

# **CAPÍTULO**

## **III**

### **DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**



## CAPÍTULO III

### DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

#### 1. Concepto de dirección <sup>(4)</sup>

La función de la dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social.

La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social. *La autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones*, son elementos claves de la dirección.

##### 1.1. Autoridad

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus colaboradores, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta, considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

La autoridad se puede dividir en tres tipos: formal, informal y profesional.

*Autoridad formal*, también llamada legal o institucional, es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, ya que de no existir, la situación dentro de las organizaciones sería caótica; la autoridad formal es un concepto que implica el derecho de mandar y el poder de exigir resultados a quien recibe las órdenes. Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de colaboradores.

*Autoridad informal*, también llamada “autoridad personal”, es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, etc.; es una autoridad aceptada, no impuesta.

*Autoridad profesional* es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad; es por tanto, una autoridad adquirida.

## 1.2. Motivación

En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Gran cantidad de dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices de absentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad, etc.

Con respecto a la motivación en las organizaciones, la pregunta generalmente formulada es: ¿Cómo puede ser motivado el personal?

Tradicionalmente se ha considerado que el dinero es la fórmula más efectiva para motivar a las personas; es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, pero mediante investigaciones se ha comprobado que una gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios. El dinero será siempre un factor importante pero no absoluto.

Existen varias teorías que son intentos por tratar de comprender el porqué del comportamiento humano en el trabajo. Tres de las teorías más conocidas son las siguientes:

**Teoría de Maslow.** Abraham Maslow concibió y sostuvo que las necesidades humanas podían clasificarse dentro de cinco niveles, cada uno de ellos con una determinada jerarquía en función de su importancia. En forma ascendente, los niveles de necesidades que se deben satisfacer son: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorealización.

**Teoría de Herzberg.** Frederick Herzberg se preocupó por investigar cuáles son los factores que motivan a las personas a trabajar con mayor entusiasmo. Afirma que existen factores que producen motivación y otros que causan descontento en las personas al trabajar. Algunos de los primeros son: el tipo de trabajo en sí (placer en hacerlo), la responsabilidad, la iniciativa, la participación, el reconocimiento de méritos, etc.

Algunos de los factores que producen descontento son: suciedad en el medio ambiente de trabajo, inconformidad con el salario, supervisión exagerada, inseguridad en el empleo, deficientes relaciones interpersonales.

A la teoría de Herzberg también se le conoce como “teoría dual” porque mide los grados de satisfacción e insatisfacción en diferente escala. Para que el trabajo tenga un significado relevante para las personas, Herzberg recomienda que se dé

mayor responsabilidad y reconocimiento, que se enriquezcan las labores para obtener mejores resultados en el desempeño del trabajo.

**Teoría de McClelland.** David C. McClelland formuló su teoría teniendo como base la identificación de tres factores que motivan a las personas a manifestar una conducta determinada; los factores son: logro, afiliación y poder. Según la teoría, de los tres factores siempre predominará uno sobre los demás.

Cuando en las personas predomina el factor logro, se fijan metas que signifiquen la realización de cosas importantes, trascendentes o la obtención de dinero y bienes que las representen; encauzan sus esfuerzos y luchan con todos los medios para conseguirlos, ya que mediante ellos queda materializado su esfuerzo, éxito, prestigio y realización; si no lo logran, se sienten fracasados.

En las personas motivadas por el factor de afiliación, resalta su interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, por dar y recibir afecto, por ser amables y cooperativas; tratan de evitar ser rechazadas por los demás; cuando surge algún problema con otras personas, se deprimen fácilmente.

En las personas motivadas principalmente por el factor de poder, su interés consiste en lograr posiciones de liderazgo, para tener bajo su mando, influencia y control a los demás; mientras mayor sea el número de colaboradores que dirijan, sienten mayor prestigio y satisfacción personal.

### 1.3. Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

De tal manera que la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

*El emisor.* Es en donde se origina la información.

*El transmisor.* A través del cual fluye la información.

*El receptor.* Que recibe y debe entender la información.

Cualquier falla por mínima que sea, en esta red de comunicación, implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

*Formal.* Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.

*Informal.* Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: comentarios, opiniones, rumores, etc.

Estos dos tipos de comunicación pueden ser a su vez:

*Vertical.* Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.

*Horizontal.* Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etc.

*Verbal.* Se transmite oralmente.

*Escrita.* Mediante material escrito o gráfico.

#### **1.4. Coordinación**

Coordinar es armonizar los esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos; en síntesis, éste es el propósito fundamental de la administración.

En general, se puede afirmar que donde se encuentren dos o más personas realizando actividades articuladas para lograr un objetivo común, será indispensable que haya coordinación entre ellas, puesto que la sincronización de sus esfuerzos en cantidad, tiempo y dirección de ejecución dará como resultado la unión y armonía para lograr los objetivos que se hayan fijado.

La necesidad imperiosa de coordinar es fácilmente aceptada, pero se convierte a menudo en uno de los más difíciles problemas de los administradores, por la complejidad de las actividades y las diferencias de intereses, enfoques, esfuerzos, etc., de los integrantes del organismo social. La falta de coordinación o su manifiesta deficiencia puede resultar extremadamente costosa en tiempo, dinero y esfuerzo; de ahí la importancia que posee el logro de una coordinación eficiente.

## 1.5. Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos y gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

Sea cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario:

*Definir el problema.* Para tomar una decisión es básico definir cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.

*Analizar el problema.* Una vez determinado el problema, es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla, a fin de poder determinar las posibles alternativas de solución.

*Evaluar alternativas.* Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. La evaluación se lleva a cabo a través de: análisis de factores tangibles o intangibles, análisis marginal, análisis costo-efectividad.

*Elegir entre alternativas.* Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del proyecto por llevar a cabo y la que reditúe los máximos beneficios; seleccionar además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: experiencia, experimentación, investigación.

*Aplicar la decisión.* Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para su desarrollo. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implementación de la decisión.

### 1.6. Factores para la dirección <sup>(5)</sup>

- ◆ La dirección se realiza mediante la planeación, organización, dirección y control de seres humanos y tecnología, con base en los objetivos, políticas, funciones, factores y estructuras, que son afectados por el comportamiento personal, tomando debidamente en cuenta las condiciones económicas, políticas y sociales conforme al tiempo y el lugar.
- ◆ La dirección lleva a cabo un esfuerzo coordinado de grupo con base en asignar las tareas correctas, en el tiempo correcto, en el lugar correcto y de modo correcto, tomando debidamente en cuenta las condiciones económicas, políticas y sociales conforme al tiempo y el lugar.
- ◆ La dirección lleva a cabo un esfuerzo coordinado de grupo que da resultados para la empresa, las personas y la comunidad, tomando debidamente en cuenta las condiciones económicas, políticas y sociales conforme al tiempo y el lugar.

---

<sup>5</sup> Programa de adiestramiento para analistas de sistemas, Módulo II: Organización. Métodos y Dirección. 2ª Impresión, Diana, 1975, pp. 108-112.



El siguiente esquema ilustra los factores para la dirección.

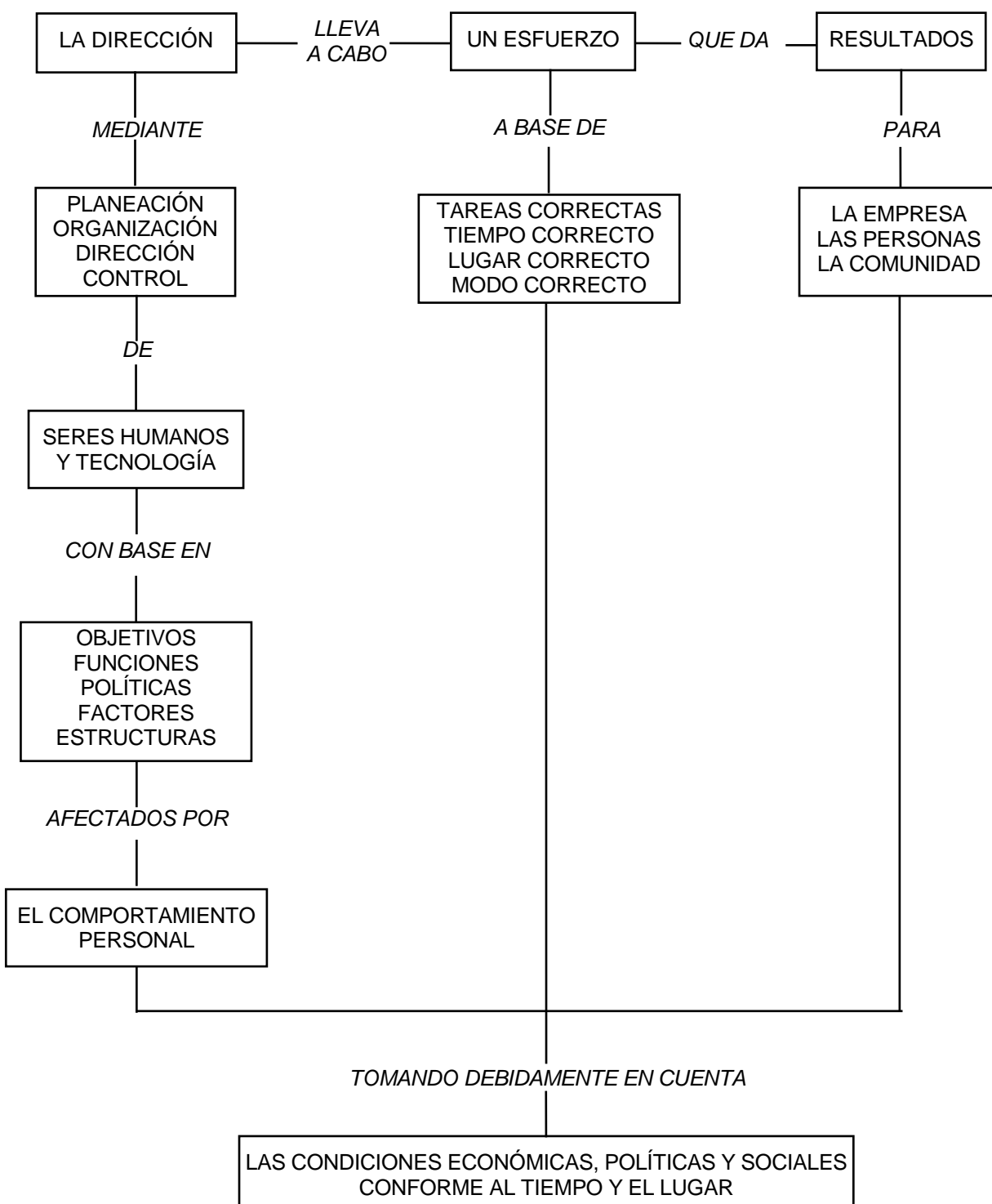


Figura 3.1. Factores para la dirección

## 2. Concepto de organización <sup>(6)</sup>

Desde el punto de vista empresarial, puede definirse la organización como la aplicación de un conjunto de técnicas conducentes para obtener una empresa estructurada en forma tal, que con la correspondiente división de actividades y la debida coordinación de éstas, se obtenga la máxima rentabilidad. La organización es la fase de la labor del *mánager* que tiende a adecuar los recursos previstos en la planificación para conseguir los objetivos.

