronto a recabarla antes de la confrontación formal y convenida, porque la gente tiende a soltarse un poco antes de iniciar una confrontación.

Durante el período de acumulación de información anterior a la negociación propiamente dicha, la gente sondea y prueba en forma tranquila y consistente. Cuanto más confundida e indefensa parece la gente, más le ayudan con información y consejo.

La información se puede recabar de cualquiera que trabaja para o con la persona que se verá en la reunión de negociación o cualquiera que haya tenido tratos con ella en el pasado. No siempre es posible hacer contacto directo con gente asociada con la otra parte, pero en estos casos se puede hacer uso de terceros, del teléfono o de gente que ha negociado con ellos en el pasado. Es importante aprender de la experiencia de los demás.

Muchas veces para conseguir información, se tiene que dar información y así poder recibirla a cambio. Si se recibe un "No" como respuesta, está es una reacción, no una posición. La gente que reacciona negativamente a una propuesta simplemente necesita tiempo para evaluarla y ajustar su pensamiento.

Existen señales de aviso. Una señal es un mensaje enviado indirectamente cuyo significado puede ser ambiguo y requerir interpretación. Estas señales caen en tres categorías:

1. Señales no intencionales, en las que el comportamiento o las palabras transmiten un mensaje inadvertido.
2. Señales verbales, en las que la entonación o énfasis de la voz envía un mensaje que parece contradecir lo que se está diciendo.
3. Señales de comportamiento, que son el lenguaje corporal tal como es expresado por posturas, expresiones faciales, etc.

El tratar de interpretar una sola señal aislada es una pérdida de tiempo, es importante ser sensible a lo que realmente se está comunicando.

La clave de la información que cualquier negociador quisiera tener sobre la otra parte son sus verdaderos límites o cuánto está dispuesto a sacrificar para llegar a un acuerdo.

### **1.6.3 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN**

El estilo negociador tradicional.- Negociamos de manera abierta e implícita, consciente e inconsciente. Se debe tomar conciencia de esta realidad, así como de las características del estilo personal para negociar. El origen del estilo de negociación "natural" se encuentra en la propia historia personal.

La orientación fundamental del negociador tradicional se denomina "Ganar-Perder" y se caracteriza por la oposición radical entre las propuestas de los negociadores, normalmente excluyentes.

Ganar-Perder.- A una tesis de cambio se le opone la antítesis que nulifica su intención: no caben ambas en el mismo "campo de batalla".

Dichas fuerzas llegan incluso a "encarnar" en diferentes áreas o personas del grupo social en cuestión; ambas apuestan el "todo o nada" y en este juego la confrontación y la lucha por el poder llegan a tener un carácter institucional y sistémico.

La posible complementariedad de las propuestas tiende a analizarse cada vez menos desde un punto de vista racional y los postulados comienzan a ser rechazados visceralmente, no tanto por su contenido objetivo, sino fundamentalmente por su procedencia.

En el interior de las organizaciones, esta oposición se manifiesta de múltiples maneras; encarna en enfrentamientos clásicos, aparentemente invencibles, como lo son staff vs. operación, sindicato vs. administración, etc. Pero el arraigo psicológico y cultural del estilo Ganar-Perder se manifiesta en muchos otros ámbitos.

El enfoque competitivo (Ganar-Perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación.

La gente que utiliza este estilo usa seis pasos<sup>34</sup>:

- 1- Posiciones iniciales extremas. Siempre empiezan con demandas intransigentes u ofertas ridículas que afectan el nivel de expectativa de la otra parte.
- 2- Autoridad limitada. Los negociadores tienen poca o ninguna autoridad para hacer concesiones.
- 3- Tácticas emocionales. Actúan exasperados, se retiran indignados de una reunión de vez en cuando.
- 4- Las concesiones del adversario consideradas como debilidad. Frecuentemente no actúan a la recíproca.
- 5- Mezquinos en sus concesiones. Demoran hacer cualquier concesión, y cuando la hacen sólo refleja un minúsculo cambio de su posición.
- 6- Ignorar las fechas límite. Tienen a ser pacientes y a actuar como si el tiempo careciera de importancia para ellos.

Para que funcione este enfoque se necesita que exista:

- 1- Ausencia de relación continua.
- 2- Ningún remordimiento posterior.
- 3- Ignorancia de la víctima.

Para evitar a la gente que utiliza este enfoque:

- 1- Siempre existen alternativas, de modo que uno se puede retirar.
- 2- Si uno tiene tiempo y ganas, puede entrar en el juego.  
Con contraataques se puede vencer a esa persona.

3- Con habilidad, se puede transformar esa relación competitiva en un encuentro de cooperación mutua en el que ambas partes puedan satisfacer sus necesidades.

---

<sup>34</sup>Cohen Herb. Todo es Negociable. Editorial Planeta, 101-103.

**La manipulación.- Mecanismos manipulatorios:**

- 1- Ocultar el propósito real de la negociación, así como la información relevante.
- 2- Devaluar lo que al individuo le interesa obtener y fingir desinterés por llegar a un acuerdo favorable en la negociación.
- 3- Sobrevaluar el beneficio que el otro puede obtener en la negociación.
- 4- Ofertar "por debajo" a lo que realmente el individuo esta dispuesto a ofrecer y presentar la oferta como una postura final y definitiva.
- 5- Pedir algo más valioso de lo que realmente el individuo busca en la negociación, esperando que en el transcurso de la misma obtener al menos lo que le interesa.
- 6- Utilizar la dilación. Retardar el proceso de negociación cuando el individuo conoce la premura de la contraparte por obtener resultados, para así allegarse de poder en la negociación.
- 7- Fingir incapacidad para comprender la postura del otro.
- 8- Fingir una fuerza negociadora con la que no se cuenta o exagerar la debilidad de la otra parte para alterar la percepción que se tiene del poder.

**Ganar-Ganar.-** Esta nueva mentalidad ante la negociación, se fundamenta en un viejo principio dialéctico: la síntesis constituye una opción cualitativamente distinta: no sólo engloba las ventajas y aportaciones de tesis y antítesis, sino que resuelve su contradicción.

Supone liberar a la creatividad de esquemas mentales autolimitantes, supone trascender el enfoque parcial y la miopía afectiva: exige un brinco cualitativo de visión.

Las negociaciones realizadas desde este enfoque normalmente van acompañadas con la satisfacción de la sinergia; sus actores suelen reconocer tanto la increíble fuerza multiplicadora de la unión, como los múltiples beneficios que, en términos de visión y autoconocimiento, les confiere la cooperación con el otro, tanto a nivel organizacional como personal.

La visión Ganar-Ganar convierte al enemigo en un colaborador. Permite a cada negociador nutrirse de la visión del otro, crecer con ella y multiplicar su potencial.

Condiciones de viabilidad. El enfoque Ganar-Ganar supone para ser viable de algunas condiciones básicas:

1- La confianza. Cuando la confianza es creciente, la negociación aumenta considerablemente en fluidez y en efectividad.

2- Regir la negociación desde valores compartidos y dignos. Para una negociación distinta a la lucha de poder se requiere disponer de valores no materiales, capaces de normar la interacción. Para el éxito de las negociaciones Ganar-Ganar supone en los negociadores una referencia explícita o implícita a valores de tipo superior.

#### **I.6.4 BENEFICIO MUTUO DE LA NEGOCIACIÓN**

Habilidades de los negociadores:

1- Autoconocimiento.- Comunicación intrapersonal que nos permita identificar en cualquier momento las metas y las necesidades propias que se buscan satisfacer, los elementos que no entran en la negociación (lo que no se está dispuesto a ceder), lo que se está dispuesto a ceder en la negociación, detectar las partes débiles que posee uno.

2- Congruencia y asertividad.- Lograr una comunicación con eficiencia, mostrando la visión congruentemente.

3- Manejo del lenguaje verbal.- Un buen manejo de los códigos de ambas partes, la selección de los códigos en función del interlocutor, la creatividad en la selección de las palabras.

4- Manejo del lenguaje no verbal.- Sensibilidad a la trascendencia de elementos como:

- a) La distribución física del espacio.
- b) El lenguaje de los objetos.
- c) La distancia física entre los negociadores.
- d) El manejo del tiempo.
- e) El tono de voz.
- f) La postura y los movimientos del cuerpo.
- g) El vestido y su lenguaje.
- h) La expresión facial y la mirada.

5- Escucha y empatía.- La habilidad de escuchar con atención los mensajes del otro, así como la empatía, entendida como la capacidad de intuir y hacer propio el universo afectivo del otro.

6- Creatividad.- Descubrir opciones nuevas e implantarlas con sentido realista y capacidad de concreción.

Negociar para lograr una satisfacción mutua.- En una negociación en la que todos ganan, tratamos de alcanzar un resultado que brinde unos beneficios aceptables para todas las partes. El conflicto es considerado como una parte natural de la condición humana.

Como la naturaleza no hace a todos los seres humanos iguales, sus necesidades no son normalmente idénticas, en consecuencia, es posible que las partes en cuestión alcancen una victoria en caso de negociar.

El hecho de que cada persona sea única es algo aceptado, pero en una negociación generalmente la gente se comporta como enemiga, la razón es que en casi todas las negociaciones, se discute acerca de una "suma fija", normalmente el dinero. Porque el dinero es específico, preciso y cuantificable, es una medida de medir el progreso.

Nunca las negociaciones, son totalmente de lo que tratan abiertamente, ya sea un precio, servicios, productos, territorios o dinero. Lo que está en discusión es la satisfacción de necesidades psicológicas.

Una negociación es un modo de actuar y comportarse que puede crear comprensión, fe, aceptación, respeto y confianza. Todo esto configura el proceso de negociación.

El proceso de negociación y la reconciliación de las necesidades del oponente pueden utilizarse para crear resultados de satisfacción para todas las partes:

1- Usando el proceso para satisfacer necesidades.- Al inicio de una negociación el comportamiento debe ser sutil sin ser agresivo. Se debe exponer el caso con moderación. Tratar de ver el problema desde el marco de referencia de la otra parte.

2- Armonizando o reconciliando necesidades.- Con la toma de conciencia de que cada ser humano es único, se desprende que sus objetivos pueden ser mutuamente exclusivos. En este clima, se puede establecer la franqueza y la honestidad y se produce un intercambio de actitudes, hechos, sentimientos personales y necesidades. Con esta libre interacción y compartición, se pueden hallar soluciones creativas que hagan ganadoras a ambas partes.

Satisfacción mutua.- Para lograr satisfacción mutua entre las partes implica recalcar tres importantes actividades:

1- Lograr una confianza mutua.- En una relación continua, cuanto más confianza se deposite en los demás, más justificarán la fe en ellos. Lograr una alianza potencial para comerciar con desacuerdos inevitables. Esta confianza mutua es la columna vertebral de una negociación en la que hay colaboración.

2- Conseguir el compromiso de la otra parte.- Jamás ver a nadie como una unidad aislada. Hay que ver a quienes se quiere persuadir en su contexto, como el meollo central alrededor del cual giran los demás.

3- Controlar la oposición.- En una justa lucha contra un oponente, uno gana una conciencia de si mismo que redundará en mayor crecimiento y desarrollo. Para conseguir lo que se pretende se necesita que exista oposición. La oposición se da de dos formas:

a) Opositor de ideas.- Es quien está en desacuerdo con la gente acerca de un asunto o alternativa concreta.

b) Opositor visceral.- Es un adversario emotivo que no sólo está en desacuerdo con el punto de vista con la otra parte, sino en desacuerdo con la otra persona como ser humano.

La solución del compromiso.- Muchos negociadores piensan que el compromiso es sinónimo de colaboración. No lo es. Por su misma definición el compromiso da como resultado un acuerdo en el que ambas partes ceden algo que realmente quieren. Es un resultado en el que nadie satisface plenamente sus necesidades.