La organización tiende a estructurar la empresa creando órganos con funciones distintas, pero coordinados todos ellos entre sí para obtener el último fin de la empresa, que es el beneficio y el progreso. Establece la estructura de la empresa, determina relaciones, describe puestos de trabajo, califica estos puestos, etc.

Una vez fijados los objetivos que queremos conseguir y los medios que vamos a necesitar para conseguirlos, así como los pasos que hemos de dar para llegar a ellos, es indispensable organizar y coordinar a los hombres que han de realizar las tareas, disponer de forma razonable y conveniente los activos tangibles, equipos y materiales que precisamos, para que todo el esfuerzo realizado esté dirigido en la dirección de los objetivos y podamos conseguirlos más plenamente.

Es completamente lógico que si cada persona trabaja por su cuenta o no tiene los medios necesarios, la actividad de la empresa será un completo fracaso, y entonces sí que nos encontraremos ante objetivos inalcanzables. Precisamente la organización lo dispone todo a través de los cauces para que discurra la información necesaria para actuar y controlar, reparte las tareas de la forma más conveniente, adjudicando a cada una de las personas que las han de realizar la autoridad para llevarlas a cabo y reparte la responsabilidad consiguiente, si bien estos puntos necesitan de una acción dinámica del *mánager*: la delegación de autoridad. Así se consigue un todo integrado por una serie de elementos que trabajan en la misma dirección.

La organización consiste en crear dinámicamente una cierta estructura inamovible, no estática, compuesta de órganos para desarrollar las funciones adecuadas, por hombres adecuados en los puntos adecuados y en los momentos adecuados, para conectarlas y comunicarlas entre sí de tal forma que permita el constante aprovechamiento de oportunidades y el logro de los objetivos de la empresa a través de la buena gestión, impulsando la creatividad al servicio del mercado.

### 2.1. Preceptos para establecer la organización <sup>(7)</sup>

En 1938, Lyndall Urwick señaló diez preceptos fundamentales que han sido considerados como guías para establecer una adecuada organización. Estos preceptos señalan que:

---

<sup>6</sup> Francisco Javier Palom Izquierdo, *Management: La tecnología punta del mando*. Boixareu Editores, 1989, Colección "Prodúctica", pp. 63-66.

<sup>7</sup> Adaptado de Luis Alejandro Gutiérrez Mota y Benito Alberto Herrasti Gómez, *op. cit.*

- 2.1.1. La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos.
- 2.1.2. La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos. Cada entidad del organigrama tiene una tarea bien definida y cada uno se especializa en su rama, aunque lo que se pretende es que todos conozcan en mayor o menor medida lo que hacen los demás.
- 2.1.3. La coordinación de personas y actividades es propósito básico de toda organización.
- 2.1.4. Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los individuos. Cada miembro del organigrama conoce a su jefe, pero lo que se pretende es aplicar una comunicación más horizontal, no implica saltar la autoridad jefe, sino agilizar el proceso de comunicación.
- 2.1.5. La definición de puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben quedar establecidas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros de la institución o empresa.
- 2.1.6. La responsabilidad de cada jefe es absoluta en lo que respecta a la actuación de sus colaboradores.
- 2.1.7. Toda autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.
- 2.1.8. En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a demasiados colaboradores directos.
- 2.1.9. Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organigrama.
- 2.1.10. Todo organigrama social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y estructura.

La organización constituye, esencialmente, una estructura. El organigrama es la estructura que refleja una organización.

## **2.2. Clases y tipos de organigramas <sup>(8)</sup>**

Primero apareció el organigrama funcional: refleja una estructura organizativa apoyada en funciones y en los órganos que las desempeñan.

---

<sup>8</sup>

Francisco Javier Palom Izquierdo, *op. cit.*, pp. 63-66.

Es una estructura piramidal que parte de la cumbre empresarial y desciende, en línea jerárquica, en varios escalones. Se crean grupos primarios empresariales, compuestos por un jefe y sus subordinados directos que constituyen su *span* de control.

El órgano especializado o asesor se constituye en *staff*.

Este tipo de organigrama necesita delegación de autoridad y unidad de mando. También necesita el control de la autoridad delegada.

El organigrama funcional no es viable a partir de una cierta dimensión de empresa conjugada con una heterogeneidad de objetivos básicos (productos o zonas geográficas, por ejemplo).

Al llegar a esa dimensión y complejidad críticas, la empresa se ve obligada a sustituir su organigrama funcional por un organigrama divisional.

La división podría definirse como una estructura de organización montada sobre unidades completas de gestión rentable, dependiendo de un mando único superior. Cada unidad es, en cierto modo, una empresa, una integración de funciones elementales bajo el mando único del jefe de la división.

La estructura de organización funcional permite lograr la máxima cantidad posible de objetivos del tipo de los propuestos. En cambio, la estructura de organización divisional aumenta el campo de acción de objetivos medibles por cuentas de explotación, que se extienden del director general a cada uno de los jefes de división, mientras que en el organigrama funcional solamente el director gerente desarrolla objetivos medibles por cuenta de explotación.

En el organigrama divisional siguen existiendo funciones, línea y *staff*. La función permanece al plasmarse funcionalmente el organigrama parcial de cada división.

Al descender un escalón los objetivos medibles por cuenta de explotación, se inicia el camino hacia una dirección por objetivos del tipo citado en sentido vertical descendente.

Veamos algunas ventajas del organigrama divisional frente al funcional:

- ◆ Al reunir en un mismo grupo y con un mismo jefe todas las actividades y comunicaciones referidas concretamente a cada uno de los grupos de productos, por ejemplo, las decisiones podrán ser más rápidas.
- ◆ Los objetivos son más concretos, y las posibilidades de motivación y de participación se acrecientan al concretarse.

Y ahora veamos algunos inconvenientes:

- ◆ Uno de los inconvenientes básicos del organigrama funcional radica en la creación de compartimientos estancos inherentes a las propias funciones. Cada responsable de un órgano tiene claramente especificados sus objetivos y se "despega" del resto.
- ◆ En el organigrama divisional se transfieren los mismos problemas. Al igual que los órganos a nivel función, a nivel división cada uno puede tender a trabajar por su cuenta y esto es grave para la empresa.
- ◆ Por otra parte, al situar a los hombres más capaces de transmitir gran número de comunicaciones en puntos clave, si falla uno de ellos la estructura se resiente notablemente.
- ◆ El dispersar los servicios centralizados en el organigrama funcional puede originar criterios y normas distintos en las diferentes divisiones.
- ◆ Presenta grandes limitaciones, unas derivadas de la propia actividad de la empresa, que puede resultar indivisible en divisiones, y otras derivadas de la propia dimensión de la empresa, a la que resultaría antieconómico un organigrama divisional de no alcanzar una dimensión mínima.

### **2.3. Reglas para establecer el organigrama**

Para establecer el organigrama de la empresa debemos colocarnos sobre pilares firmes y seguir una serie de normas:

- ◆ Toda organización debe modelarse sobre los objetivos de la empresa. La organización debe adaptarse a los objetivos y no los objetivos a la organización. Nunca debemos copiar el organigrama a otra empresa, en todo caso adaptarlo a nuestras peculiaridades.
- ◆ La organización debe adaptarse a los hombres de que disponga la empresa o de los que pueda disponer.
- ◆ Un organigrama es una entidad inamovible pero nunca estática. Debe adaptarse constantemente al cambio, tanto interno como externo, y debe ser revisado periódicamente.
- ◆ La posición del hombre en el organigrama no es inamovible.
- ◆ La creación de un órgano no implica mantenerlo siempre en el organigrama. Una vez logrado el objetivo para el que se creó puede ya no ser necesario el órgano.

## 2.4. La participación y el organigrama

Los conceptos de organigrama antes expuestos no son hoy suficientes y ya se están desarrollando nuevas estructuras de organización más flexibles y participativas como los círculos de calidad, grupos de innovación, etc.

Estas nuevas formas tienden a tratar de resolver el problema de la integración de los hombres en la empresa, a lograr su participación activa de forma que desarrollen voluntariamente su deseo de realización dentro de la propia empresa y exista una coincidencia entre sus objetivos individuales y la misión de la entidad empresarial, promoviendo el autocontrol y sustituyendo la autocracia y el paternalismo por el liderazgo.

En el organigrama de grupo o participativo, el concepto de grupo y de empresa como grupo social característico adquiere especial relevancia.

Cualquier tipo de organigrama participativo, sociológico o de grupos, exige participantes. La participación no se decreta, se merece. Si no descentralizamos no tendremos participantes: la delegación de autoridad es el mejor camino para la participación.

Las empresas más eficaces son las que han sabido trabajar en equipos y formar un grupo de trabajo con un líder auténtico a su frente.

¿Qué normas hay que cumplir para obtener un organigrama de grupo o participativo? Pueden servir las siguientes, según el ideario de Lickert:

- ◆ *¿Cuándo existe grupo?* En una empresa existe grupo, y por tanto equipo, cuando cada miembro tiene el sentimiento de que el grupo existe y la conciencia de sus deberes y derechos para con el grupo
- ◆ *La esencia del grupo coherente y solidario* radica más en la conciencia del deber hacia los miembros del grupo que en el sentimiento del derecho sobre ellos.
- ◆ *Reuniones y equipo.* Podemos reunirnos poco y constituir un excelente equipo y viceversa. El hombre es un ser social que da su pleno resultado en el seno del grupo. El grupo motiva y realiza al hombre. El grupo integra en los objetivos generales de la empresa los objetivos de sus componentes.
- ◆ *Definición de grupo empresarial.* Es el naturalmente formado por el jefe y su span de control. Un jefe y sus subordinados no están aislados entre sí, sino que forman un todo con vida y desarrollo propios.
- ◆ *El grupo es un órgano decisorio.* El objetivo de toda reunión de grupo es decidir. La decisión de grupo es tomada por el jefe de grupo con el apoyo sincero de la totalidad o de la gran mayoría de los componentes del grupo, lográndose de

este modo una responsabilidad solidaria, que si bien se concentra en el jefe es compartida sinceramente por todos los componentes del grupo.

- ◆ *Decisiones por tomar en grupo.* Todas aquellas que afectan a más de uno de los componentes del grupo. Las decisiones de rutina ordinaria no deben tomarse en grupo.
- ◆ *Calidad de la decisión de grupo.* Las decisiones serán las mejores posibles, pues estarán logradas a través de una información completa que incluya todos los aspectos y puntos de vista de las personas afectadas.
- ◆ *Cumplir las reglas de la dinámica de grupo.* Las reuniones deben celebrarse de acuerdo con las normas de la dinámica de grupo. La conducción de reuniones y otras técnicas son fundamentales para el éxito del organigrama de grupo. El jefe ha de dirigir reuniones.
- ◆ *La solidaridad.* Cada componente del grupo debe tener grabados los problemas de sus compañeros. Y, por supuesto, el jefe debe conocer los problemas y dificultades con que han de luchar sus subordinados directos.

## 2.5. Principios de organización <sup>(9)</sup>

La organización puede definirse como el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones y la autoridad, así como establecer relaciones a fin de hacer posible que las personas trabajen juntas del modo más efectivo. Los siguientes principios concuerdan con los preceptos señalados por Lyndall Urwick, y pueden expresarse como sigue:

### 2.5.1. Principio de unidad de objetivos

La organización, en general, y todas y cada una de sus partes tienen que contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa.

### 2.5.2. Principio de eficiencia

Toda organización deberá alcanzar sus objetivos con el mínimo de consecuencia o costos no buscados.

### 2.5.3. Principio de alcance de la dirección

Hay un límite al número de personas que un individuo puede dirigir de modo efectivo.

<sup>9</sup>

*Programa de adiestramiento para analistas de sistemas, Módulo II: Organización. Métodos y Dirección 2ª, Diana, 1975, pp. 108-112.*

2.5.4. Principio de escalonamiento

En toda organización la autoridad final tiene que encontrarse en algún punto, así como entre éste y todas y cada una de las posiciones subordinadas de la organización tiene que haber una línea claramente establecida.

2.5.5. Principio de delegación

La autoridad habrá de delegarse en el grado y el modo necesarios para que se alcancen los resultados esperados.

2.5.6. Principio de obligación

La obligación del subordinado es absoluta respecto a su superior, de quien ha recibido la autoridad por medio de la delegación, ningún superior puede considerarse relevado de su obligación por las actividades de su subordinado.

2.5.7. Principio de paridad de la autoridad y la obligación

La obligación y la autoridad para llevar a cabo una tarea tienen que estar delegadas de modo claro y en igual medida.

2.5.8. Principio de la unidad de mando

Cada subordinado deberá tener únicamente un superior.

2.5.9. Principio del nivel de autoridad

En algún nivel de la organización radica la autoridad para tomar cualquier decisión que quede dentro de la competencia de la organización. Solamente las decisiones que no puedan tomarse a un nivel dado serán las que habrán que someterse a otro nivel más alto de la organización.

2.5.10. Principio de la organización del trabajo

La estructura de la organización deberá dividir y agrupar las actividades de la empresa para que contribuyan de modo más efectivo a los objetivos de ésta.

2.5.11. Principio de la definición funcional

El contenido de cada cargo y cada departamento tendrá que estar claramente definido respecto a: actividades esperadas; delegaciones de autoridad; relaciones de autoridad implicadas dentro del cargo y departamento, y entre el cargo y el departamento, y los demás de la organización.



#### 2.5.12. Principio de separación

Cualquier actividad destinada a que sea comprobación de las actividades de un departamento no deberá asignarse a éste último.

#### 2.5.13. Principio de equilibrio

La aplicación de principios y técnicas tiene que estar equilibrada desde el punto de vista de la efectividad general de la organización.

#### 2.5.14. Principio de flexibilidad

Para que alcance sus objetivos frente a medios circundantes cambiantes, la organización tiene que ser flexible.

#### 2.5.15. Principio de facilitación de la función dirigente

La estructura y las delegaciones de autoridad de la organización han de estar dispuestas de tal modo que faciliten el cargo de jefatura del director.

### **2.6. Clases de trabajo en una organización**

Otro medio de expresar los preceptos, principios y definiciones de la organización es la descripción de las tres clases de trabajo que deben de llevarse a cabo siempre que tiene lugar una organización. Estas clases de trabajo son: división del trabajo, identificación de las fuentes de autoridad y establecimiento de relaciones.

#### 2.6.1. División del trabajo

Si el grupo ha de mancomunar sus esfuerzos de modo efectivo, tiene que haber una división del esfuerzo total, de modo que todos hagan un trabajo necesario y útil que contribuya a que se alcancen los objetivos y que el trabajo de un miembro del grupo no repita ni se sobreponga al trabajo hecho por otros.

#### 2.6.2. Fuente de autoridad

Tiene que haber algún medio que asegure que los distintos integrantes del grupo cumplirán, haciendo la aportación de sus esfuerzos a la meta común. A menos que haya una autoridad dirigente, cada quien hará lo que le parezca y cuando le parezca, con lo que será imposible todo esfuerzo integrado y todo logro congruente.

#### 2.6.3. Relaciones

¿Cómo han de trabajar juntos los individuos pertenecientes al grupo organizado? Si dos individuos no están en una relación de autoridad uno

con otro y se ha de tomar una decisión crítica, ¿quién la tomará? ¿El individuo que goza de autoridad debe mayor lealtad a los que dirige o a quien goza de autoridad sobre él? Estas relaciones son, en realidad, reglas para el trabajo de equipo.

## **2.7. Objeto de la organización**

¿La organización es simplemente una estructura o incluye también a las personas que hay en ella? La respuesta es que la organización no la constituyen personas, del mismo modo que la coordinación del control tampoco la constituyen personas. Sin embargo, al igual que la planeación, la coordinación y el control de la dirección son algo que siempre se aplica al trabajo de las personas y para que éste se ejecute, lo mismo ocurre con la organización.

La organización se crea para personas, pero, ¿para cuáles personas? Las personas que levantan una organización en torno de sí mismas la conforman a sus propios actos cotidianos. Encajan en el molde porque el molde son ellas mismas. Pero el ajuste jamás es bueno para el ocupante siguiente. El arreglo efectivo es que el trabajo que ha de hacerse esté agrupado de tal modo que cualquiera, entre un gran número de personas, con capacidad, formación y experiencia apropiadas, pueda llevarlo a cabo de modo efectivo.

La distinción entre el concepto relacionado con las personas o “humanizado” y el concepto relacionado estructuralmente o “mecanizado” de la organización puede aclararse, estableciendo que en la existencia de toda organización efectiva hay una estructura tanto formal como informal de la organización.

### **2.7.1. Organización formal**

- ◆ Sistema de labores bien definidas en el que cada quien tiene autoridad y obligaciones definidas.
- ◆ Estructura arbitraria a la que el individuo tiene que ajustarse.
- ◆ Límites definidos de las actividades de las personas.
- ◆ El trabajador no puede ver ni el comienzo ni el final del trabajo que realiza.
- ◆ El trabajador no puede determinar cuál es su parte de la actividad general.
- ◆ La coordinación se establece de acuerdo con una pauta prescrita.

### **2.7.2. Organización informal**

- ◆ Las personas trabajan juntas debido a sus gustos y desagradados personales.
- ◆ Los agrupamientos informales pueden salvar los límites de las unidades de la organización.
- ◆ Las organizaciones y los grupos informales existirán, cualquiera que sea la pauta formal de la organización. La organización formal que deja de reconocer y disponer lo necesario para el funcionamiento efectivo de estos grupos pierde efectividad.

## 2.8. Importancia de la organización

La organización es algo más que un organigrama: es el mecanismo por medio del cual la dirección orienta, coordina y controla. Constituye, en verdad, los cimientos de la dirección. Si el plan de la organización está mal trazado, si es puramente un arreglo improvisado, la dirección se hace difícil e inefectiva. Por otra parte, si es lógico, bien definido y dinámico para que atienda las necesidades del momento presente, entonces se ha logrado el primer requisito para una buena dirección. La buena organización realiza específicamente para la empresa o institución lo siguiente.

### 2.8.1. Facilita la administración

- ◆ Deberá disminuir la tendencia de los directivos para dirigir por instinto. La buena organización les orientará y canalizará de modo más constructivo.
- ◆ Impide la ineficacia de muchas labores que no guardan relación con las personas.
- ◆ Deberá alentar la delegación de autoridad y el compartir la responsabilidad en las cuestiones de rutina.
- ◆ Deberá evitar la repetición de esfuerzo.

### 2.8.2. Promueve el crecimiento y la diversificación

- ◆ La organización deberá cambiar a medida que se produce la expansión.
- ◆ La organización es dinámica y no estática.

### 2.8.3. Dispone el aprovechamiento de las novedades tecnológicas

- ◆ Los controles automáticos funcionan mejor con una organización bien definida.
- ◆ Tratamiento de la información.

### 2.8.4. Alienta el desarrollo y la efectividad de los seres humanos

- ◆ Puede poner coto a la especialización exagerada.
- ◆ Puede alentar la formación personal; pueden establecerse puestos que den experiencia en capacitación.

### 2.8.5. Estimula el esfuerzo creador

- ◆ Deberá disponer ramas bien definidas de trabajo.
- ◆ Delega los trabajos rutinarios y repetitivos a puestos de apoyo.
- ◆ El trabajo creativo se deja a cargo de personas creativas.

Al final del capítulo II, Planificación, se establece un cuadro-resumen en cuatro páginas, denominado *“Guía general para un diagnóstico de una organización”*. Este cuadro-resumen, por sí mismo, nos proporciona todos los elementos que debemos tener presentes para el establecimiento y funcionamiento de una buena organización.



## 2.10. Dirección de tecnología de información (DTI) y descripción de puestos

Mediante las siguientes paradojas se ilustran algunos de los puestos que pudieran existir en un centro de tecnología de información.