La estrategia del compromiso puede ser idónea en circunstancias especiales. De vez en cuando la gente para lograr ser más eficaz tendrá que aceptar un compromiso.

**Pasos de la negociación:**

- 1- Establecer confianza mutua.
- 2- Obtener información.
- 3- Satisfacer las necesidades de la otra parte.
- 4- Uso de ideas.
- 5- Transformar la relación en una colaboración.
- 6- Correr un riesgo moderado.
- 7- Conseguir su ayuda.

## **CAPITULO II EL DIRECTOR GENERAL**

### **II.1 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO, EMPRESARIO Y PROPIETARIO<sup>35</sup>**

Históricamente, la figura del directivo y la del empresario han coincidido. Este hecho tiene su explicación en la naturaleza de las primeras empresas, en las que el empresario asumía totalmente el conjunto de funciones relacionadas con los procesos decisorios.

La evolución de las estructuras empresariales puso rápidamente en evidencia la disparidad de funciones que se producían. Ello obligó a que el empresario buscara colaboradores capaces de cumplir misiones que anteriormente se había reservado.

Las figuras del propietario, el directivo y el empresario, tienen una diferencia clara. El propietario aporta los recursos financieros y de capital que permite la existencia de los factores productivos. El directivo se responsabiliza de la combinación de estos factores con vistas a obtener una producción determinada y el empresario debe asumir la función innovadora; él aporta las ideas que permiten el nacimiento de nuevas combinaciones de factores (figura 1)

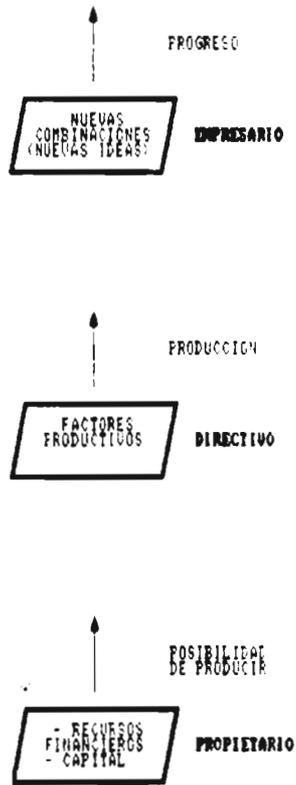
Para el economista Joseph A. Schumpeter (1883-1950), el empresario es la persona encargada de combinar innovadoramente los distintos factores productivos con el fin de obtener un producto final comercializable. El empresario cumple su función en la medida que la combinación de medios productivos aporte un avance sobre otras combinaciones ya existentes. La función del empresario es esencialmente creativa e innovadora y sobre él recae la responsabilidad de ir adaptando los procesos productivos -y también los medios productivos cuando sea preciso- a las oportunidades del mercado al que dirige sus productos.

Por su parte, el directivo es responsable de los procesos productivos ya creados, es decir, de la gestión de los que técnicamente se hallan en el funcionamiento. La función que realiza no sólo debe abarcar el ámbito de la empresa sino que ha de situarla también en el entorno de la misma. Comprender la realidad que nos rodea es absolutamente imprescindible si queremos ser capaces de adecuar nuestras decisiones a las necesidades del medio social en el que estamos inmersos.

---

<sup>35</sup>Gascons Jouquin. El Ejecutivo Moderno. Edit. Cultura. 1985. Págs 13-19.

**DIFERENCIA ENTRE PROPIETARIO, DIRECTIVO Y EMPRESARIO**



## **II.2 ROLES DEL DIRECTOR GENERAL<sup>36</sup>**

Se define el "rol" como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado (Sarbin y Allen, 1968). Los directivos y las demás personas desempeñan roles preconcebidos, aunque los individuos puedan interpretarlos de modos distintos.

El Conjunto de diez roles:

La delineación de estos roles constituye en esencia un proceso de categorización, una división de las actividades directivas en grupos de afinidades. (Figura 2)

La organización es una unidad directamente sujeta al poder formal del directivo.

Las actividades directivas pueden dividirse en tres grupos: las relaciones interpersonales, la transmisión de información y las dedicadas a la toma de decisiones.

El directivo es la persona formalmente encargada de una unidad de organización. Esta autoridad formal le proporciona una situación de status especial dentro de dicha estructura; siendo a partir de la autoridad y de su status consiguiente de donde surgen los tres roles interpersonales.

Roles interpersonales. Proporcionan al directivo una situación privilegiada para obtener información:

1- Cabeza Visible.- Figura simbólica; obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal o social. El status le permite desempeñar también el rol de enlace.

2- Líder.- Responsable de la motivación y del estímulo de los subordinados, de crear equipo, prepararlo y cumplir con las obligaciones relacionadas. El directivo define el clima que predominará en la organización. El objeto primordial de papel de líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización. Es en el papel de líder donde se manifiesta con mayor claridad el poder directivo. Mediante este papel el directivo forma una empresa de colaboración,

3- Enlace.- Mantiene una red que el mismo ha establecido, constituida por contactos externos e informadores que le proporcionan favores e información. El director general refuerza su rol de enlace mediante el desarrollo de su reputación. A través de este rol el directivo enlaza el entorno con su organización.

---

<sup>36</sup>Mintzberg Henry, La Naturaleza del Trabajo Directivo, Edít. Aricel, 1983, Pags 85-138.

**Roles informativos.** El directivo ocupa la posición central del movimiento de cierto tipo de información dentro de su organización. El flujo de información no rutinaria de una organización va a parar al directivo. Esto refleja dos características del puesto del directivo: su excepcional acceso a la información externa y su alcance total de la información interna de la organización. Los roles son:

4- Monitor.- Busca y recibe una gran variedad de información (de la que mucha es de actualidad) para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno, revelándose como centro neurálgico de la información interna y externa. Atención hacia el correo y los contactos, clasificados ante todo como relativos a la recepción de información (noticias periódicas, vueltas de supervisión.)

5- Difusor.- Transmite la información recibida de las personas externas o de otros subordinados a los miembros de la organización; parte de esta información se basa en hechos, mientras que otra concierne a la interpretación e integración de distintas posturas y criterios de las personas más influyentes de la organización. Una función significativa de este rol es la transmisión de criterios a la organización para orientar a los subordinados a la hora de tomar decisiones.

6- Portavoz.- Transmite la información sobre los planes, las políticas, las acciones, los resultados y demás datos de su organización al exterior; tiene la función propia del experto en el sector. El directivo tiene que tener informados a dos grupos, el primero es el conjunto de personas más influyentes sobre la organización: el Consejo de Administración en el caso de un Director General; el segundo grupo a informar es el público de la organización, que son los proveedores, organismos sectoriales, compañeros, agencias gubernamentales, clientes y prensa en el caso de un Director General.

**Roles de Decisión.** Implican la participación del directivo en el proceso de determinación de estrategias, determinación que puede definirse sencillamente como el proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Los roles son:

7- Empresario.- Busca en la organización y en su entorno oportunidades, iniciando "proyectos de mejora" para provocar cambios; asimismo supervisa la concepción de determinados proyectos. Con el término "proyecto de mejora" se denomina a la secuencia de actividades concebida para mejorar una determinada situación de la organización (aprovechar una oportunidad o solucionar un problema).

8- Gestor de anomalías.- Responsable de la acción correctiva cuando la organización se encuentra ante anomalías imprevistas de importancia. Este rol surge a raíz de las situaciones involuntarias y los cambios que traspasan en algo los límites de su control. Las anomalías pueden surgir por: en primer lugar, conflictos entre los subordinados, dificultades de exposición entre dos organizaciones y por la pérdida de recursos; en segundo lugar, el factor tiempo desempeña un papel de gran importancia en la gestión de anomalías ya que surgen repentinamente los problemas; y en tercer lugar, las anomalías se definen a través de comunicaciones instantáneas.

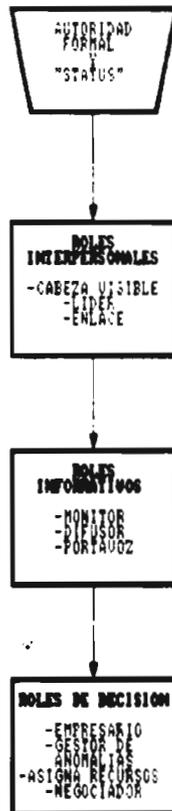
9- **Asignador de recursos.** - Responsable de asignar todo tipo de recursos de la organización; de hecho, la toma o aprobación de todas las decisiones significativas. Constituye el núcleo del sistema de determinación de estrategias de la organización, puesto que es precisamente mediante la serie de elecciones relativas a los recursos organizativos de importancia como se realiza esta asignación. Entre los recursos de la organización están el dinero, el material y los equipos, los recursos humanos y la reputación.

10- **Negociador.** - Responsable de representar a la organización en toda negociación importante. La negociación constituye un intercambio de recursos en tiempo real, por lo que requiere la presencia de una persona con suficiente autoridad para comprometer la cantidad de recursos disponibles y poder decidir de inmediato.

Las organizaciones necesitan directivos no sólo debido a las imperfecciones del sistema y a los cambios imprevistos del entorno, sino también porque ha de existir una autoridad formal para cumplir con ciertas obligaciones fundamentales y rutinarias. Los diez roles proponen seis objetivos fundamentales del directivo:

- 1- Asegurar la producción eficiente de mercancías y servicios.
- 2- Concebir y mantener la estabilidad de las operaciones.
- 3- Adaptar de un modo controlado a la organización de cara a su entorno.
- 4- Asegurar que se cumplan los propósitos de las personas que la controlan
- 5- Servir de enlace informativo central entre la organización y el medio externo.
- 6- Dirigir el sistema de status.

## LOS ROLES DEL DIRECTIVO



### II.3 NATURALEZA DEL PUESTO<sup>17</sup>

- Dada la naturaleza indefinida de su labor, el directivo se siente obligado a realizar un enorme volumen de trabajo a un ritmo agotador. Dispone de poco tiempo libre y los descansos no se dan a menudo. Los altos directivos son particularmente incapaces de eludir sus obligaciones al finalizar la jornada, debido al trabajo que se llevan a casa y a que tienden a seguir pensando en este durante gran parte de su tiempo libre.

- A diferencia de las actividades de los demás, las del directivo se caracterizan por la brevedad, la variedad y la fragmentación. La inmensa mayoría son de corta duración. Las actividades desarrolladas son sumamente variadas, combinando lo trivial con lo trascendente, y exigiéndole al directivo rápidos y frecuentes cambios de actitud. En general, el trabajo directivo es fragmentado y las interrupciones son constantes.

- La carga de trabajo llega a condicionar al directivo, desarrollando un aprecio del costo de oportunidad de su propio tiempo y es continuamente consciente de todo lo que podría o debería hacer en un momento dado. La superficialidad es un gaje del oficio de gestión.

- El directivo experimenta una atracción hacia los elementos más activos de su trabajo -las actividades presentes, concretas, definidas, no rutinarias. Ve el tratamiento del correo como una tarea pesada, recibiendo el poco correo de "acción" la atención más detenida. Se da gran preferencia por la información más reciente (chismes, rumores, especulaciones), mientras que el interés por los informes de rutina es reducido. La programación del tiempo refleja una preocupación por lo definido y lo concreto, tendiendo las actividades a centrarse en temas más específicos que generales. La presión del puesto no estimula el desarrollo de un planificador, sino de un manipulador de información con una gran capacidad de adaptación, que trabaja en un entorno de estímulo-respuesta y muestra preferencia por la acción inmediata.