### ***DIRECTOR DE INFORMÁTICA***

Brinca edificios altos de un solo paso  
Es más poderoso que una locomotora  
Es más rápido que una bala  
Camina sobre el agua  
Le dicta las políticas a dios

### ***SUBDIRECTOR DE INFORMÁTICA***

Brinca edificios chicos de un solo paso  
Es más poderoso que una máquina de patio  
Es tan rápido como una bala  
Camina sobre el agua si el mar está en calma  
Habla con dios

### ***JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO***

Brinca edificios chicos con un poco de vuelo y vientos favorables  
Es casi tan poderoso como una máquina de patio  
Es tan rápido como una posta (munición)  
Camina sobre el agua en una alberca bajo techo  
Habla con dios con permiso especial

### ***JEFE DE ANALISTAS DE SISTEMAS***

Brinca tejabanos muy apenas  
En el juego de estirar la cuerda, pierde con la locomotora  
Puede disparar una bala  
Nada bien  
Ocasionalmente se dirige dios a él

### ***ANALISTA DE SISTEMAS***

Deja la pared rasguñada al tratar de brincar edificios  
Lo atropellan las locomotoras  
Algunas veces puede manejar una pistola sin herirse  
Nada de “perrito”  
Habla con los animales

**EMPLEADO DEL ÁREA DE INFORMÁTICA**

Choca con los edificios  
De cada tres locomotoras que ve, reconoce dos  
No se le da parque  
Flota pero con salvavidas  
Habla con las paredes

**JEFE DE PROGRAMADORES**

Se tropieza con las escaleras al entrar a un edificio  
Dice “mira el pu - pu”  
Se moja con una pistola de agua  
Juega en charquitos de lodo  
Murmura consigo mismo

**PROGRAMADOR**

Levanta los edificios para pasar  
De una patada saca las locomotoras de la vía  
Pesca balas con los dientes y se las come  
Congela el agua de una mirada

**¡Es Dios!**

**OPERADOR DE EQUIPO DE CÓMPUTO**

**¡Es Ateo!**











## 2.11. Importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo

El objetivo del análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) es definir de una manera clara y sencilla las funciones que se van a realizar en un determinado puesto y los factores por considerar para realizarlas con éxito.

Todo empresario, todo directivo y todo departamento de recursos humanos debería promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADPT. Y entre sus funciones debería destacar la de sensibilizar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

Aunque existen modelos estándares de ADPT, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y fácil de usar, y que permita llevar a cabo lo siguiente:

- ◆ *Valoración de puestos de trabajo.* Para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por el ADPT. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?
- ◆ *Evaluación del desempeño.* Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Un análisis y descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias, etc.,

## 2.12. Qué es una dirección de tecnología de información y sus funciones genéricas

La dirección de tecnología de información es la denominación moderna que se da al área que se encarga de la organización, realización y control de las actividades informáticas de la empresa o institución. Comúnmente se le conoce con los siguientes nombres: centro de cómputo, centro de procesamiento de datos, unidad de sistematización de datos, oficina de informática, departamento de sistemas de cómputo, etc., esto depende del tamaño de la unidad organizativa.

La dirección de tecnología de información está constituida por un conjunto de recursos físicos, lógicos y humanos que son necesarios para el desarrollo de las actividades informáticas de una empresa o institución, dichas actividades pueden estar centralizadas o distribuidas en la organización.

Una de las principales razones para establecer una DTI dentro de una organización, es cuando los recursos informáticos alcanzan un volumen suficientemente grande; también es necesario cuando se quieren mejorar los procesos actuales del negocio y se busca soportar éstos en sistemas de

información, para este caso la DTI vendría a ser el soporte de la empresa que, mediante su organización, permitirá implementar estos sistemas de información y mantenerlos operativos.

Una de las funciones esenciales que se desempeña en la DTI es el movimiento y la administración de la información (*Information Movement and Managment*, IM&M), que es la preparación, colección, transporte, obtención, almacenamiento, acceso, presentación y transformación de la información en todas sus formas (voz, gráficos, texto, video e imágenes). El intercambio de información puede generarse entre: personas, personas y computadoras, y computadoras. El control asegura la selección apropiada, administración, operación, mantenimiento y evolución de los objetivos del sistema de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa.

Además de la función anterior, en la DTI se realizan las siguientes funciones:

- ◆ *Mantenimiento de los sistemas ya existentes.* Consiste en las mejoras constantes de los sistemas desarrollados.
- ◆ *Explotación de los sistemas.* Consiste en la operación de los sistemas de información tomando en cuenta el nivel de seguridad para operarlos y del sistema en sí.
- ◆ *Soporte técnico.* Cuya actividad es seleccionar, gestionar y mantener los equipos físicos, los sistemas operativos, diseñar la estructura de las bases de datos, gestionar redes, estudiar y evaluar las necesidades, rendimiento del sistema y ayuda directa a usuarios.

En la actualidad el rol de la DTI es ser un agente de cambio dentro de la empresa, debe apoyar el mejoramiento continuo de los procesos, mejorándolos y aplicar tecnología de información como soporte de los mismos.

La gestión de la DTI involucra las actividades del proceso administrativo, las cuales son: planeación, organización, dirección y control de los recursos físicos, lógicos y humanos que la componen.

### **2.13. Áreas de una dirección de tecnología de información**

Los diversos servicios que presta una DTI pueden dividirse en áreas específicas de trabajo.

Dentro de una empresa, la DTI cumple diversas funciones que justifican los puestos de trabajo establecidos en ella, algunos de los cuales se podrían englobar a través de áreas o subdirecciones o gerencias, posiblemente como las siguientes:

### 2.13.1. Subdirección de explotación de sistemas o aplicaciones

La explotación u operación de un sistema informático o aplicación informática, consiste en la utilización y aprovechamiento del sistema desarrollado. Consta de previsión de fechas de realización de trabajos, operación general del sistema, control y manejo de soportes, seguridad del sistema, producción y supervisión de trabajos, etc.

### 2.13.2. Subdirección de soporte técnico

El soporte, tanto para los usuarios como para las aplicaciones, se ocupa de seleccionar, instalar y mantener el sistema operativo adecuado, el diseño y control de la estructura de la base de datos, la gestión de los equipos de teleproceso, el estudio y evaluación de las necesidades y rendimientos del sistema y la ayuda directa a usuarios.

### 2.13.3. Subdirección de gestión y administración de la propia dirección de tecnología de información

Las funciones de gestión y administración de la dirección de tecnología de información engloban operaciones de supervisión, planificación y control de proyectos, seguridad en general, tanto de las instalaciones como de los equipos, gestión financiera y gestión de los propios recursos humanos.

### 2.13.4. Subdirección de servicios de cómputo

En esencia el personal del área operativa se encarga de alimentar datos a la computadora, operar el "hardware" necesario y obtener la información resultante del proceso de datos, tanto de la producción como del control de calidad de la misma.

Funciones genéricas:

- Construir soluciones integrales (aplicaciones) acordes a los requerimientos de información de los usuarios.
- Usar las técnicas de construcción de sistemas de información, orientadas netamente a la productividad del personal y a la satisfacción plena del usuario.
- Construir equipos de trabajo con la participación del usuario y del personal técnico de acuerdo a metodologías establecidas.

- Mantener programas de capacitación para el personal técnico y usuarios.

#### 2.13.4.1. Departamento de análisis de sistemas

Los analistas tienen la función de establecer un flujo de información eficiente a través de toda la organización.

Algunas funciones que se realizan en este departamento son:

- Coordinar, con las áreas de sistemas y usuarios, la implantación de las aplicaciones.
- Probar los productos y servicios a implementar, antes de ser liberados al usuario final.
- Supervisar que los sistemas cumplan con la normatividad establecida.

#### 2.13.4.2. Departamento de programación

Es el encargado de desarrollar los programas para las diversas aplicaciones, así como las bases de datos, etc. El programador diseña, codifica, captura, prueba e instala el programa o sistema, para su explotación por los usuarios.

En el apéndice B “Descripción de puestos para una dirección de tecnología de información” se enuncian y describen puestos posibles de trabajo que pueden figurar para ciertos organigramas de una DTI. Para algunos sólo se indica el nombre, para otros se especifican las funciones y cualidades esenciales, y para algunos más se particularizan su objetivo, funciones, cualidades y formación requerida.

Podemos concluir que las organizaciones deben dar la debida importancia a la dirección de tecnología de información dentro de la empresa, debido a que es el soporte básico de las actividades diarias.

### 3. Concepto de administración

Podemos definir la administración como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de un grupo social.

#### 3.1. Importancia de la administración

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, demandan una eficiente aplicación

de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

- ♦ La administración puede darse adonde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- ♦ Un organismo social depende, para su éxito, de una buena administración, ya que sólo a través de ella es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos y financieros con que ese organismo cuenta.
- ♦ La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, lo que repercute no sólo en la empresa sino en toda la sociedad.

### 3.2. Características de la administración

- ♦ *Universalidad.* El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- ♦ *Especificidad.* El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- ♦ *Unidad temporal.* El fenómeno administrativo, es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- ♦ *Unidad jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

### 3.3. Principios de la administración

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo.

#### 3.3.1. Principio de la división del trabajo

Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Se aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

#### 3.3.2. Principio de la autoridad y responsabilidad

Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que la primera se desprende de la segunda como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal,

desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

### 3.3.3. Principio de la disciplina

Al definir la disciplina como *el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto*, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

### 3.3.4. Principio de unidad de mando

Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

### 3.3.5. Principio de unidad de dirección

Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del *cuerpo directivo*, más que al personal.

### 3.3.6. Principio de subordinación del interés individual al interés general

Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

### 3.3.7. Principio de remuneración

La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

### 3.3.8. Principio de centralización

Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

### 3.3.9. Principio de jerarquía de autoridad

Se refiere a una *cadena de autoridad*, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.



### 3.3.10. Principio de orden

Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.

### 3.3.11. Principio de equidad

Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

### 3.3.12. Principio de estabilidad en el empleo

Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.

### 3.3.13. Principio de iniciativa

Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.

### 3.3.14. Principio de espíritu de equipo

Este principio sintetizado como *la unión hace la fuerza*, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

## 3.4. El proceso administrativo

- ♦ *La primera etapa.* Se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.
- ♦ *La segunda etapa.* Es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Algunos administradores establecen el proceso administrativo conforme a las etapas que se indican a continuación.

- ♦ *Henry Fayol:* previsión, organización, comando, coordinación y control.
- ♦ *Koontz & O'Donnell:* planeación, organización, integración, dirección y control.
- ♦ *G. R. Terry:* planeación, organización, ejecución y control.

- ♦ *Agustín Reyes Ponce*: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- ♦ *Burt K. Scanlan*: planeación, organización, dirección y control.

### 3.5. Etapas del proceso administrativo

- ♦ *Fase mecánica*. Compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿qué se va a hacer? y ¿cómo se va a realizar?, respectivamente.
- ♦ *Fase dinámica*. Cuya implantación dentro de la organización, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones.

Con el propósito de clarificar la existencia del proceso administrativo, mediante las cuatro fases comunes, según los administradores anteriores, a continuación se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición en sus respectivos elementos.

#### 3.5.1. Planeación

Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr las metas, mediante la elección de un curso de acción.

- ♦ Propicia el desarrollo de la empresa.
- ♦ Reduce al máximo los riesgos.
- ♦ Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Un administrador puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores planean lo que les corresponde.

La planeación deberá considerar los siguientes factores.

- *Propósitos*. Las finalidades de tipo cualitativo que persigue un grupo social.
- *Investigación*. Determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- *Metas*. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- *Estrategias*. Cursos de acción general que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- *Políticas.* Son guías o lineamientos generales, que se deben observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- *Programas.* Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- *Presupuestos.* Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- *Procedimientos.* Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

### 3.5.2. Organización

Creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, a fin de simplificarlas así como sus funciones dentro del grupo social.

Aun personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

*Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados;* en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

#### ◆ Elementos de la organización:

- *División del trabajo.* Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: la primera (*jerarquización*) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia; la segunda (*departamentalización*) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
- *Coordinación.* Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos.

### 3.5.3. Dirección

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, quien obtiene una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

- ♦ *Toma de decisiones.* Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- ♦ *Integración.* Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- ♦ *Motivación.* La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo con normas o patrones de conducta esperados.
- ♦ *Comunicación.* La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no sólo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- ♦ *Supervisión.* Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

### 3.5.4. Control

Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, y si es necesario, establecer las medidas correctivas convenientes y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

El control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipándonos a ellas.

- *Establecimiento de estándares.* Es la aplicación de una unidad de medida que servirá como modelo, guía o patrón, con base en lo cual se efectuará el control.
- *Medición de resultados.* La acción de medir la ejecución y los resultados puede de alguna forma modificar la misma unidad de medida.
- *Corrección.* La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- *Retroalimentación.* El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

## 3.6. Los valores institucionales de la administración

Proporcionan al administrador no sólo una validez moral ante la población, sino también información ética que debe orientar su conducta en la sociedad.

### 3.6.1. Valores sociales

Contribuyen al bienestar de la sociedad:

- ◆ Mejorar la calidad y precio del producto y servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- ◆ Mejorar la situación socioeconómica de la población.
- ◆ Cumplir las obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.

- ◆ Evitar la competencia desleal.
- ◆ Promover el desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- ◆ Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

### 3.6.2. Valores organizacionales

Tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social, y están encaminados a:

- ◆ Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- ◆ Optimizar la coordinación de recursos.
- ◆ Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- ◆ Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

### 3.6.3. Valores económicos

Se orientan a la obtención de beneficios económicos y que puede ser:

- ◆ Generar riqueza.
- ◆ Maximizar la obtención de utilidades.
- ◆ Manejar adecuadamente los recursos financieros.
- ◆ Propiciar el desarrollo económico del grupo social.
- ◆ Promover la inversión.

## 3.7. Funciones del administrador

Es importante si a alguna empresa o institución nos quisiéramos referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo como, en este caso lo es, el proceso administrativo, debemos también referirnos al papel que como administradores tenemos en una organización llamada de bienes o de servicios.

3.7.1. *Producción*: se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

3.7.2. *Mercadotecnia*: representa y sostiene la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

3.7.3. *Finanzas*: se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos con objeto de que puedan funcionar debidamente.

3.7.4. *Recursos humanos*: mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a sus objetivos.

### 3.8. La función directiva

Antes se pensaba que un hombre fuerte y enérgico debía ser un buen dirigente, sin embargo, esta idea cambia y se piensa que un hombre cálido y amable tendrá mayores responsabilidades de éxito.

Estas dos formas de pensar están directamente relacionadas con dos escuelas de la administración que son: el *Taylorismo*, la cual aseguraba que la forma de aumentar la producción era mejorar técnicas y métodos de trabajo; que los trabajadores deben ser meros seguidores de lo establecido, instrumentos o máquinas manipuladas por sus dirigentes.

La administración no debía considerar problemas ni emociones humanas.

Esta forma de administrar nos lleva a imaginar a un tipo de dirigente duro y poco preocupado por la gente, interesado solamente en las tareas que el trabajador debía desempeñar.

La escuela de las relaciones humanas de *Elton Mayo* puntualizaba que además de contar con buenos métodos tecnológicos, la administración debía ocuparse de los problemas humanos. La administración debía tomar en cuenta los sentimientos y las actitudes humanas y alcanzar las metas a través del *convencimiento y motivación*, más que el uso de la fuerza.

*Dirigir* es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada.

*Entonces*: el proceso de dirigir es una función de *quien dirige* y del *seguidor* en una determinada situación.

### 3.9. El director como líder

Se define liderazgo, en administración, como el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.

La dirección, o liderazgo, tiene lugar no en aislamiento sino en interacción.

La fijación de metas cabría dentro de la planeación y no del liderazgo, puesto que ésta ocurre sólo con respecto a las metas prefijadas.

El líder se caracteriza por su aptitud hacia la responsabilidad y hacia la terminación de tareas; habilidad para ejercer iniciativa en situaciones sociales, confianza en sí mismo y un sentimiento de identidad personal; disposición para

aceptar las consecuencias de sus decisiones, mitigar tensiones interpersonales, tolerar frustración y retrasos; facilidad para influir sobre otras personas y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que se tiene a la vista.

### 3.10. Principios de supervisión

- 3.10.1. *Principio de la motivación.* Para que un trabajador se esfuerce en su labor es necesario que encuentre motivos claros (rationales o emocionales) para hacerlo.
- 3.10.2. *Principio de la información.* No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.
- 3.10.3. *Principio de la libertad en el trabajo y oportunidad de desarrollo.* El trabajador requiere de cierta libertad en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta obra suya y ponga en él su máximo empeño. Todo trabajador busca oportunidad de desarrollo individual y ésta es una forma de lograrlo.
- 3.10.4. *Principio del aprendizaje.* No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo del modo en que se considere eficiente.
- 3.10.5. *Principio de la gratitud.* Es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad si se sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.
- 3.10.6. *Principio de la representación.* El trabajador se sentirá comprometido con su supervisor en la medida en que éste apoye sus intereses legítimos ante sus superiores.
- 3.10.7. *Principio del orden.* El resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos individuales, y por lo tanto ineficiente, si éstos no se encuentran coordinados para alcanzar un objetivo común.

### 3.11. Las funciones del supervisor

- 3.11.1. *Supervisar:* a) La eficacia del personal en el rendimiento del trabajo, asistencia, puntualidad. b) El desarrollo adecuado de los planes, programas y proyectos de la comunidad. c) La correcta aplicación del presupuesto del programa, así como materiales, maquinaria y herramientas de trabajo.
- 3.11.2. *Orientar:* a) Mediante discusiones con todo el personal sobre los problemas técnicos que entorpecen la labor para hallar la solución



definitiva. b) Sobre el uso de técnicas adecuadas que faciliten la realización de los trabajos con ahorro de tiempo y energías. c) Con relación a la toma de decisiones específicas y particulares a lo largo de la aplicación del programa. d) El uso de los medios de difusión más apropiados para mantener informados sobre el desarrollo del programa, tanto al personal del equipo como a la comunidad.

3.11.3. *Coordinar*: Armonizar las relaciones ascendentes como descendentes del personal en todos los niveles del programa, para lo cual se puede hacer uso de informes, visitas, reuniones, entrevistas, conferencias, circulares, boletines, etc.

3.11.4. *Estimular*: Alentar y distinguir el trabajo más efectivo del equipo encargado del desarrollo de la comunidad, ya sea que dicho reconocimiento sea público a través de editar el nombre del trabajador más destacado en boletines, periódicos murales, o privado mediante la entrega de constancias laudatorias y de la charla afectuosa. Así mismo motivar y conminar al personal más rezagado en el cumplimiento de sus funciones para que acelere sus labores.

### 3.12. Círculos de Calidad <sup>(10)</sup>

- ◆ Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o productividad.
- ◆ Los círculos de calidad son grupos de empleados con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la institución o empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo.
- ◆ Se dice que los círculos no constituyen ni un movimiento, ni un programa, ni un sistema, ni un método, sino esencialmente una nueva forma de vida de trabajo, obtenida por una nueva mentalización del empleado.
- ◆ Los círculos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructura. Lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas en la empresa.
- ◆ Los círculos de calidad se reúnen para estudiar un problema de trabajo o una mejora posible del producto, pero no basta con identificar los fallos o los aspectos por mejorar. La misión del círculo es analizar, buscar y encontrar soluciones, y proponer la más adecuada a la dirección.
- ◆ Los círculos de calidad suponen que los empleados no sólo aportan su fuerza de trabajo, sino también su experiencia, su talento y su inteligencia.
- ◆ Los integrantes de los círculos estudian y analizan los problemas con métodos y técnicas científicas, hasta conseguir plantear varias alternativas de solución.

<sup>10</sup>

Francisco Javier Palom Izquierdo, *Círculos de Calidad, Teoría y Práctica*. Boixareu Editores, 1987, Colección "Productiva", pp. 35-37 y 61-64.

Después de llegar al consenso, proponen a la dirección de la empresa las mejores opciones.

- ◆ Todas las propuestas de los círculos de calidad presentadas a la dirección son estudiadas cuidadosamente. Si son aceptadas serán puestas en práctica, y se reconocerá el mérito del círculo que las haya realizado.
- ◆ El círculo de calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen la empresa o institución.

Los círculos de calidad, como cristalización práctica de una nueva filosofía de empresa, tienen unos propósitos acordes con esta original forma de entender al trabajo y al empleado. Estos son:

- ◆ Contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la empresa o institución.
- ◆ Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo.
- ◆ Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

### 3.12.1. Principios y condiciones de los círculos de calidad

Los pilares sobre los que se sustentan los círculos de calidad son:

- El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De estos principios fundamentales, se desprenden las siguientes condiciones para el funcionamiento de los círculos de calidad:

- Participación voluntaria.
- Formación.
- Trabajo en grupo.
- Grupo democrático.
- Respeto al compañero.
- Méritos colectivos y nunca individuales.
- Grupo reducido.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario.
- Reconocimiento.
- Apoyo de la alta Dirección.

### 3.12.2. Selección y condiciones que debe reunir un líder de un círculo de calidad

Será necesario que en la primera reunión, de lo que se espera sea un círculo de calidad, asista un coordinador, quien deberá orientar a los miembros del círculo, con objeto de indicarles las características y condiciones que debe tener el líder del círculo, de tal forma, que la elección democrática recaiga en una persona idónea y de acuerdo con los planes del coordinador.