- El trabajo del directivo consiste en contactos verbales y escritos, y sus principales instrumentos son cinco medios -el correo (documentado), el teléfono (exclusivamente verbal), las reuniones imprevistas (informal, directo), las reuniones concertadas (formal, directo) y las giras (de observación)-. El directivo muestra una clara preferencia por los tres medios verbales, dedicando la mayor parte de su tiempo a estos tipos de contactos.

- El directivo suele recurrir a medios informales (el teléfono y la reunión no concertada) para los contactos breves, cuando ya tiene cierto grado de confianza con la otra persona y cuando tiene que transmitir información o peticiones con rapidez.

---

<sup>17</sup>Mintzberg Henry. La Naturaleza del Trabajo Directivo. Edit. Ariel. 1983. Pags 56-84.

- La reunión concertada ocupa mas tiempo que cualquier otro medio que utiliza. Permite el transcurso de contactos de larga duración de naturaleza formal, con grupos extensos y fuera de los confines de la organización. Las actividades protocolarias, de determinación de estrategias o de negociación suelen surgir en las reuniones concertadas. Es de especial interés la conversación al principio y al final de este tipo de reuniones, proporcionando a menudo un importante intercambio de información.

- Las giras le proporcionan la oportunidad de observar la actividad de un modo informal e imprevisto. No obstante, les dedica poco tiempo al carecer de finalidad concreta.

- Las personas externas suelen consumir entre la mitad y una tercera parte del tiempo que el directivo dedica a los contactos. Son sumamente variadas, comprendiendo clientes, proveedores, socios, colegas y otras personas. De hecho las utiliza como red de informadores. Las relaciones ajenas a la estructura de línea constituyen una parte compleja e importante del trabajo directivo.

- Los subordinados suelen ocupar entre la mitad y una tercera parte del tiempo que el directivo dedica a los contactos, a menudo para fines de formulación de peticiones, para el envío o la recepción de información o la creación de estrategias. El directivo se relaciona abiertamente con una amplia gama de subordinados, obviando para este fin las vías de comunicación formales.

- El directivo dedica relativamente poco tiempo a sus superiores (miembros del Consejo de Administración, en el caso del director general), normalmente del orden de un 10%.

- El puesto directivo implica una combinación de derechos y deberes. El directivo es responsable de muchos compromisos iniciales que luego le obligaran a desempeñar una serie de actividades continuadas, y puede aprovecharse de sus obligaciones obteniendo información, ejerciendo su liderazgo o de muchos otros modos.

## II.4 FUNCIÓN DIRECTIVA<sup>38</sup>

La función del director de empresa presenta dos tendencias:

- La función de toma de decisiones.
- La función de mando de hombres.

Pocas veces llegan a la dirección decisiones ya hechas, que definan de un modo riguroso y exacto el objetivo a seguir. Por el contrario, el hombre de empresa tiene todavía en sus manos la decisión sobre el futuro, que es siempre aleatorio e incierto.

Las modernas técnicas administrativas facilitan el diagnóstico y el control; pero no nulifican nunca la decisión y el mando, que sigue siendo un problema de capacidad personal del director. La dirección deber continuar su proceso de humanización en la empresa.

La toma de decisiones y el mando de hombres no puede definir la función directiva, porque estos dos elementos -decisión y mando- no son privativos sólo del director sino de toda persona que constituya la empresa; por lo tanto, la función del director se debe definir por el nivel desde el que esas dos acciones se ejecutan. Este nivel ha de ser un nivel de síntesis. La función del director es y será una acción de síntesis (síntesis es absorción o subsunción).

Campos en donde la acción de síntesis del director habrá de polarizarse de modo principal:

- I. Síntesis en las dimensiones funcionales de la empresa.
- II. Síntesis en los aspectos, aparentemente divergentes del objetivo genérico de la empresa.
- III. Síntesis en los elementos estructurales de la empresa, aparentemente fictivos.
- IV. Síntesis en el trabajo directivo y operativo.
- V. Síntesis en la autoridad formal y autoridad de hecho.

### I. Síntesis en las dimensiones funcionales de la empresa

El trabajo empresarial se caracteriza por una especialización cada vez mayor en las áreas funcionales de la empresa: producción, planeación y control cuantitativos, finanzas, relaciones industriales, comercialización, etc. Sin embargo, a esta corriente de especialización deberá de añadirse por necesidad la corriente contraria de generalización. Por fuerza del movimiento técnico de especialización, el director habrá de ampliar la capacidad de ensamble de todas esas áreas para ponerlas en tensión hacia un objetivo - acción de síntesis- en virtud de la cual estas, por divergentes que parezcan, adquieran una unidad coherente en el fin.

<sup>38</sup>Liano Cifuentes Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Edit. LIMUSA. 1979. Pags 43-57.

En la acción directiva las áreas funcionales pasan a ser, imaginativamente, dimensiones funcionales; y, conceptualmente, las áreas funcionales pasan a ser fuerzas sinérgicas hacia un objetivo. La transposición de áreas a dimensiones y de descripciones de manuales a fuerzas de tendencia, será el resultado de la acción de síntesis del director en este campo.

II. Síntesis en los aspectos, aparentemente divergentes del objetivo genérico de la empresa.

Además de los objetivos específicos que cada empresa persigue, toda empresa, por el hecho de serlo, tiende a un objetivo genérico común: gracias a ello se puede hablar de la empresa en general. Los objetivos específicos no son sino diversos modos de alcanzar el objetivo genérico.

El objetivo genérico es complejo, presenta diversos aspectos que lo configuran, que deben darse todos ellos a simultáneo, considerando a todos como aspectos del objetivo único. Los diversos aspectos del objetivo genérico son:

a) Proporcionar un servicio a la comunidad social.- La función de la empresa debe entenderse en términos de servicio social, se debe prestar un servicio a la comunidad, que debe ser auténtico. La empresa debe lograr un aumento de valor económico como fruto del servicio. La habilidad directiva consiste en maximizar el valor económico y el servicio social en una acción de síntesis.

b) Generar un valor económico añadido al menos suficiente.- Valor Agregado Económico (VEA) es la diferencia entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe (valores de compra) y el valor económico que la empresa recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona (valores de venta). La empresa no sólo debe tener la habilidad de engendrar un VEA al menos suficiente, sino la de repartirlo con acierto técnico (hacerlo proporcionalmente entre los elementos constitutivos o estructurales de la empresa en la medida en que han contribuido o contribuirán a generar el VEA), para el bien de la empresa y no sólo para el de uno de sus elementos constitutivos. Tal decisión es una decisión de síntesis.

c) Generar una compensación humana suficiente.- Se denomina compensación humana a la compensación no económica que el trabajador, desde el primero hasta el último nivel, recibe como fruto de su actividad en la empresa. Implica el desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro. Nunca podrá ser suplida por la compensación económica. En el grado en que el trabajo actúe por sí mismo como compensador humano, sólo en ese grado el trabajo será por sí mismo productivo. Y la acción de síntesis del director será la de lograr que se apalancen mutuamente el trabajo como compensador y como productor.

d) Lograr una capacidad de autocontinuidad.- La empresa, por deberse a la sociedad y a los elementos estructurales que la componen, se debe a sí misma como institución permanente, aunque no perpetua. Por ello mismo, el director ha de polarizarse menos en la actividad táctica del presente para hacerlo más en la estratégica del futuro. La función del director es la de forjar el futuro, más que la de preverlo para adaptarse a él.

### III. Síntesis en los elementos estructurales de la empresa, aparentemente conflictivos.

Son elementos estructurales de la empresa la inversión, la dirección y la operación. Es definitivo para cada uno de estos tres su relación hacia los otros. Se encuentran pues, en una relación definitiva, que se denomina estructural, entre sí y con respecto a la estructura que componen.

Si la dirección es incapaz de llevar a cabo una síntesis entre sí misma, la inversión y la operación, no logramos ver cómo puede configurarse la empresa en el futuro. La síntesis debe ser diseñada y realizada dependiendo en buena parte de la capacidad e iniciativa de los hombres que dirigen la empresa. La síntesis se va a lograr si la dirección define para la empresa objetivos integrales específicos conectados con los genéricos.

### IV. Síntesis en la actividad directiva y operativa

El trabajo directivo no está sujeto a reglas fijas conocidas (el es creador de las reglas) y con resultados inciertos; en tanto que el trabajo operativo está sujeto a reglas fijas conocidas y de resultados también conocidos.

La acción de síntesis del director, será la de hacer el trabajo de todo hombre en la empresa tan directivo como se pueda, dentro de las limitaciones de capacidad y coordinación. Las capacidades humanas, propiamente tales, no se desarrollan por medio de un trabajo meramente operativo, sino en la medida en que el trabajo se torna directivo -por lo que este se comporta de invención o de creación-. Las capacidades humanas se desarrollan gradualmente. La síntesis no está exactamente en mantener al trabajador en el límite de sus capacidades directivas, sino en romper ese límite hacia arriba, para que su capacidad se ensanche. De este modo cada hombre en la empresa, por operativo que sea su trabajo, debe tener el máximo grado de directividad al que apunten sus capacidades y que permita su coordinación con el conjunto. La eficacia y la productividad están en razón directa de desarrollo de la capacidad directiva de los hombres que en ellas concurren.

### V. Síntesis en la autoridad formal y autoridad de hecho

Ninguna sociedad -y la empresa lo es- puede subsistir sin autoridad formal. El mando no puede discurrir ya por la sola vía de la autoridad formal; sin desaparecer esta, que es imprescindible, adquieren hoy mayor relevancia otras formas de mando que la apuntalan y tal vez la dignifican: el convencimiento, la motivación, la participación en la dirección (diagnóstico, decisión y mando) resultan no sólo útiles sino necesarios.

Sin disminuir la importancia de los sistemas de autoridad, los directores de empresa deben ocuparse más por los problemas de actitud.

## **CAPITULO III SERVICIOS FINANCIEROS**

### **III.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO<sup>39</sup>**

#### **1- Definición.**

Un sistema financiero es un conjunto de elementos relacionados entre sí que interactúan para permitir las transacciones financieras.

Se conoce como finanzas al estudio del manejo del dinero.

El Sistema Financiero Mexicano es el conjunto de elementos relacionados entre sí que interactúan para permitir las transacciones con dinero en la economía mexicana.

Es un conjunto de instituciones que captan, administran, norman, regulan, orientan y dirigen tanto el ahorro como la inversión en el contexto político-económico que brinda México. Asimismo, constituye el gran mercado donde confluyen oferentes (ahorradores o inversionistas financieros) y demandantes (emisoras) de recursos monetarios o fondos.

#### **2- Objetivo.**

Las transacciones financieras permiten el cambio de manos de los recursos monetarios entre quienes tienen excedentes y quienes tienen necesidad de los mismos.

La presencia conjunta de necesidad y abundancia de dinero en distintos agentes de la economía y en un mismo momento del tiempo es la base del desarrollo económico. Sin embargo, esa sola presencia no bastaría para asegurar el desarrollo productivo de no ser por un conjunto de elementos que canalizaran eficientemente dichos recursos. Este es el objetivo de todo sistema financiero: canalizar recursos ociosos a actividades productivas.

#### **3- Evolución del Sistema Financiero Mexicano.**

El origen del Sistema Financiero Mexicano se remonta a los fines del siglo XVIII, cuando la Nueva España fortaleció sus controles políticos y financieros, estableciendo las primeras instituciones de crédito, la Casa de Moneda y el Nacional Monte de Piedad.

---

<sup>39</sup>Contexto Legal de la Actividad Bancaria, INMEC.

En el siglo XIX, surgen: el Banco de Avío, primera institución de promoción industrial (1830); la caja de ahorros del Nacional Monte de Piedad (1849); el Código de Comercio (1854), y en 1864, la primera institución de banca comercial, el Banco de Londres y México, S.A. (actualmente integrado al Grupo Financiero Serfin). En 1884 se elaboró el código de comercio, el cual confiere al Banco Nacional Mexicano las atribuciones de Banco Central.