Las cualidades que un líder debe reunir son las siguientes:

- *Cualidades humanas:* Entusiasmo, poder de convicción, ascendencia sobre sus compañeros, ordenado y metódico, capacidad de mando.
- *Nivel cultural:* Suficiente para dirigir reuniones, hablar en público, conocimientos técnicos de la producción o actividad del círculo, conocimientos mínimos de técnicas estadísticas.
- *Adhesión a la empresa:* Lealtad absoluta a la empresa y a los mandos superiores, interés por los resultados del negocio.
- *Voluntariedad:* A veces, el coordinador deberá convencerle para que acepte la responsabilidad, pero nunca deberá imponerse el puesto, forzando su libre aceptación.

### 3.12.3. Funciones de un líder

Las principales funciones del líder son las siguientes:

- Dirigir las reuniones de su círculo.
- Orientar a los miembros del círculo en sus tareas entre reuniones.
- Formar a los miembros en las técnicas específicas.
- Infundir el espíritu de equipo en el círculo y de igualdad entre sus miembros.
- Reportar al coordinador.
- Efectuar la presentación de proyectos a la Dirección.

### 3.12.4. El secreto del líder

El secreto del éxito de un círculo de trabajo está en el hecho de que el líder consiga infundir entre sus miembros un espíritu de equipo que unifique criterios y tendencias, enderece actitudes, orientando todos los objetivos al fin común del círculo. A continuación, se detallan algunas técnicas más importantes.

- **Espíritu de victoria.** Un círculo debe mantener la misma actitud de un equipo deportivo que está ganando el partido. Atentos y vigilantes para no perder posiciones, activos para avanzar en el proyecto, pero serenos y sin nerviosismos ni inquietudes, porque el partido se está ganando, se lleva ventaja.
- **Entusiasmo por sinergismo.** Sinergismo es un término utilizado en química que puede también aplicarse a la psicología. En ambos casos el concepto es el mismo: el resultado total de un conjunto es mayor

que la suma de cada una de sus partes. En el círculo se debe vivir con un entusiasmo contagioso, de tal forma que se potencia el valor del colectivo.

- **Las ideas pertenecen a todos los miembros.** Un líder también tiene ideas y probablemente será el componente de un círculo que disponga de más ideas aprovechables. Sin embargo, un buen líder hará que sus ideas surjan entre los miembros del círculo y se las atribuirá a ellos. Si las ideas son de ellos, tenemos asegurado el interés en la realización y en la puesta en práctica de un proyecto. Si las ideas son de quien dirige el círculo, es probable que no sean tan bien aceptadas.
- **La participación general.** En todo grupo hay siempre quien por su timidez se queda en un rincón callado y su participación se limita a un continuo asentimiento a las decisiones de los demás. El líder debe evitar esta situación, procurando que estos miembros del círculo más introvertidos también participen en las discusiones.
- **Evitar el rechazo de las ideas.** Nunca un líder debe rechazar abiertamente la idea o sugerencia de un miembro del círculo, si no quiere convertir el diálogo en monólogo. En efecto, el rechazo de las ideas de un individuo contribuye a un progresivo enmohecimiento. El líder, ante una idea absurda o inoportuna, deberá agradecerla en un principio, tomar nota, explicar la causa de no tomarla inmediatamente en consideración y seguir adelante.

#### 3.12.5. Reglas generales de conducción de grupos

El buen líder deberá observar una serie de reglas generales que favorecen las relaciones humanas que son muy conocidas de los vendedores experimentados, pero que no suelen ser aplicadas por la mayoría de las personas. Se enumeran a continuación las más importantes:

- **Conseguir el asentimiento rápido de los demás.** Si se desea vender una idea difícil, debe prepararse al auditorio para obtener asentimientos sinceros previos que correspondan a otras ideas de más fácil aceptación. Al llegar a la exposición de la idea más difícil existirá predisposición para una respuesta positiva.
- **Dramatización en la exposición de ideas.** Un programa cuya aceptación supone un esfuerzo para el círculo tendrá más probabilidades de éxito si se expone dramáticamente, es decir, con gráficos, gesticulando, haciendo intervenir al interlocutor y participando todo el círculo si es posible.
- **Nombrar con frecuencia a los interlocutores y mostrar el reconocimiento a sus ideas.** Decía Dale Carnegie que el propio nombre es la palabra más dulce e importante que desea oír toda

persona. El buen líder debe pronunciar con frecuencia los nombres de los que han intervenido en la conversación, lo que dará importancia a los interesados y les predispondrá a favor del líder.

Igualmente, el líder aprovechará las intervenciones de los miembros para el reconocimiento de sus buenas ideas y procurará halagarles con sinceridad.

- **Reconocimiento de los propios errores y olvido de los cometidos por los demás.** El buen líder debe reconocer cuanto antes -y públicamente- sus propios errores y tratar de disimular y olvidar los de los demás. Esta actitud atraerá la simpatía y adhesión de todos. Nunca se debe decir que el interlocutor se equivoca y menos en público, sino que debe admitirse el punto de vista del otro y aclarar la situación con una argumentación que evite el escollo.
- **Evitar la discusión violenta.** El líder no debe provocar ni aceptar una discusión. Es falso que de la discusión nace la luz. Más bien, nace la chispa. La discusión puede ser causa del empecinamiento de un miembro del grupo, que puede llegar hasta sus últimos días, esclavo de su testarudez.

### 3.12.6. El líder en la reunión del círculo

Antes de la reunión, el líder deberá haberla preparado, fijando el programa u orden del día.

El inicio de la junta requerirá unas palabras del líder, como inducción para que los asistentes se relajen y se ambienten. A continuación, se lee el resumen de la reunión anterior y el líder establece el punto en que debe proseguirse el estudio, cualquiera que sea la fase de avance en que se encuentre el círculo:

- Elección del problema por resolver.
- Toma de datos.
- Análisis del problema.
- Propuesta de solución.
- Proyecto que se presentará.

La tarea del líder durante la reunión será:

- Encauzar el tema dentro de los límites establecidos.
- Animar la participación.
- Felicitar por las buenas ideas.
- Evitar que un miembro se convierta en orador continuo.
- Resumir acuerdos.

### 3.13. Por qué fallan los equipos <sup>(11)</sup>

No existe una sola razón.

PROBLEMA	SÍNTOMA	SOLUCIÓN
<b>NECESIDADES DISPAREJAS</b>	Personas con agendas privadas que persiguen objetivos antagónicos.	Lograr que las agendas ocultas salgan a la luz preguntando a la gente lo que quiere, en forma personal, del equipo.
<b>METAS CONFUSAS, OBJETIVOS ATROPELLADOS</b>	Personas que no saben lo que se espera de ellas, o que no entienden el sentido de lo que hacen.	Clarificar el motivo por el cual existe el equipo; definir su objetivo y los resultados que se esperan de él.
<b>ROLES POCO CLAROS</b>	Los miembros del equipo no saben con certeza cuál es su trabajo.	Informar a los miembros del equipo lo que se espera de ellos.
<b>MALA TOMA DE DECISIONES</b>	Los equipos pueden estar tomando las decisiones correctas, pero en la forma equivocada.	Elegir un enfoque para tomar decisiones que sea apropiado en cada caso.
<b>MALAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS ESTÚPIDOS</b>	El equipo está a merced de un pésimo manual para empleados.	Desechar el manual y usar el sentido común.
<b>CONFLICTOS DE PERSONALIDAD</b>	Los miembros del equipo no se llevan bien.	Averiguar qué esperan los miembros unos de otros, qué prefieren, en qué difieren. Empezar a valorar y a utilizar las diferencias.

<sup>11</sup> Tomado del libro: Harvey Robbins y Michael Finley, *Por qué fallan los equipos, los problemas y cómo corregirlos*. Granica, pp. 26 y 27.

<b>PROBLEMA</b> (continuación)	<b>SÍNTOMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
<b>MAL LIDERAZGO</b>	El liderazgo es indeciso, incoherente o estúpido.	El líder debe aprender a servir al equipo, manteniendo viva su visión, o delegar el liderazgo en otra persona.
<b>VISIÓN BORROSA</b>	El liderazgo acusa al equipo por los malos resultados.	Conseguir una visión mejor o irse.
<b>CULTURA ANTIEQUIPOS</b>	La organización no está verdaderamente comprometida con el trabajo en equipo.	Reunir a la gente por los motivos apropiados o directamente no hacerlo; nunca obligar a la gente a trabajar en equipo.
<b>FEEDBACK E INFORMACIÓN INSUFICIENTES</b>	El desempeño no está siendo evaluado; los miembros del equipo tantean en la oscuridad.	Crear sistemas para permitir el libre flujo de información desde el equipo y hacia el mismo.
<b>SISTEMA DE RECOMPENSAS MAL CONCEBIDO</b>	La gente está siendo premiada por motivos equivocados.	Diseñar recompensas que generen seguridad entre la gente; premiar tanto el trabajo en equipo como las conductas individuales.
<b>FALTA DE CONFIANZA EN EL EQUIPO</b>	El equipo no es tal porque sus miembros son incapaces de comprometerse con él.	Dejar de ser indigno de confianza. De otro modo dispersar o reformar el equipo.
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	El equipo sabe qué debe hacer, pero no lo hace.	Averiguar cuál es el obstáculo; usar dinamita o vaselina para eliminarlo.
<b>HERRAMIENTAS EQUIVOCADAS</b>	El equipo ha sido enviado a pelear la guerra con una honda.	Dotar al equipo de los instrumentos apropiados para sus tareas, o permitir la libertad para que la gente sea creativa.

### 3.14. La imagen perfecta y la variación humana <sup>(12)</sup>

La imagen sublime que aparece en los artículos de las revistas no existe. En realidad, la actitud alegre hacia los equipos, simbolizada en libros, artículos y presentaciones, es engañosa. Los equipos no pueden resolver todos los problemas de su organización. Nada puede hacerlo.

La horrible verdad es que los miembros de sus equipos serán personas como todas las demás. Es posible que sean inteligentes en una o dos áreas, pero serán normales o estarán por debajo de lo normal en otros temas... temas que tienen relación con el éxito del conjunto. Los individuos tienen altibajos. En su equipo habrá miembros clínicamente depresivos o con serios desórdenes de personalidad. También tendrá integrantes a los que no pueda soportar.

Tendrá personas que en el pasado han sido magníficos colaboradores, pero cuyo cerebro simplemente ha perdido eficiencia. Sus neurotransmisores no disparan con la misma rapidez o regularidad que quince años atrás, o han sido dañados por el alcohol o por algún accidente.

Usted se irá a su casa pensando que tiene el mejor equipo del mundo, pero a la mañana siguiente descubrirá que una de sus estrellas ha sido arrestada o está muerta.

Habrán algunos cuyo criterio varía bruscamente de un día al otro: un sabio el lunes, un necio el jueves.

Estas son realidades deprimentes. No las decimos para desanimarlo, sino para recordarle que sus problemas laborales no son más que un aspecto de los problemas que encuentra en la vida misma. Los artículos que describen una imagen perfecta no le cuentan eso. Nosotros sí.