El 31 de Octubre de 1894, se constituye la Bolsa de México, que deja de funcionar pocos años después.

Por otra parte, en 1897, la Ley General de Instituciones de Crédito impone limitaciones en cuanto a las reservas monetarias y la emisión de papel moneda.

En el año de 1907 se creó la Bolsa Privada de México, la cual cambió su denominación a Bolsa de Valores de México, S.C.L. tres años después. Esta operó sin interrupción hasta 1933, cuando se transformó en la Bolsa de Valores de México, S.A. de C.V. y obtuvo la autorización para operar como institución auxiliar de crédito.

Posteriormente a la promulgación de la Constitución Política de 1917, el sistema financiero sufre algunas modificaciones; pero no es hasta 1924 cuando la primera convención bancaria replantea la estructura que permanece casi inmutable hasta 1976.

En 1931 se emite la Ley Orgánica del Banco de México. En 1933 la Bolsa de Valores cambia su denominación a sociedad anónima. En 1934 se crea Nacional Financiera como principal Banco de Fomento. En 1946 se publican reglamentos y ordenamientos legales para que la Comisión Nacional de Valores (CNV) regule la actividad bursátil. En 1975 se promulga la Ley del Mercado de Valores, dándose un importante paso para la consolidación de la actividad bursátil.

En 1976 se publica el reglamento sobre Banca Múltiple, sentándose las bases para la concertación del capital bancario.

En 1977 se da la emisión de nuevos instrumentos de financiamiento e inversión: Petrobonos, en 1978 los CETES, en 1980 el Papel Comercial y en 1981 las Aceptaciones Bancarias.

En 1981 se establece la sociedad de inversión conocida como Fondo México (FOMEX) y constitución del Fideicomiso de Promoción Bursátil.

Durante el primer semestre de 1982: retiro del Banco de México (BANXICO) del mercado de cambios, suspensión de compras al exterior y autorización de la formación de sociedades de inversión de mercado de dinero.

El 1o. de septiembre de 1982: Decreto de nacionalización de la Banca Privada, con excepción del Banco Obrero y City Bank N.A., establecimiento del control de cambios, conforme al cual BANXICO es el único autorizado para realizar la importación y exportación de divisas.

En 1990 se da la autorización de la figura del "Especialista" como Intermediario del Mercado de Valores. Se aprueba la Ley para reprivatizar la Banca. Otra importante medida destinada a fortalecer al Sistema Financiero es la consolidación en la ley de la formación de Grupos Financieros. Una nueva ley de Instituciones de Crédito.

En 1993 se reforma al Artículo 28 de la Constitución dándole Autonomía al Banco de México. Integración del Sistema Internacional de Cotizaciones a la Ley del Mercado de Valores. Perfección a la Garantía sobre Valores por Institución de la Caucción Bursátil. Facultad de realizar Arrendamiento a las Instituciones de Crédito. Se otorga facultad de realizar Fideicomiso a Casas de Bolsa. Se permite establecer Filiales en Territorio Nacional a Entidades Financieras del Extranjero que tengan Acuerdo Comercial con México. Reconocimiento de la Figura de Asesor de Inversiones.

#### 4- Participantes.

Los elementos que interactúan entre sí en el Sistema Financiero Mexicano pueden ser clasificados de la siguiente forma:

- a) Inversionistas u oferentes de financiamiento.
- b) Emisores o demandantes de financiamiento.
- c) Organismos de regulación o entidades normativas.
- d) Intermediarios financieros.
- e) Grupos financieros.
- f) Instituciones de Apoyo.

Los inversionistas u oferentes de financiamiento y los emisores o demandantes de financiamiento son personas físicas, personas morales, nacionales y extranjeras, entidades públicas, Gobierno Federal y Gobierno de los estados.

El Sistema Financiero Mexicano se caracteriza por ser pequeño, muy líquido (instrumentos de corto plazo), especializado en Títulos del Gobierno (se invierte en ellos). No existen mercados importantes de Títulos de largo plazo ni hipotecarios.

### III.1.2 ORGANISMOS DE REGULACION O ENTIDADES NORMATIVAS

#### SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el organismo del Gobierno Federal que representa la máxima autoridad dentro de la estructura del Sistema Financiero y tiene a su cargo, entre otras, las funciones establecidas en las normas que se mencionan a continuación:

##### Ley Orgánica de la Administración Pública

Artículo 31. A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- Fracción VII. "Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país, que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio público de Banca y Crédito."
- Fracción XI. "Dirigir las políticas monetaria y crediticia."
- Fracción XIII. "Ejercer las atribuciones que señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones auxiliares de crédito."

##### Reglamento interior de la SHCP (Diario Oficial del 26 de agosto de 1983)

Artículo 84. "Compete a la Dirección General de Seguros y Valores:

- I. Participar con la Dirección General de Política Bancaria en la formulación de las políticas de promoción, regulación y control de las instituciones de seguros y de fianzas, las Sociedades de Inversión, de las Organizaciones Auxiliares de Crédito, Casas de Bolsa y Agentes de Valores, así como las relativas a la planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de los intermediarios financieros que no sean de fomento y corresponda su coordinación a la Secretaría.
- II. Proponer para aprobación superior, las actividades de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de los intermediarios financieros a que se refiere la fracción anterior y cuya coordinación corresponda a la Secretaría.
- III. Estudiar y proponer los programas anuales e institucionales de los citados intermediarios financieros, coordinados por la Secretaría, y en su caso, proponer su aprobación.
- IV. Estudiar, integrar y proponer para aprobación superior, los presupuestos de los intermediarios financieros a que se refiere la fracción anterior.
- V. Integrar, formular y proponer los programas de modernización administrativa e innovación institucional de los intermediarios financieros a que se refiere la fracción III.

VI. Ejercer, previo acuerdo superior, las facultades de la Secretaría como coordinadora de sector, de los intermediarios financieros a que se refiere la fracción I anterior.

VII. Resolver los asuntos relacionados con la aplicación de los ordenamientos legales que rigen las actividades y las materias señaladas en la fracción I.

VIII. Representar a la Secretaría, en el ámbito de su competencia, en sus relaciones con la Comisión Nacional de Valores.

IX. Coordinar la aplicación de los mecanismos de Control de Gestión en las instituciones y sociedades a que se refiere la fracción II.

Además de las funciones ya mencionadas, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como Órgano del Poder Ejecutivo Federal, tiene las siguientes facultades dentro del mercado de valores:

- Instrumentar el funcionamiento de las instituciones que integran el Sistema Financiero Nacional.
- Proponer políticas de orientación, regulación, control y vigilancia de valores.
- Otorgar y revocar autorizaciones para la constitución y operación de Casas de Bolsa y Bolsas de Valores.
- Aprobar las actas constitutivas y estatutos así como las modificaciones a los mismos documentos pertenecientes a las instituciones del apartado inmediato anterior.
- Señalar, en algunos casos, las operaciones que, sin ser concertadas en bolsa, deban considerarse como realizadas para los socios de la misma.
- Aprobar los aranceles de las Bolsas de Valores.
- Señalar las actividades que pueden realizar los agentes de valores (personas físicas y morales) y autorizar actividades análogas o complementarias a las indicadas por la ley para las Casas de Bolsa.
- Conocer y resolver las inconformidades que los sujetos de la ley tengan en contra de los procedimientos de inspección, vigilancia, intervención, suspensión y cancelación de autorizaciones y registros entablados por la Comisión Nacional de Valores.
- Sancionar administrativamente a quienes cometan infracción a la ley.
- Designar al presidente y a dos representantes de la Junta de Gobierno de la Comisión Nacional de Valores.
- Aprobar los presupuestos y la propuesta para designar al auditor externo de la citada Comisión.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público realiza sus funciones en materia de finanzas a través de los siguientes organismos:

- Banco de México (BANXICO)
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNByV)
- Comisión Nacional de Seguros y fianzas (CNSF)

## **SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES (SRE) Y LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI)**

Otras entidades reguladoras son la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), las cuales norman la participación e intervención de entidades extranjeras financieras en los mercados financieros mexicanos.

## **BANCO DE MÉXICO**

Es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio que realiza las funciones de Banco Central.

Las principales funciones de esta institución en el Sistema Financiero son:

- Regular la emisión y la circulación de moneda, la parte crediticia y fijar los tipos de cambio en relación a divisas extranjeras.
- Operar con las instituciones de crédito como Banco de Reserva, Acreditante de Última Instancia y Cámara de Compensación.
- Constituir y manejar las reservas que se requieran para las funciones antes mencionadas.
- Revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria en relación a los puntos anteriores.
- Prestar servicio de tesorería al Gobierno Federal y actuar como agente financiero en operaciones de crédito tanto interno como externo.
- Fungir como asesor del Gobierno Federal en materia económica y financiera.
- Representar al Gobierno Federal en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y en todo organismo multinacional que agrupe a bancos centrales.
- El ejercicio de estas funciones deberá efectuarse en concordancia con los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo y de conformidad con las directrices de política monetaria y crediticia que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es autónomo porque:

- No está obligado a financiar al Gobierno Federal a través del encaje legal.
- Tiene libertad para determinar el interés y la oferta monetaria para controlar la inflación.
- Para no ser juez y parte, los índices económicos ya no los elabora.

## COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

La Comisión Nacional Bancaria fue creada en el mes de Enero de 1925 por decreto presidencial con la finalidad de supervisar el funcionamiento de las instituciones financieras afiliadas y así garantizar transparencia en sus operaciones. Depende directamente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, misma que determina el monto de las cuotas que deben aportar las instituciones supervisadas, nombra al presidente y aprueba las resoluciones acordadas.

Las atribuciones propias de la Comisión son:

- Inspeccionar y vigilar: las instituciones de crédito, las organizaciones auxiliares y los fondos de vivienda.
- Intervenir en la formación de los reglamentos a que se refieren las leyes en materia de bancos.
- Actuar como cuerpo de consulta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de su competencia.
- Presentar a la misma Secretaría de Hacienda y al Banco de México las sugerencias, nociones y ponencias relativas al régimen bancario.
- Coadyuvar, dentro de sus funciones, en la política de regulación monetaria que compete al Banco de México.
- Intervenir en la emisión de billetes, de títulos-valor emitidos por ó con intervención de instituciones de crédito y en los sorteos de los mismos.
- Formar y publicar las estadísticas bancarias y de seguros y otorgar concesiones a las Uniones de Crédito.
- Intervenir en materia fiscal en los aspectos que las leyes le atribuyen.
- Vigilar el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo.

La Comisión Nacional de Valores es una dependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, creada por decreto presidencial el 11 de febrero de 1946 que, de acuerdo a lo establecido en el capítulo V de la Ley del Mercado de Valores y sus disposiciones reglamentarias, tiene como objetivo el regular el mercado de valores y vigilar la debida observancia de dichos ordenamientos.

Facultades:

- Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de las Casas de Bolsa y Bolsas de Valores.
- Inspeccionar y vigilar a los emisores de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, sólo respecto de las obligaciones que les impone la Ley del Mercado de Valores.
- Autorizar a valuadores independientes de activos fijos de las empresas.
- Investigar actos que hagan suponer la ejecución de operaciones violatorias de la ley.

- Dictar medidas de carácter general a los agentes y bolsas de valores para asegurar una operación sana del mercado.
- Dictar disposiciones de carácter general relativas al establecimiento de índices que regulen la estructura administrativa y patrimonial de las casas de bolsa con su capacidad para operar salvaguardando los intereses del público inversionista, así como de seguimiento a las operaciones del mercado.
- Ordenar la suspensión de cotizaciones de valores cuando en su mercado existan condiciones desordenadas o inconformes a sanos usos y prácticas.
- Intervenir administrativa o gerencialmente a casas de bolsa y bolsas de valores con objeto de suspender, normalizar o resolver operaciones violatorias a la ley.
- Ordenar la suspensión de operaciones e intervenir administrativamente a las personas o empresas que sin autorización realicen intermediación, u oferten públicamente valores que no se hallen inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.
- Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de las instituciones para el depósito de valores y/o autorizar sistemas de compensación, de información centralizada y otros mecanismos tendientes a perfeccionar el mercado.
- Dictar disposiciones generales para la aplicación del capital pagado y las reservas de capital de casas de bolsa y bolsas de valores.
- Formar la estadística nacional de valores.
- Hacer publicaciones sobre el mercado de valores.
- Ser órgano de consulta del Gobierno Federal y de los organismos descentralizados, en materia de valores.
- Certificar inscripciones que obren en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.
- Dictar las normas del Registro de Operaciones a las que deberán ajustarse los agentes y bolsas de valores.
- Actuar como árbitro en conflictos entre casas de bolsa y clientela.
- Proponer a la SHCP la imposición de sanciones por infracciones a la Ley del Mercado de Valores. (CFR, Capítulo V de la Ley del Mercado de Valores.)
- Operar el Registro Nacional de Valores e Intermediarios que contiene tanto la relación de los valores autorizados, susceptibles de operarse en el mercado de valores, como la correspondiente a las casas de bolsa, apoderados para realizar operaciones con el público y los operadores de piso autorizados para actuar como tales.

## COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS

Órgano que se encarga de la inspección y vigilancia de las compañías de seguros y fianzas.

### III.1.3 INTERMEDIARIOS FINANCIEROS Y SUS SERVICIOS

Los intermediarios financieros se agrupan, de acuerdo a la naturaleza propia de su actividad, en Bancarios y no Bancarios.

#### Intermediarios Financieros Bancarios:

- **Sociedades de Crédito:** Organismos que prestan servicios de banca y crédito. Captan recursos financieros del gran público inversionista y otorgan crédito con dichos recursos. Son 2:

##### a) Sociedades Nacionales de Crédito.

**BANCA DE DESARROLLO.-** Su objetivo, es promover y financiar las actividades y sectores que determine el Congreso de la Unión. Realiza préstamos a tasas preferenciales a los sectores que el gobierno señala. Los bancos son: NAFINSA, BANCOMEXT, BANRURAL y BANOBRAS.

##### b) Sociedades Privadas de Crédito.

**BANCA MÚLTIPLE.-** Su objetivo es fomentar el ahorro nacional y dar acceso al público a los servicios de banca y crédito. Su función es captar recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el mismo público quedando obligado el intermediario a cubrir el capital y los rendimientos de los recursos captados.

#### Intermediarios Financieros No Bancarios:

- **Aseguradoras:** Son las instituciones de seguros. Son sociedades anónimas que mediante un contrato de seguro cubren riesgos en materia de vida, accidentes, enfermedades y daños.

- **Afanzadoras:** Son las instituciones de fianzas. Son sociedades anónimas que otorgan fianzas a título oneroso. Fianza: Contrato mediante el cual una persona o institución se compromete a cumplir una obligación contractual, en caso de que el obligado no lo hiciera.

- **Sociedades Mutualistas:** Son instituciones auxiliares de crédito que obtiene recursos a través de fondeo del gobierno para apoyar a las personas físicas.

- Bolsa Mexicana de Valores: Es una institución organizada bajo la forma de Sociedad Anónima de Capital Variable, que cuenta con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para efectuar sus funciones. Los objetivos que la bolsa se plantea son: facilitar la realización de operaciones de compra-venta de valores emitidos por las empresas públicas o privadas que requieren captar recursos para propiciar su propio crecimiento, y promover el desarrollo del mercado bursátil, brindando así un servicio que contribuye al funcionamiento eficaz de la economía nacional.

Funciones de la Bolsa<sup>40</sup>: para cumplir con los objetivos mencionados, la ley dispone varias funciones obligatorias para las bolsas de valores. Ellas son:

a) Establecer locales, instalaciones y mecanismos que faciliten las relaciones y operaciones entre los oferentes y los demandantes de valores.

b) Proporcionar y mantener a disposición del público información sobre las operaciones que se realizan en su sede, sobre los valores inscritos en bolsa, y sobre sus emisores correspondientes.

c) Elaborar publicaciones sobre las materias señaladas en la fracción inmediata anterior.

d) Velar por el estricto apego a las actividades de los socios a las disposiciones que le sean aplicables.

e) Certificar las cotizaciones en bolsa.

f) Realizar aquellas otras actividades análogas o complementarias a las anteriores, que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo a la Comisión Nacional de Valores.

- Casas de Bolsa: Una Casa de Bolsa es el agente de valores, persona moral, autorizada para llevar a cabo operaciones bursátiles. Una Casa de Bolsa está constituida como sociedad anónima y podrá adoptar el régimen de capital variable. Al cumplir los requisitos de la ley quedará autorizada e inscrita en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, bajo la regulación y vigilancia de la Comisión Nacional de Valores y de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. y deber ser aceptada al cubrir los requisitos previstos en el reglamento interior de la Bolsa, como socio del Consejo de Administración de esta última y podrá actuar como intermediario en el Mercado Bursátil.

- Emisores: Son el sector demandante de recursos financieros en este mercado. La demanda se realiza a través de la emisión de títulos-valor, mismos que se traducirán en financiamiento con plazos, términos y costos adecuados para satisfacer las necesidades que quiere cubrir el emisor. Globalmente, los emisores son instituciones gubernamentales y empresas, tanto paraestatales como privadas, que ponen en circulación títulos-valor con el fin de obtener recursos financieros para su funcionamiento. Teóricamente cualquier empresa puede emitir títulos-valor, para inscribir sus valores en la bolsa.

---

<sup>40</sup>CFR Ley del Mercado de Valores. Capítulo IV. Artículo 29. Fracciones I-IV.

- **Sociedades de Inversión:** Las sociedades de inversión son instituciones de inversión colectiva. Constituyen un instrumento adecuado para incrementar la demanda en el mercado de valores y dar acceso a los pequeños inversionistas a los beneficios que éste ofrece, proporcionando la posibilidad de contar con una inversión diversificada y profesionalmente administrada. Se clasifican en:

- a) **Sociedad de inversión comunes:** invierten en valores de renta fija y valores de renta variable.
- b) **Sociedades de inversión de renta fija:** invierten en valores de renta fija exclusivamente.
- c) **Sociedades de inversión de capital de riesgo:** invierten en acciones de empresas que requieran ser capitalizadas.

- **Organismos auxiliares de crédito.** -

a) **Almacenes generales de depósito:** Organismo que tiene por objeto el almacenamiento, guarda y conservación de bienes o mercancías, así como la expedición de certificado de depósito y bonos de prenda.

**Certificado de depósito.**- Título de crédito que acredita la propiedad de las mercancías o bienes indicados en el certificado de depósito correspondiente.

**Bono de prenda.**- Constitución de un crédito prendario sobre las mercancías o bienes indicados en el certificado de depósito correspondiente.

b) **Uniones de Crédito.** - Sociedades de 20 o más socios que operan en el ramo industrial, agropecuario y comercial, cuyo objetivo principal es otorgar crédito a sus socios con recursos provenientes de su propio capital, préstamos de socios o créditos bancarios.

c) **Empresas de factoraje.**- Por virtud del contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero conviene con el cliente adquirir derechos de crédito que éste tenga a su favor (facturas de clientes) por un precio determinado, siendo posible pactar cualquiera de las modalidades siguientes:

- Que el cliente no quede obligado a responder por el pago de los derechos de crédito (sin recurso).
- Que el cliente quede obligado solidariamente con el deudor a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito (con recurso).

d) Arrendadoras financieras.- Organismos cuyo objetivo es celebrar contratos en los que se obligan a adquirir determinados bienes tangibles y otorgar su uso o goce temporal a plazo forzoso a una persona física o moral (arrendatario) a cambio de una contraprestación que se liquidará en pagos parciales. Al vencimiento del contrato el arrendatario está obligado a adoptar alguna de las siguientes opciones terminales:

- La compra de bienes.
- La prórroga del contrato.
- La participación con la arrendadora financiera en el precio de la venta de los bienes a un tercero.

e) Casas de Cambio.-Son sociedades cuya actividad es la compra, venta, cambio de divisas, billetes y piezas metálicas.

#### III.1.4 GRUPOS FINANCIEROS

Entre las reformas más recientes que ha tenido el Sistema Financiero Mexicano está la autorización para la creación de los llamados Grupos Financieros. En 1989 se aprobó una serie de reformas donde se incluyeron algunas disposiciones relacionadas con la integración de estos grupos. Posteriormente, en Julio de 1990 se expidió la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, la cual regula la organización y funcionamiento de los grupos financieros, cuyos objetivos son:

- 1- Regular las bases de organización y funcionamiento.
- 2- Establecer los términos de operación.
- 3- Protección de los intereses de la clientela.

Mediante la integración de los Grupos Financieros, se pretende incrementar la oferta de servicios y competir más eficientemente en el exterior aprovechando al máximo economías de escala.

Los Grupos Financieros se constituyen previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y se deberán integrar por una sociedad controladora y por lo menos tres de las entidades siguientes:

- Almacenes Generales de Depósito.
- Arrendadoras financieras.
- Casas de Bolsa.
- Casas de Cambio.
- Empresas de factoraje financiero.
- Instituciones de banca múltiple.
- Instituciones de fianzas.
- Instituciones de seguros.
- Operadoras de sociedades de inversión.

Las funciones de la Sociedad Controladora son:

- Controlar la administración y la asamblea general de accionistas de sus integrantes.
- Debe ser propietaria del 51% de las acciones del capital social pagado de sus integrantes.
- Nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración de sus integrantes.
- Adquiere y administra acciones de sus integrantes u otras instituciones.

Como restricción se establece que dentro de un mismo grupo no podrán participar dos o más intermediarios de la misma clase, salvo operadoras de sociedades de inversión, o instituciones de seguros, siempre y cuando estas últimas operen en diferentes ramos.

### III.1.5 INSTITUCIONES DE APOYO

Existen muchas y diferentes instituciones que apoyan el funcionamiento del Sistema Financiero Mexicano. Las instituciones son:

- Academia Mexicana de Derecho Bursátil: Realiza funciones de estudio, desarrollo y conciliación de objetivos entre los distintos organismos bursátiles bajo el ámbito jurídico del Mercado de Valores.
- Asociación Mexicana de Bancos (AMB): Representa al gremio bancario ante las autoridades y entidades extranjeras.
- Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL): Organismo que realiza funciones de guarda, administración, liquidación y transferencia de valores.
- Instituto Mexicano del Mercado de Capitales (IMMEC): Realiza primordialmente análisis estadísticos del mercado de valores con fines de difusión y estudio.
- Instituto del Mercado de Valores: Tiene como función la capacitación del personal que labora en los organismos bursátiles.
- Calificadora de Valores: Organismo que realiza actividades de análisis financiero con objeto de calificar la capacidad de pago de las emisoras de valores.
- Asociación Mexicana de Casas de Bolsa: Representa al gremio bursátil ante las autoridades y entidades extranjeras, funciona como órgano de difusión y apoyo al mercado de valores siendo foro de expresión para los distintos socios.

### III.2 CASAS DE BOLSA<sup>41</sup>

Una Casa de Bolsa es el agente de valores, persona moral, autorizada para llevar a cabo operaciones bursátiles.