Las personas no son iguales. Son tan distintas como las huellas digitales, y no sólo en un sentido, por preferir las carnes blancas o rojas o por ser vegetarianas. Las personas se diferencian en innumerables aspectos: gustos, aversiones, miedos, alegrías, la manera en que piensan y deciden, su modo de trabajar y comunicarse. Los equipos tienen éxito cuando reconocen estas variaciones naturales y valoran las diferencias entre sus miembros.

Cuando empezamos a hablar de diferentes tipos de personalidad, suele pasar que alguien sugiera el Inventario de Tipos Myers-Briggs (ITMB) como herramienta. Éste indica una manera de observarse a uno mismo y se ha convertido en una especie de juego psicológico de salón. Muchas personas han hecho el test, y los resultados obtenidos las ayudan a entenderse a sí mismas, y también a perdonar a aquellos que han nacido con características diferentes.

---

<sup>12</sup> Harvey Robbins y Michael Finley, *op. cit.*, pp. 77-85.



Es un sistema muy interesante, y resulta especialmente valioso en la tarea del autodescubrimiento.

Pero cómo se ve a usted mismo o cómo es en su interior no tiene gran interés para el equipo. Lo que sí importa es la forma en que usted se comporta, cómo trata a la otra gente y cómo exige ser tratado. Después de todo, no pretendemos curar nuestras almas; sólo procuramos mejorar la comunicación, aclarar algunas conductas confusas y lograr que la gente trabaje en grupo con más eficacia.

En el mundo laboral, por lo general nos importa un comino cómo son las personas por dentro. Después de todo, eso es asunto de ellos. Pero la forma en que actúan -e interactúan- resulta esencial para la empresa. No es necesario que dos personas se agraden mutuamente para que puedan producir juntas. Lo único que tienen que hacer es "llevarse bien".

David Merrill, un psicólogo de Denver, describe cuatro perfiles o zonas aproximadas en la conducta humana <sup>(13)</sup>. Se trata de un método muy útil para pensar en las diferencias de conducta. Cada una de estas cuatro zonas es una especie de "lugar de base" que, día tras día, los demás ven que usted ocupa. Juntos, los cuatro lugares de base forman un gran cuadrado, como el que se muestra en la página siguiente.

Piense en el diagrama como en un mapa: es el universo de la personalidad, donde pueden distinguirse claramente los cuatro puntos cardinales. De izquierda a derecha evalúa la asertividad, de la pasividad reactiva a la actividad proactiva, o de "preguntar" a "decir". De arriba hacia abajo evalúa la sensibilidad, si reaccionamos de una manera controlada y orientada hacia la tarea (arriba) o de un modo emotivo y orientado hacia las personas (abajo). De este modo un "exigente" es una combinación de orientado hacia la tarea y proactivo. Un "expresivo" es una combinación de proactivo y orientado hacia la gente. Un "afable" es orientado hacia la gente y reactivo, y un "analítico" es una combinación de reactivo y orientado hacia la tarea.

Al representarse mentalmente cada uno de los cuatro tipos, trate de determinar qué clase de persona se considera usted.

---

<sup>13</sup> De conversaciones con David Merrill de Tracom, Denver.

<p><b>ANALÍTICO</b></p> <p><i>Valor clave:</i> Trabajar con las circunstancias existentes para promover la calidad en productos y servicios.</p> <p><i>Orientación:</i> Pensamiento.</p> <p><i>Tiempo:</i> Pasado.</p>	<p><b>EXIGENTE</b></p> <p><i>Valor clave:</i> Configurar el entorno superando las resistencias para obtener resultados inmediatos.</p> <p><i>Orientación:</i> Acción.</p> <p><i>Tiempo:</i> Presente.</p>
<p><b>AFABLE</b></p> <p><i>Valor clave:</i> Cooperar con otros, procurar que la gente se sienta incluida y cómoda con el proceso.</p> <p><i>Orientación:</i> Relaciones.</p> <p><i>Tiempo:</i> Depende de con quién están en el momento.</p>	<p><b>EXPRESIVO</b></p> <p><i>Valor clave:</i> Configurar el entorno y promover la alianza entre los otros para generar entusiasmo por los resultados.</p> <p><i>Orientación:</i> Intuición.</p> <p><i>Tiempo:</i> Futuro.</p>

3.14.1. **Analíticos:** Son esencialmente perfeccionistas, personas que no sirven el vino ni se precipitan a actuar antes del momento indicado. Lo mejor que tienen es que aciertan nueve de cada diez veces, porque dedican tiempo, reflexión y un examen racional a cada cuestión que se les presenta. Su fuerte son los hechos. Su principal virtud es la paciencia, y ésta también puede ser su ruina: una clase de cautela que paraliza, no por miedo sino por la determinación de comprender por completo un problema antes de intentar una solución. Presionado al límite, la respuesta del analítico suele ser correr a resguardarse hasta que termine el tiroteo. Adjetivos que suelen adjudicarse a los analíticos: *crítico, indeciso, obstinado, quisquilloso, moralista, industrial, persistente, serio, confiable, ordenado.*

3.14.2. **Afables:** Son esencialmente "como la gente", considerados con los otros y con un gran nivel de empatía. Son los "ositos cálidos" del mundo. Su orientación es el pasado, el presente, el futuro... donde sea que la gente tenga necesidades, y pueden resultar heridos. Son los mejores coordinadores del mundo, precisamente porque dedican tiempo a escuchar a todas las partes. Por supuesto, ellos tienen sus opiniones... pero suelen estar más interesados en conocer las de usted. Su principal virtud es la manera en que comprenden las relaciones. Presionados al límite, su respuesta suele ser ceder. Adjetivos que suelen adjudicarse a los afables: *conformista, inseguro, que busca congraciarse, dependiente, torpe, colaborador, respetuoso, dispuesto, digno de confianza, agradable.*

3.14.3. **Exigentes:** Éstas son las personas que dicen "déjenme hacerlo a mí" Están firmemente arraigados en el momento presente, y son amantes de la acción. Su fuerte: los resultados. Si usted quiere conversar sobre un trabajo, hable con alguno de los otros tres tipos; si sólo quiere que se haga, busque a un exigente. A ellos no les interesa demasiado la exploración interna, pero siempre son los que se ganan el pan. Pueden ser terriblemente autocríticos, y no les gustan las charlas ociosas, Presionados al límite, los exigentes se convierten en tiranos. Adjetivos que suelen adjudicárseles: *insistentes, severos, agresivos, dominantes, duros, voluntariosos, independientes, prácticos, decididos, eficientes.*

3.14.4. **Expresivos:** Tienden a ver la totalidad; siempre buscan una perspectiva nueva del mundo que los rodea. Están orientados hacia el futuro, tal vez porque es allí donde nadie puede pincharles sus grandes sueños. Si usted quiere recibir una respuesta directa, los expresivos no son los más indicados para dársela. Si busca intuición y creatividad, son perfectos. Si quiere tener una fiesta maravillosa, invite a muchos de ellos. Presionados al límite, los expresivos pueden reaccionar con brutalidad y atacar. Aunque casi siempre son alegres, se toman muy en serio el mundo que crean en sus cabezas. Adjetivos que suelen ser adjudicados a los expresivos: *manipulador; irritable, indisciplinado, ególatra, ambicioso, estimulante, excéntrico, entusiasta, histriónico, amigable.*

Ahora bien, en los equipos solemos encontrar todas estas clases de conductas mezcladas y esperamos que se comuniquen. No se trata de una expectativa irracional: somos todas formas de vida basadas en el carbono, somos todos bípedos sin plumas y por lo general hablamos el mismo idioma.

Pero, vamos ... ¿poner a un analítico en la misma habitación con un expresivo? ¿A un exigente con un afable? ¿A un exigente con un expresivo? Imagine una cita entre

- ◆ Isaac Newton y Madonna.
- ◆ Charles de Gaulle y Oprah Winfrey.
- ◆ Cleopatra y Mijail Gorbachov.

... y así tendrá una idea de lo que puede resultar de la conversación. Es posible que se adoren el uno al otro, pero en general, estos tipos son tan diferentes (por fuera y por dentro) que combinados suelen ser incompatibles, incluso tóxicos. Es posible que ahora mismo usted integre un equipo que incluya, con sutiles diferencias, a algunos de estos personajes. También es posible que un grupo tan diverso esté experimentando verdaderos problemas de comunicación. Nosotros no podemos resolver todos los conflictos que experimente su equipo en este sentido, pero podemos ayudarlo a mejorar su propia comunicación con los demás. *Primero*, identifique su propio estilo. ¿Se relaciona con los otros

como analítico, afable, exigente o expresivo? Es probable que acepte uno de los cuatro estilos, pero que no lo haga de muy buena gana por las características negativas asociadas con cada uno.

*Segundo*, adapte su estilo para que coincida con las necesidades de los otros integrantes. ¿Puede hacerlo? Sí y no. Probablemente, pasar de un estilo a su opuesto, -de un analítico puro a un expresivo puro- le haría estallar la cabeza. Pero usted puede suavizar su estilo y aprender a comunicarse de otras maneras.

Aquí tiene algunas sugerencias para relacionarse con cada uno de los cuatro estilos.

#### 3.14.5. Con los exigentes, procure:

- Ser breve e ir directo al grano. Piense en la palabra "eficiente".
- Limitarse a los negocios. Evitar las charlas ociosas. Abordar las cuestiones pendientes. Disipar ambigüedades. Procure no divagar. Si empieza a especular, perderá su atención.
- Ir preparado. Conocer los requisitos y objetivos de la tarea en cuestión.
- Organizar sus argumentos en un "paquete" claro. Presentar los hechos en forma ordenada y lógica.
- Ser amable, no amistoso. No sea mandón... a los exigentes no les gusta que les exijan.
- Formular preguntas específicas.
- Si discrepa, hágalo con los hechos, no con la persona.
- Si concuerda, apoye los resultados y a la persona.
- Cuando termine, váyase. No holgazanee.

#### 3.14.6. Con los expresivos, procure:

- Satisfacer sus necesidades sociales mientras habla del trabajo. Entreteña, estimule, sea vivaz.
- Hablar de sus objetivos así como de los del equipo.
- Ser extrovertido: las personas fuertes y silenciosas no se comunican bien con los expresivos.

- Disponer de tiempo. Ellos son más eficientes cuando no se los apura.
- Preguntarles sus opiniones e ideas.
- Tener presente la totalidad, no los detalles técnicos.
- Apoyar sus argumentos con ejemplos que incluyan a personas que ellos conocen y respetan.
- Ofrecer acuerdos especiales, bonificaciones e incentivos.
- Mostrar un verdadero respeto; nunca se debe hablar con altivez a un expresivo.