Una Casa de Bolsa está constituida como sociedad anónima y podrá adoptar el régimen de capital variable. Al cumplir los requisitos de la Ley quedará autorizada e inscrita en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, bajo la regulación y vigilancia de la Comisión Nacional de Valores y de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. y deberá ser aceptada al cubrir los requisitos previstos en el reglamento interior de la Bolsa, como socio del Consejo de Administración de esta última y podrá actuar como intermediario en el Mercado Bursátil.

#### DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS.

El reglamento interior de la Bolsa establece como disposiciones que deben cumplir la Casa de Bolsa:

- Estar inscritos en la sección de intermediarios de la Comisión Nacional de Valores. La inscripción de una sociedad en la sección de intermediarios del Registro Nacional de Valores e Intermediarios da a esta la calidad de casa de bolsa. Dicha inscripción no implica certificación sobre la solvencia del intermediario. (ART. 21 LMV)
- Adquirir una acción de la Bolsa Mexicana de Valores.
- Realizar la aportación al Fondo de Contingencias en favor del público inversionista.
- Designar y mantener un mínimo de dos operadores de piso.
- Que los directores tengan solvencia moral y económica.

Las Casas de Bolsa y los Agentes de Valores Personas Físicas son los únicos autorizados para realizar operaciones en el Salón de Remates de la Bolsa Mexicana de Valores.

---

<sup>41</sup>Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles. Inducción al Mercado de Valores: material de apoyo. 1994. Pags 65-73.

## ACTIVIDADES DE LAS CASAS DE BOLSA (cfr. Art. 22 LMV):

I.- Actuar como intermediarios en el Mercado de Valores, en los términos de la presente ley, sujetándose a las disposiciones de carácter general que dicte la Comisión Nacional de Valores.

II.- Recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se les encomienden. Cuando, por cualquier circunstancia no puedan aplicar esos fondos al fin correspondiente, el mismo día de su recibo deberán, si persiste impedimento para su aplicación depositarlos en institución de crédito a más tardar el día hábil siguiente, en cuenta distinta de las que deben formar parte de su activo.

III.- Prestar asesoría en materia de valores.

IV.- Con sujeción a las disposiciones de carácter general que dicte el Banco de México:

a) Recibir préstamos o créditos de instituciones de crédito o de organismos oficiales de apoyo al mercado de valores, para la realización de las actividades que le son propias.

b) Conceder préstamos o créditos para la admisión de valores con garantía de éstos.

c) Celebrar Reportos sobre valores.

La Comisión Nacional de Valores, oyendo la opinión del Banco de México, podrá ordenar a las Casas de Bolsa la suspensión de las operaciones que infrinjan las disposiciones a que se refiere esta fracción.

V.- De conformidad con las disposiciones de carácter general que dicte la Comisión Nacional de Valores:

a) Realizar operaciones por cuenta propia que faciliten la colocación de valores o que contribuyan a dar mayor estabilidad a los precios de éstos y reducir los márgenes entre cotizaciones de compra y de venta de los propios títulos.

b) Proporcionar servicios de guarda y administración de valores, depositando los títulos en una institución para el depósito de valores o, en su caso, depositándolos en la institución que señale la Comisión Nacional de Valores cuando se trate de títulos que, por su naturaleza, no puedan ser depositados en las instituciones primeramente señaladas.

c) Realizar operaciones con cargo a su capital pagado y reservas de capital.

d) Realizar operaciones con valores con sus accionistas, administradores, funcionarios y apoderados para celebrar operaciones con el público.

e) Llevar a cabo actividades que les son propias a través de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito.

f) Invertir en acciones de otras sociedades que les presten servicios o cuyo objeto sea auxiliar o complementario de las actividades que realice estas Casas de Bolsa, que señale la propia Comisión. Dichas sociedades estarán sujetas a las disposiciones de carácter general que expida la Comisión Nacional de Valores, así como a la inspección y vigilancia de la misma.

Las operaciones a que se refieren los incisos a) y c) anteriores, sólo podrán tener por objeto valores aprobados para tal efecto por la mencionada Comisión, con la salvedad de que dichas Casas de Bolsa no podrán comprar ni vender por cuenta propia los valores que les hubiesen sido confiados para su venta o que les hubiesen sido prendidos en compra. Esta misma salvedad se aplica a las personas comprendidas en el inciso d), en relación a las operaciones por cuenta ajena y por cuenta propia, en este orden, que realicen las Casas de Bolsa.

VI.- Actuar como representantes comunes de obligacionistas y tenedores de otros valores.

VII.- Administrar las reservas para fondos de pensiones o jubilaciones del personal, complementarias a las que establece la Ley del Seguro Social y de Primas de Antigüedad conforme a lo dispuesto por la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

VIII.- Las análogas o complementarias de las anteriores, que les sean autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público oyendo a la Comisión Nacional de Valores, mediante disposiciones de carácter general que podrán referirse a determinados tipos de operaciones.

Apoyándose en esta última fracción, las Casas de Bolsa pueden realizar, entre otras operaciones las de:

a) Prestación de servicios como sociedades operadoras de sociedades de inversión.

b) Auxilio a las Sociedades Nacionales de Crédito en sus operaciones pasivas (Ley Reglamentaria del servicio público de Banca y Crédito, Art. 70).

c) Compra-venta al contado y de depósito en custodia con metales amonedados.

d) Compra-venta y cambio de divisas.

e) Intermediación con papel comercial.

### **SERVICIOS QUE PRESTAN LAS CASAS DE BOLSA:**

- Intermediación en operaciones de compra-venta de títulos-valor.
- Recepción de fondos por concepto de operaciones con valores.
- Recepción de préstamos o créditos de instituciones de crédito o de organismos oficiales para realizar actividades propias de su función.
- Custodia y administración de valores, a través del Instituto para el Depósito de Valores.

### **ESTRUCTURA DE UNA CASA DE BOLSA:**

Las Casas de Bolsa como instituciones estructuradas han ayudado a constituir un mercado de valores eficiente, a la vez que se han desarrollado ellas mismas, Actualmente las Casas de Bolsa han elevado su eficiencia hasta superar lo realizado por los Agentes de Valores Personas Físicas.

Este desarrollo ha permitido mejorar:

- La capacidad de servicio.
- La protección del interés del público.
- La eficiencia técnica.
- La transparencia en las operaciones.

Para cumplir adecuadamente con sus objetivos, las Casas de Bolsa han creado diversas estructuras administrativas que les permitan atender la demanda de servicios de acuerdo a características propias.

### **ÁREAS FUNDAMENTALES DE UNA CASA DE BOLSA (Figura 1)**

a) Promoción.- Apoderados (Promotores de Valores) para celebrar operaciones con el público (Ver Ley del Mercado de Valores Art. 17 fracc. III). Esta área es la responsable de establecer contacto y atender a los inversionistas para captar su interés y sus recursos para promover el desarrollo del mercado y sus servicios. Algunas de sus funciones son:

- Atraer clientes inversionistas.
- Proporcionar atención a los inversionistas.
- Elaborar y dar seguimiento a las órdenes de compra-venta.
- Asesorar a los inversionistas sobre las diferentes operaciones de inversión.

b) Operación.- Esta área se dedica a realizar las transacciones con los títulos-valor. Las operaciones bursátiles se efectúan en el Piso de Remates de la Bolsa de Valores y son realizados por los Operadores de Piso que cumplen con las ordenes de los inversionistas mismas que les son tramitadas desde el área ubicada en la Casa de Bolsa. Las funciones principales de esta área son:

- Efectuar la compra-venta de títulos. Los Operadores de Piso efectúan la compra-venta de valores por parte de las Casas de Bolsa únicamente en el Salón de Remates. Necesitan obtener la autorización de la Comisión Nacional de Valores y aprobar rigurosos exámenes en Materia Legal y Prácticas Bursátiles en la Bolsa Mexicana de Valores y comprobar que han asistido al Piso de Remates durante seis meses por lo menos para adquirir experiencia práctica.

- Participar en subastas y colocaciones.
- Liquidar el efectivo resultante de las operaciones realizadas en la Bolsa.
- Realizar integraciones por pago de dividendos.

c) Análisis.- La toma de decisiones en el Mercado Bursátil está orientada por la información resultante de estudios y análisis que se efectúan en esta área. Los análisis que se realizan son de tres tipos:

1) Económico: Estudia el comportamiento de los principales indicadores nacionales e internacionales para poder pronosticar los acontecimientos que afectan en alguna forma las diferentes alternativas de inversión o financiamiento.

2) Fundamental: Se dedica al estudio continuo y cuidadoso de la información financiera de las empresas que participan en el mercado accionario con la finalidad de elaborar pronósticos confiables de sus utilidades esperadas para fines de inversión a largo plazo y determinar los riesgos de inversión por emisora.

3) Técnico: tiene la función de analizar el comportamiento y cambios de tendencias en los precios y volúmenes de los diferentes instrumentos del Mercado de Valores negociados, a través del análisis de la oferta y demanda de los valores, con objeto de determinar el momento adecuado para invertir.

d) Administración.- Por su conducto se llevan los registros diarios de las operaciones efectuadas, lo cual permite controlar Saldos y Posiciones para generar la información necesaria, de modo que los inversionistas conozcan en el acto los movimientos, estados de cuenta, depósitos y retiros en efectivo que realicen. Actualmente estas áreas cuentan con sistemas automatizados que respaldan sus funciones eficazmente. Algunas funciones del área son:

- Registrar y controlar las operaciones realizadas.
- Manejar la contabilidad.
- Administrar y controlar el flujo de efectivo.
- Administrar los recursos humanos de la casa de bolsa.
- Desarrollar y operar sistemas computarizados.

## OBLIGACIONES DE LAS CASAS DE BOLSA:

- Responsabilizarse de la autenticidad e integridad de los valores que negocien, garantizando al inversionista que han sido adquiridos por buen cause.
- Extender una copia del contrato en que se establecen los términos de la relación entre el inversionista y el agente de valores para efectuar cualquier aclaración
- La posibilidad de liquidar total o parcialmente la inversión sin gastos ni costos extras para el inversionista.
- Facilitar en todo momento el conocimiento del monto de la inversión, mediante la valuación de las acciones de la sociedad de inversión que se publica diariamente en los periódicos.
- Los contratos deberán mencionar básicamente que:
  - a) Los Agentes de Valores extenderán al depositante, por cada entrega, recibos numerados, nominativos y no negociables, para que amparen el depósito. Sólo las Casas de Bolsa están autorizadas para dar a su clientela un servicio de custodia de valores.
  - b) El depositante pagará al Agente de Valores las cuotas establecidas en la tarifa aprobada por la Comisión Nacional de Valores.
  - c) La Casa de Bolsa responderá de la conservación de los valores depositados.
  - d) Si el inversionista no desea conservar sus valores físicamente, estos serán depositados por la Casa de Bolsa en el Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL).
  - e) La Casa de Bolsa enviará mensualmente al depositante un estado actualizado del movimiento de valores depositados y de las sumas abonadas o cargadas a su cuenta.

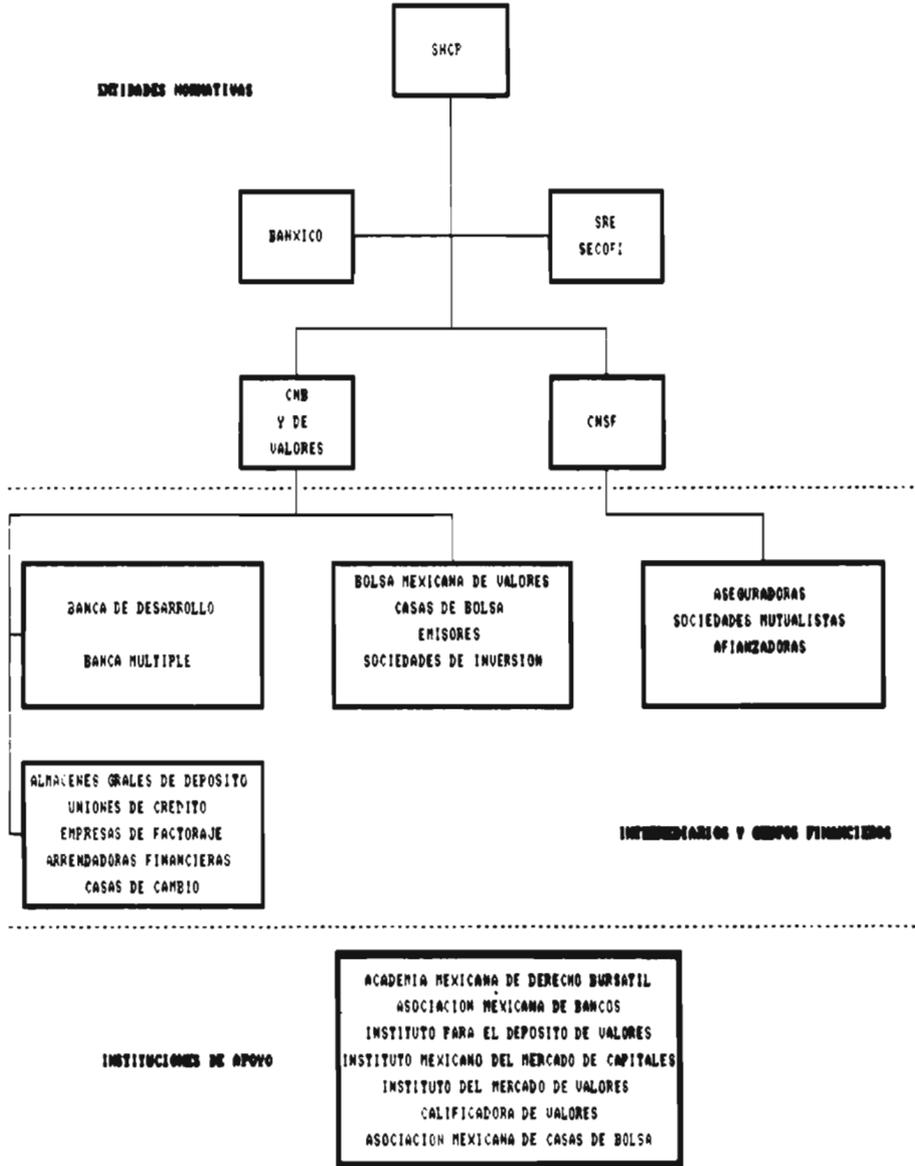
Por otra parte, las Casas de Bolsa tienen prohibido:

- Concertar operaciones fuera del Salón de Remates y del horario señalado.
- Cobrar menor o mayor cantidad que la que corresponda, o renunciar al derecho de cobro de la cantidad estipulada.

**RELACIÓN DE CASAS DE BOLSA (Agentes de Valores Personas Morales)**

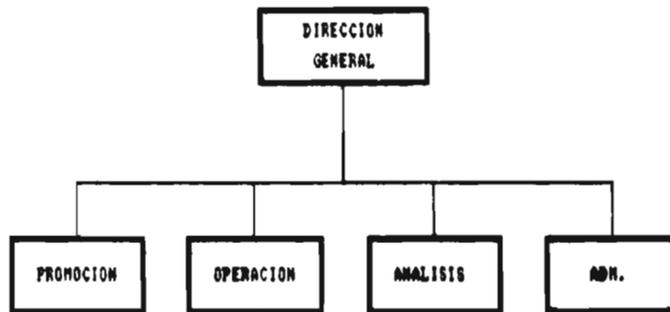
- ABACO, CASA DE BOLSA, S.A. DE C.V.
- ACCIONES Y VALORES DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
- BANORTE, CASA DE BOLSA, S.A. DE C.V.
- BURSAMEX, S.A. DE C.V.
- CASA DE BOLSA BANCOMER
- CASA DE BOLSA PRIME, S.A. DE C.V.
- C.B.I. CASA DE BOLSA, S.A. DE C.V.
- CASA DE BOLSA UNION, S.A. DE C.V.
- CASA DE BOLSA ARKA, S.A. DE C.V.
- CASA DE BOLSA INVERLAT, S.A. DE C.V.
- ESTRATEGIA BURSATIL, S.A. DE C.V.
- FIMSA CASA DE BOLSA, S.A. DE C.V.
- G.B.M. GRUPO BURSATIL MEXICANO, S.A. DE C.V.
- INTERACCIONES CASA DE BOLSA, S.A. DE C.V.
- INVERMEXICO, S.A. DE C.V.
- INVERSORA BURSATIL, S.A. DE C.V.
- INVEX CASA DE BOLSA, S.A. DE C.V.
- MEXIVAL, S.A. DE C.V., CASA DE BOLSA
- MULTIVALORES, S.A. DE C.V.
- OPERADORA DE BOLSA SERFIN S.A. DE C.V.
- PROBURSA, S.A. DE C.V.
- VECTOR CASA DE BOLSA, S.A. DE C.V.
- VALUE CASA DE BOLSA, S.A. DE C.V.

**SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**



**ESTRUCTURA BASICA DE UNA CASA DE BOLSA**

**AREAS FUNDAMENTALES DE UNA CASA DE BOLSA**



**FIGURA 10**

## **CAPITULO IV MODELO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE NEGOCIACION DE UN DIRECTOR GENERAL EN EL SECTOR FINANCIERO EN UNA CASA DE BOLSA.**

### **IV.1 NATURALEZA DE LOS SERVICIOS.<sup>42</sup>**

El servicio tiene un gran impacto económico, pero depende de la calidad que la empresa imprima en este para poder maximizar las oportunidades que se presenten.

La mayor parte de las organizaciones de servicios están a la defensiva con respecto a la calidad.

La gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente; muchas veces las organizaciones empiezan a despertar con la idea de que se puede hacer dinero tratando bien al cliente.

Mientras mas tiempo se este en un negocio de servicio mayores serán las discrepancias con el cliente.

Un producto de servicio es totalmente diferente de un producto fisico. Un servicio es un resultado psicológico y en gran parte personal, mientras que un producto fisico generalmente es "impersonal" en su impacto sobre el cliente.

Los gerentes no controlan la calidad del producto cuando el producto no es servicio. La calidad del producto de servicio esta en un estado precario: esta en manos de los trabajadores de servicios que lo producen y lo entregan. Los gerentes pueden influir en la calidad del servicio solo indirectamente, estimulando y motivando a la gente que esta en contacto con el publico.<sup>43</sup>

La mejora del servicio empieza desde arriba; los gerentes deben "hacer correr su voz" . si la alta gerencia cree en el servicio, hay posibilidades de que la idea se contagie.

El ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una orientación de momentos de verdad o decisivos para satisfacer las demandas de la competencia.

Los empleados son el primer mercado; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes. La forma como la gente piense sobre si misma y sus trabajos, siempre afectaran sus interacciones con los clientes. Si ellos creen en dar el mejor servicio que puedan, eso será evidente.

Los sistemas, con frecuencia, son los enemigos del servicio. Muchos de los problemas de servicio tienen su origen en los sistemas, procedimientos, políticas, reglas y reglamentaciones. Debe de existir la disposición para reestructurar los sistemas.

---

<sup>42</sup>Leonard L. Berry y A. Parasuraman. Marketing en las Empresas de Servicios. Grupo Editorial Norma. 1993. Pags 78-95.

<sup>43</sup>Karl Albrecht. La Revolución del Servicio. Edit. Legis. 1990. Pags 3-5.

## **IV.2 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.**

El director de una Casa de Bolsa tiene una gran variedad de relaciones tanto externas como internas entre los cuales se pueden mencionar:

### **Internas.-**

-Los colaboradores: la relación del director con estos debe ser muy cercana con una comunicación tanto formal como informal, debe tener un gran liderazgo con ellos, sabedor de las potencialidades de su gente así como mantener un buen equipo de trabajo evitando en lo posible conflictos que destruyan la armonía y comunicación que debe existir.

### **Externas.-**

-Clientes: dar al cliente un servicio de calidad considerándolo como parte fundamental de la operación de la empresa, prestando el servicio con eficiencia y eficacia para que el cliente se sienta a gusto. Mantener una comunicación estrecha con los clientes para conocer sus dudas y brindar un servicio a la medida de sus necesidades.

-Gobierno: cumplir con los requisitos que le es solicitado por ley; recibir prestamos de organismos oficiales de apoyo al mercado de valores. Aprovechar las oportunidades que se presenten tanto a nivel nacional como a nivel internacional para lograr un mayor crecimiento siempre teniendo como apoyo al gobierno federal.

-Bolsa Mexicana de Valores: cumplir con las reglamentaciones que le son impuestas por la ley del mercado de valores para poder operar satisfactoriamente dentro del Sistema Financiero Mexicano. Participar conjuntamente con los funcionarios de la BMV para que la colocación de los instrumentos financieros se lleve a cabo de la manera más adecuada.

-Medios de Comunicación: toda la información que les sea proporcionada debe ser precisa, clara, objetiva y siempre oportuna; ya que la información dentro del medio financiero es un factor clave para la toma de decisiones.

## **IV.3 PERFIL DEL DIRECTOR GENERAL.**

Las características que deben ser afines al puesto son:

1.- Capacidad para dirigir: el director general debe mirar a la casa de bolsa en su conjunto para poder de esa manera hacer que todos los departamentos interactúen y logren resultados óptimos.

2.- Capacidad de análisis de grandes volúmenes de información: el director siempre debe estar informado de todo aquello que repercute en el ambiente en que se encuentra, además de que la información la debe analizar de manera rápida y óptima ya que la toma de decisiones es a veces en el mismo instante en que esta es revelada.

3.- Ejecutividad para la toma de decisiones: el director no solamente debe planear las decisiones, también debe de llevarlas a cabo junto con todo su equipo de trabajo para poder lograr de manera conjunta los mas eficientes resultados.

4.- Persona abierta al cambio: debe tener la disposición de intentar cosas nuevas buscando el mayor beneficio de estas, no encerrándose en procedimientos anacrónicos e inservibles; debe tener la capacidad de asimilar y promover todas aquellas situaciones que lleven al negocio a un mejor resultado.

5.- Promotor numero uno de su empresa: esto quiere decir, quien abre mercados. El director siempre debe buscar promover las ventajas que su negocio ofrece para que el acceso a los mercados se facilite.

6.- Persona carismática y agresiva: el director debe tener una presencia que impacte y genere confianza; no debe ser conformista, siempre dispuesto a lograr los objetivos tanto individuales como colectivos.

7.- Visión financiera y administrativa: debe contar con los conocimientos necesarios para poder definir el rumbo de su negocio y no perder sus objetivos fundamentales.

8.- Actualización constante: no estancarse con los conocimientos aprendidos, conocer todas aquellas innovaciones que implique una mejora tanto personal como del negocio.

9.- Debe ser motivacional: mantener motivado al empleado para que logre los objetivos planteados de una manera eficiente y eficaz. Debe ser un motivador, es decir, una persona que aliente a sus empleados a lograr las metas individuales y colectivas.

10.- Liderazgo: a través del ejemplo lograr que sus empleados le sigan hasta donde el directivo quiera llegar.

11.- Perfectamente definidos sus tramos de control: debe equilibrar la autoridad/responsabilidad. Delegar responsabilidad a sus empleados para que ellos puedan tomar decisiones pero nunca pasando sobre la autoridad del directivo.

12.- Retroalimentación: el directivo debe tener una constante Retroalimentación, esto es para conocer tanto las ventajas como los errores que se cometieron durante el procedimiento que se haya llevado a cabo. Después de la Retroalimentación volver a revisar su planeación estratégica.