3.14.7. Con los afables, procure:

- Romper el hielo; esto demuestra su compromiso con la tarea y con ellos.
- Mostrar respeto. Los afables se sienten heridos cuando son tratados con condescendencia.
- Escuchar y ser sensible. Tómese su tiempo. Escuche toda la historia.
- No tener ninguna actitud que pueda resultar amenazante. Sea informal. Un estilo brusco y autoritario hará que los afables huyan de inmediato.
- Sonsacar sus opiniones formulando preguntas.
- Definir de qué modo quiere que contribuyan con la tarea.
- Garantizar que ninguna decisión implicará un riesgo, un daño o una amenaza para otros. Pero no haga ninguna promesa que no pueda cumplir.

3.14.8. Con los analíticos, procure:

- Prepararse de antemano.
- Tomarse su tiempo, pero ser persistente.
- Apoyar los principios que sostienen. Demuestre que valora su método reflexivo.

- Cubrir todas las posibilidades. No deje nada librado al azar.
- Preparar un programa para cualquier plan de acción. Sea específico en cuanto a roles y responsabilidades.
- Ser claro. La desorganización o el desorden en las presentaciones los ahuyenta.
- Evitar las discusiones emotivas. Nada de lisonjas ni halagos.
- Cumplir lo que dice. Con un analítico lo peor que puede hacer es faltar a su palabra, porque ellos no lo olvidarán.

Lo que le sugerimos no es que se convierta en un camaleón, cambiando de colores para que coincidan con los de la persona que tiene delante. Más bien lo instamos a que trate de ver las cosas con los ojos del otro, que comprenda sus necesidades y preferencias.

Para las personas con flaquezas en un área, por ejemplo visionarios que tienden a desmayarse cuando se enfrentan a cuestiones prácticas, es importante delegar la autoridad o redoblar los esfuerzos para que piensen en forma concreta. En la comunicación corriente, es igualmente crítico que los de un tipo sepan lo que capta la atención de los demás.

Usted no es una rata dentro de una caja, capaz de brindar una única respuesta a cada estímulo. Es un ser humano con innumerables alternativas en cada situación. Le sugerimos que indague la naturaleza y las necesidades de los demás, y que se adecue a ellas cuando sea posible. Cuando lo haga, descubrirá que las otras personas le responden del mismo modo. Esta adaptación recíproca es una dimensión más del trabajo en equipo.

### 3.15. Breve descripción de los tonos emocionales<sup>(14)</sup>

ESCALA	TONOS EMOCIONALES Y SU DESCRIPCIÓN
<b>4.0</b>	<i>ENTUSIASMO (Alegría):</i> Un espíritu amable con una mente libre. Flexible. El ganador.
<b>3.5</b>	<i>INTERÉS (Diversión):</i> Interesado activamente en asuntos que se refieran a la supervivencia. Va bien.
<b>3.0</b>	<i>CONSERVATISMO (Conformidad):</i> El conformista. No muevan nada. Se resiste a los cambios. Sin demasiados problemas.
<b>2.5</b>	<i>ABURRIMIENTO:</i> <i>El espectador.</i> Todo el mundo es un escenario, y él es el público. Ni conforme ni inconforme. La va pasando. Sin propósitos. Descuidado. Ni amenaza ni ayuda.
<b>2.0</b>	<i>ANTAGONISMO: (Hostilidad Abierta) El polemista.</i> Le encanta discutir. Descortés. Honesto. Sin tacto. Sin espíritu deportivo.
<b>1.8</b>	<i>DOLOR:</i> <i>Quisquilloso. Irritable. Disperso.</i> Ataca el origen del dolor.
<b>1.5</b>	<i>ENOJO:</i> <i>Mal humor crónico.</i> Culpa a todo mundo. Conserva rencillas. Amenaza. Exige obediencia.
<b>1.2</b>	<i>NO COMPASIÓN:</i> <i>Témpano de hielo.</i> Insensible. Suprimiendo un enojo violento. Cruel, frío, ingenioso, cortesía ácida.
<b>1.1</b>	<i>HOSTILIDAD ENCUBIERTA:</i> <i>El alegre hipócrita.</i> Chismoso. Un actor. Le gustan con frecuencia los juegos de palabras y las bromas pesadas. Trata de introvertir a los demás. Risa nerviosa o sonrisa constante.
<b>1.0</b>	<i>MIEDO:</i> <i>Cobarde.</i> Ansioso. Suspica. Preocupado. Huyendo, a la defensiva o atrapado en la indecisión.
<b>0.9</b>	<i>COMPASIÓN:</i> <i>Acuerdo obsesivo.</i> Temeroso de herir a los demás. Coleccionista de fracasados. Vacilante, con frecuencia, entre la ternura complaciente y las lágrimas.
<b>0.8</b>	<i>PROPICIACIÓN (Pacificación):</i> El buen samaritano. Hace favores para protegerse de efectos negativos. Su intención es parar.
<b>0.5</b>	<i>AFLICCIÓN:</i> <i>El quejumbroso.</i> Colecciona agravios y recuerdos. Habita en el pasado. Se siente traicionado. Todo es doloroso.
<b>0.375</b>	<i>HACIENDO ENMIENDAS:</i> <i>El hombre "sí".</i> Hará lo que sea para obtener compasión o ayuda. Lealtad ciega. Un tono de "trapea el suelo conmigo".
<b>0.05</b>	<i>APATÍA:</i> <i>El vencido.</i> Apagado. Suicida. Drogadicto, alcohólico, jugador. Fatalista. Puede simular que ha encontrado "la paz".

<sup>14</sup> Tomado del libro: Ruth Minshull, *Como escoger a su gente* Publicaciones Dianéticas. Noviembre 1977. México.

**3.16. Equipos contra pandillas** <sup>(15)</sup>

<b>EQUIPOS</b>	<b>vs</b>	<b>PANDILLAS</b>
Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que tanto los objetivos personales como los del equipo se logran mejor con el apoyo mutuo. No se desperdicia el tiempo luchando por un territorio o por obtener una ganancia personal a expensas de los demás.		Los miembros piensan que sólo se los ha agrupado con propósitos administrativos. Los individuos trabajan en forma independiente; en ocasiones sus objetivos son contradictorios.
Los miembros se sienten dueños de sus trabajos y unidades porque están comprometidos con objetivos que ellos mismos contribuyeron a fijar.		Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están lo suficientemente comprometidos en la planificación de los objetivos. Sólo trabajan por su salario.
Los miembros contribuyen con el éxito de la organización aplicando su talento y sus conocimientos a los objetivos del equipo.		Los miembros reciben instrucciones en lugar de ser consultados sobre la mejor manera de abordar un asunto. No se estimulan las sugerencias.
Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y son alentados a expresar francamente sus ideas, opiniones, discrepancias y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.		Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no comprenden el rol de los otros miembros. Las expresiones de opinión o discrepancia son consideradas divisorias o poco alentadoras.
Los miembros practican una comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo para entender el punto de vista de los demás.		Los miembros son tan cautelosos con lo que dicen, que resulta imposible una verdadera comprensión. Se inventan juegos y se ponen trampas de comunicación para atrapar a los desprevenidos.

<sup>15</sup> Harvey Robbins y Michael Finley, *op. cit.*, pp. 148-149.



<b>EQUIPOS</b> (continuación)	<b>vs</b>	<b>PANDILLAS</b> (continuación)
Los miembros son estimulados a desarrollar aptitudes y a aplicar lo que aprenden en el trabajo. Reciben el apoyo del equipo.		Los miembros pueden recibir un buen entrenamiento, pero el supervisor u otros miembros limitan sus posibilidades de aplicarlo al trabajo.
Los miembros reconocen al conflicto como un aspecto natural de la interacción humana, pero consideran que estas situaciones son una oportunidad para la creatividad y las nuevas ideas. Trabajan para enfrentar y resolver los conflictos rápida y constructivamente.		Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver. No saben diferenciar entre la confrontación y el conflicto. El supervisor o "líder de equipo " puede aplazar su intervención hasta que ya ha sido causado un daño serio.
Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo, pero comprenden que su líder debe proporcionar un fallo en caso de que el grupo no logre decidirse o exista una emergencia. El objetivo son los resultados positivos, no la conformidad.		Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al equipo. La conformidad suele parecer más importante que los resultados positivos.

### 3.17. Salud a largo plazo<sup>(16)</sup>

<b>PROBLEMA</b>	<b>DÓNDE ESTÁBAMOS HACE UN AÑO (ESCALA 1-7)</b>	<b>DÓNDE ESTAMOS AHORA (ESCALA 1-7)</b>	<b>DÓNDE QUEREMOS ESTAR DENTRO DE UN AÑO (ESCALA 1-7)</b>	<b>ANOTACIONES SOBRE EL PLAN DE ACCIÓN ¿QUÉ HAREMOS PARA LLEGAR?</b>
<b>NECESIDADES QUE NO CONCUERDAN</b>				
<b>OBJETIVOS CONFUSOS</b>				

<sup>16</sup> Harvey Robbins y Michael Finley, *op. cit.*, pp. 273 y 274.

<b>PROBLEMA</b> (continuación)	<b>DÓNDE</b> <b>ESTÁBAMOS</b> <b>HACE UN AÑO</b> <b>(ESCALA 1-7)</b>	<b>DÓNDE</b> <b>ESTAMOS</b> <b>AHORA</b> <b>(ESCALA 1-7)</b>	<b>DÓNDE</b> <b>QUEREMOS</b> <b>ESTAR DENTRO</b> <b>DE UN AÑO</b> <b>(ESCALA 1-7)</b>	<b>ANOTACIONES</b> <b>SOBRE EL PLAN DE</b> <b>ACCIÓN</b> <b>¿QUÉ HAREMOS</b> <b>PARA LLEGAR?</b>
<b>ROLES SIN RESOLVER</b>				
<b>MALAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS ESTÚPIDOS</b>				
<b>MALA TOMA DE DECISIONES</b>				
<b>CONFLICTOS DE PERSONALIDAD</b>				
<b>MAL LIDERAZGO</b>				
<b>VISIÓN NUBLADA</b>				
<b>CULTURA ANTIEQUIPOS</b>				
<b>DÉFICIT DE COMUNICACIÓN</b>				
<b>SISTEMAS DE RECOMPENSAS MAL CONCEBIDOS</b>				
<b>FALTA DE CONFIANZA EN EL EQUIPO</b>				
<b>RENUENCIA A CAMBIAR</b>				
<b>HERRAMIENTAS EQUIVOCADAS</b>				