13.- Comunicación: mantener abiertos los canales de comunicación con los empleados para conocer sus inquietudes. Tener una comunicación clara con los clientes, gobierno, etc.

14.- Visión internacional: apertura hacia los conceptos de globalización.

15.- Idiomas: es de vital importancia el conocimiento del ingles ya que se requiere para una apertura de mercados a nivel internacional.

#### **IV.4 RESPONSABILIDADES.**

1.- Dirección y coordinación de las operaciones de la empresa.- las operaciones de la empresa se efectúen de acuerdo con las políticas y objetivos de la misma. Llevar a cabo lo siguiente:

a) Vigilar que las distintas áreas entiendan a fondo los objetivos y políticas básicas de la compañía y que estén al corriente de las operaciones de la misma que afecten sus funciones, aunque dichas operaciones no formen parte de sus responsabilidades básicas.

b) Vigilar que las operaciones de las áreas funcionales y de negocio se desarrollen conforme a lo establecido y que contribuyan efectivamente al logro de los objetivos de la empresa.

c) Delegar al máximo posible las responsabilidades de operación y asegurarse que se le mantenga bien informado sobre la forma en que dichas responsabilidades se están realizando.

d) Vigilar que la planeación de las operaciones estén de acuerdo con las metas y objetivos de la empresa.

2.- Integración de personal.- el director general hará las recomendaciones conducentes a una efectiva integración de personal en las distintas unidades funcionales y de negocios de la empresa.

3.- Controles.- el director general vigilara que se establezcan controles efectivos de las operaciones, a fin de asegurar que estas están progresando hacia sus objetivos y vigilara que los informes y otros registros se proporcionen, conforme sea necesario, para asegurar dicho control.

4.- Planeación.- el director general dirigirá y asegurara el desarrollo de los planes operativos a corto y mediano plazo y supervisara su ejecución. También sugerirá planes generales para la empresa y ayudara a mantener dinámica la planeación. Para este fin:

a) Participara en forma fundamental en la función de planeación estratégica.

b) Establecerá y mantendrá las comunicaciones necesarias que garanticen que los funcionarios de la empresa contribuyan efectivamente a la planeación a largo plazo y para asegurarse que estos planes tomen en cuenta las necesidades de cada área.

c) Identificara las tendencias que indiquen una desviación de los planes e iniciara la acción correctiva o recomendará cualquier cambio que pueda ser necesario.

#### **IV.5 HABILIDADES.**

- Poder de negociación y convencimiento.
- Toma de decisiones (en todas las condiciones- certidumbre, riesgo, incertidumbre).
- Capacidad para solucionar conflictos de manera rápida y ágil.
- Llevar a cabo una comunicación formal e informal con los colaboradores.
- Rápida capacidad de respuesta.
- Motiva de manera constante a sus subordinados.
- Relaciones publicas (clientes, autoridades, competencia, etc.).
- Ser líder en todo momento y en cualquier circunstancia.
- Visión global (panorama nacional e internacional).
- Visión a futuro.
- Capacidad de síntesis.
- Conocimiento del mercado.
- Realizar estrategias de negocios.

#### **IV.6 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN.**

Una vez ya leídos los tres primeros capítulos, podemos dar una serie de estrategias para que la negociación sea llevada a cabo de la mejor manera.

El Director General de una Casa de Bolsa debe:

- Tener un conocimiento profundo de la situación que va a afrontar para poder lograr con éxito el arreglo del mismo, siempre buscando un resultado "ganar-ganar", en la que las dos partes queden satisfechas.
- Las habilidades directivas son esenciales para poder desarrollar una buena negociación, ser considerado líder y motivador ayuda a que los empleados rindan su mejor esfuerzo. El Director tiene que realizar una comunicación tanto formal como informal con sus subordinados ya que esto lleva a que los conflictos que se generen sean esporádicos.
- Al conocer cuales son los alcances y limitaciones de su puesto puede potenciar sus habilidades de negociación al máximo.
- Es de suma importancia que el Director Gral. este familiarizado con su entorno ya que este cambia de manera constante, y esto lo ayuda a poder actuar ante cualquier eventualidad.
- El Director Gral. debe estar al día respecto a los cambios que sufra el Sistema Financiero Mexicano debido a que la Casa de Bolsa forma parte del mismo, además que así podrá tomar decisiones de manera rápida y acorde a las situaciones que se susciten.

#### Programa para el desarrollo de habilidades de negociación.

1.- Antes que nada, la persona que sea nombrada para ocupar la Dirección General de una Casa de Bolsa debe ser afín al puesto, es decir, llenar el perfil del puesto.

2.- Debe contar con experiencia, manejar las habilidades directivas, conocer las funciones del puesto a desempeñar y siempre dispuesto al cambio.

3.- Al manejar las habilidades directivas, debe mostrar que es un líder, un gran motivador, que sabe tomar decisiones en el momento que se requiera, soluciona conflictos de manera rápida y eficiente, la comunicación que lleva a cabo con la gente que trabaja y con su entorno se realiza sin barreras y de una manera formal e informal, conoce las ventajas de trabajar en equipo y sobre todo debe ser un gran negociador.

4.- Para saber negociar, el Director necesita tener experiencia en el trato con el medio que le rodea, estar bien informado acerca de todos aquellos actos que involucran a su empresa, estar consciente que su empresa se encuentra en un proceso continuo de cambio y por lo tanto que la negociación se requiere en cualquier momento, además es importante que siempre busque un beneficio mutuo ya que esto lleva a que los objetivos que se buscan sean exitosos para las dos partes y que en encuentros posteriores se de una mejor negociación.

5.- Al conocer lo que es la negociación y lo que significa para su empresa, el Director General de una Casa de Bolsa podrá lograr que el desarrollo de la misma sea mas eficiente y con mejores perspectivas ya que no sólo se negocia con las instituciones del país ó con aquellas que se encuentran en países cercanos ó con relaciones fuertes con el nuestro, sino debido a la globalización y al desarrollo de las comunicaciones se requiere que nuestra Institución financiera se adapte a las nuevas circunstancias que el mundo obliga, como la comunicación constante con instituciones financieras de todo el mundo, y más que nada lleva a cabo una negociación con distintos países los cuales cuentan con distintos idiomas y que son distintas culturas cuya idiosincrasia es diferente la mayoría de las veces a la nuestra.

## CAPITULO V CONCLUSIONES

Durante la elaboración de los primeros cuatro capítulos y del desarrollo de las estrategias y el programa se encontró que el Director General en cualquier ámbito debe ser afín al puesto en el que se encuentra, entender y emplear las habilidades directivas al máximo.

Para ser negociador no necesariamente tiene que ser Director, pero un Director requiere ser un negociador.

También se encontró que para lograr los resultados que requiere la Casa de Bolsa es necesario conocer el Sistema Financiero Mexicano en su conjunto y estar dispuesto a llevar a cabo aquellos cambios que sean necesarios no resistiéndose a los mismos.

Se puede dar una cuenta que el Director General debe ser una persona con experiencia y conocimientos, los cuales debe aplicar para lograr los objetivos que se ha propuesto, llegando a estos a través de una buena negociación tratando de obtener siempre el mejor beneficio no perjudicando a los demás.

Para desarrollar las habilidades de negociación es necesario estar bien preparado, contar con la experiencia necesaria y tener la disponibilidad para llevarla a cabo.

Además como el Sistema Financiero Mexicano está sufriendo cambios, la Casa de Bolsa debe cambiar y por ende sus directivos y empleados, los primeros adaptándose y adaptando a la empresa a los cambios que se susciten para que los segundos acepten y apliquen los mismos.

No sólo se necesita ser negociador, sino ser un buen negociador siempre buscando lograr obtener un beneficio compartido.

El Director General de una Casa de Bolsa tiene que ser una persona que debe estar actualizada, esto es debido a que la información es fundamental en el medio en que se encuentra; esto es bueno ya que para negociar uno de los requisitos indispensables es contar con información reciente y actual ya que así podrá plantear sus propuestas de manera correcta.

Para finalizar, la negociación es parte fundamental de las actividades del Director General de una Casa de Bolsa ya que a través de la misma puede conseguir el mayor beneficio/utilidad para la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

**-Administración**

**Harold Koontz, Heinz Wehrich**  
**Editorial McGraw-Hill**  
**1990**  
**México**

**-Administración**

**James A. F. Stoner**  
**Editorial Prentice Hall**  
**1987**  
**México**

**-Administración Contemporánea**

**David R. Hampton**  
**Editorial McGraw-Hill**  
**1987**  
**México**

**-Como Desarrollar sus Habilidades Gerenciales**

**M. A. Pinkstaff, P. Pinkstaff**  
**Editorial Interamericana**  
**1982**  
**México**

**-Como Trabajar en Equipo**

**Robert R. Blake y Jane Mouton**  
**Grupo Editorial Norma**  
**1993**  
**Colombia**

**-El Ejecutivo Moderno**  
**Joaquin Bou Gascons**  
**Editorial Cultural**  
**1985**  
**España**

**-El Nuevo Sistema Financiero Mexicano**  
**Guillermo Ortiz**  
**Editorial ECASA**  
**1994**  
**México**

**-Fundamentos de la Dirección de Empresas**  
**Juan Antonio Pérez López**  
**Ediciones Rialp**  
**1993**  
**España**

**-Ganar-Ganar Negociando**  
**Fred Edmund Jandt**  
**Editorial CECSA**  
**1987**  
**México**

**-Inversión Contra Inflación**  
**Timothy Heyman**  
**Editorial Milenio**  
**1990**  
**México**

**-Invierta en la Bolsa**  
**Alfredo Díaz Mata**  
**Grupo Editorial Iberoamericana**  
**1994**  
**México**

**-La Función Directiva como Profesión**

Louis Allen  
Editorial McGraw-Hill  
1979  
México

**-La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Practicas**

Peter Drucker  
Editorial Ateneo  
1990  
Argentina

**-La Gerencia Estratégica**

Fred R. David  
Editorial Legis  
1990  
Colombia

**-La Gerencia General**

Norman A. Berg  
Editorial CECSA  
1987  
México

**-La Naturaleza del Trabajo Directivo**

Henry Mintzberg  
Editorial Ariel  
1983  
España

**-Obtenga el Si**

Roger Fisher y William Ury  
Editorial CECSA  
1984  
México

**-Todo es Negociable**  
**Herb Cohen**  
**Editorial Planeta**  
**1991**  
**México .**

**-El Empresario y su Mundo**  
**Carlos Llano Cifuentes**  
**Editorial McGraw-Hill**  
**1991**  
**México**

**-Administrate Hoy No. 9**  
**Gustavo Palafox de Anda**  
**Revista**  
**1994**  
**México**

**-Análisis de la Acción Directiva**  
**Carlos Llano Cifuentes**  
**Editorial LIMUSA**  
**1992**  
**México**

**-Contexto Legal de la Actividad Bursatil**  
**IMMEC**  
**1992**  
**México**

**-Ley del Mercado de Valores**  
**México**

**-Inducción al Mercado de Valores**  
**Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles**

**-Fundamentos de la Dirección de Empresas**  
Juan Antonio Pérez López  
1993  
España

**-El Liderazgo y la Acción Directiva**  
J. Ginebra  
Editorial McGraw-Hill  
1994  
México

**-Sloan Management Review**  
Spring 1991. Volume 32. Number 3  
Massachusetts Institute of Technology

**-La Revolución del Servicio**  
Karl Albrecht  
Editorial Legia  
1990  
Colombia

**-Marketing en las Empresas de Servicio**  
Leonard L. Berry y A. Parasuraman  
Grupo Editorial Norma  
1993  
Colombia

**-Como Negociar con Éxito**  
Karl Albrecht y Steve Albrecht  
Ediciones Granica  
1994  
Argentina