

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos verdaderamente importantes de todo “principio” esté en el hecho de que es válido y aplicable en diversidad de circunstancias.

Cuando la gente no respeta el equilibrio de producción entre la capacidad producción en el uso de los bienes físicos de las empresas, consecuentemente se reduce la efectividad de la organización y puede llegar hasta la bancarrota.

Por ejemplo, una persona responsable de un Activo Fijo, por ejemplo, una máquina de producción, puede estar ansiosa de causar una excelente impresión a sus superiores.

Quizá la empresa esté pasando por una etapa de rápido crecimiento y llegan pronto las promociones personales. Por tanto, esta persona está produciendo en niveles óptimos: no hay tiempos muertos, tampoco no hay mantenimiento de la maquinaria nueva. La maquinaria trabaja día y noche. La producción es extraordinaria. Los costos bajan, las posibilidades son infinitas. Consecuentemente al poco tiempo esta persona tiene su ascenso.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Suponga usted que será el sucesor en el puesto. Surgirá un verdadero problema, usted es el responsable de una maquinaria usada sin mantenimiento, que quizá ya esté deteriorada y empiece a fallar por dicha falta de mantenimiento. Usted tendrá que realizar una inversión considerable en su mantenimiento. Los costos y gastos se incrementarán, la utilidad caerá brutalmente, entonces ¿a quién se va a culpar de las pérdidas? ¡Por supuesto que a usted!

La persona a la que usted sustituyó, destruyó el bien, pero el sistema contable sólo informaba sobre las unidades producidas, costos y por supuesto las utilidades generadas.

El equilibrio entre la P/PC (producción dividida entre la cantidad de la producción) es muy importante cuando se aplica, no a los bienes en sí, sino a las personas en la organización:

- Clientes y**
- Empleados.**

En un restorán donde se preparaba un exquisito platillo fue vendido y al nuevo propietario le interesó más la ganancia que la calidad durante más o menos un mes de la nueva administración, los costos bajaron y los ingresos fueron constantes y las ganancias crecieron rápidamente.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Pero, poco a poco, los clientes se dieron cuenta del deterioro en la calidad y empezaron a irse a otro restorán de la competencia. Desapareció la conciencia del negocio y declinó tanto hasta que se extinguió. ¿Qué sucedió? El nuevo propietario trató desesperadamente de inyectarle una nueva imagen, pero había descuidado mucho a los clientes, defraudado su confianza y perdido el “bien” de su lealtad.

Existen empresas que hablan mucho de los clientes y descuidan por completo las personas que tratan con dichos clientes: “los empleados”.

El principio de la CP (cantidad de producción) dice que siempre que se debe tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a su vez a nuestros mejores clientes.

Se puede “comprar” el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su libertad, su corazón. En el corazón está su lealtad y su entusiasmo. Tampoco se puede comprar su cerebro. Allí está su creatividad, su ingenio, sus recursos intelectuales.

Para actuar sobre la CP (cantidad de la producción) hay que tratar a los empleados como voluntarios, tan voluntarios como lo son los clientes, por eso es lo que son. Aportan voluntariamente sus mejores cualidades: su corazón y mente.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Hay empresarios que le dicen a sus clientes si usted no va a comprar ¡váyase de aquí! y eso no puede hacerse.

La efectividad reside en el equilibrio.

Si usted se centra excesivamente en la producción estará equivocando el camino, tendrá máquinas echadas a perder, cuentas bancarias en cero o con cifras rojas y por supuesto relaciones rotas.

Si usted se concentra demasiado en la cantidad de la producción es como correr tres o cuatro horas al día, alardeando acerca de los 10 años de su vida que eso va a traer a nuestras vidas sin darnos cuenta de que los estamos perdiendo la propia carrera. Es como estar asistiendo a la escuela, sin producir, o el síndrome del “eterno estudiante” que solo estudia y nunca trabaja o pone en práctica lo que ha aprendido. El clásico fósil de la Universidad.

Mantener un equilibrio entre la producción y la capacidad de la producción exige un juicio dedicado.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Equilibrar el corto con el largo plazo. Equilibrar la búsqueda del título y el precio de obtener una educación. Equilibrar el deseo de ver una habitación limpia la construcción una relación en la que el niño se comprometa a asear su habitación.

Este es un principio que podemos encontrar validado en nuestra propia vida cuando vamos hasta el límite de nuestras fuerzas para conseguir más utilidades, y si informamos o quedamos cansados, incapaces de producir nada; o cuando dormimos bien por la noche y nos despertamos dispuestos a trabajar durante todo el día.

En conclusión, el equilibrio P/CP es la esencia misma de la efectividad, en todos los aspectos de su vida. Podemos trabajar con él o en contra de él, pero no importa lo que hagamos siempre estará presente.

Es como un faro. Es la definición y el paradigma de la efectividad sobre la cual se basan los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Estático y Dinámico

Desde el punto de vista **estático** la productividad es la relación entre el **volumen de producción** y los factores que en ella intervienen:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Factores de Producción}}$$

Los factores de producción son:

- ▶ **Organización.**- Efectividad de los sistemas vigentes, delegación de mando, manuales de organización, de procedimientos, políticas, etcétera.
- ▶ **Dirección.**- Toma de decisiones adecuadas para conducir a la empresa hacia su objetivo cumpliendo las metas fijadas.
- ▶ **Producto o Servicio.**- Que el mismo sea de la calidad, cantidad y precio satisfactorios para llenar la necesidad del consumidor.
- ▶ **Capital.**- Inversiones adecuadas y suficientes, créditos activos y pasivos adecuados, amortizaciones de capital y utilidades proporcionales.
- ▶ **Suministros.**- Materias primas y materiales de calidad, cantidad y precios adecuados, buena administración de las compras y de los almacenes.
- ▶ **Personal.**- Mano de obra y personal administrativo en la cantidad, conocimientos y actitudes requeridas para las actividades que desempeñan.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- ▶ **Estructura.**- Edificios, instalaciones, maquinaria, herramienta, vehículos y bienes muebles en general **suficientes y adecuados** para el uso al que se les destina.
- ▶ **Producción.**- Sistemas de **producción actualizados**, programas que permitan producir sin escasez ni inmovilización de los productos. (Inventarios comentar)
- ▶ **Distribución.**- Canales de distribución y programas adecuados, mercadotecnia agresiva y vendedores capacitados. (Logística y Marketing)
- ▶ **Controles.**- Sistemas **modernos y computarizados de control cuantitativo y cualitativo en todos los servicios internos y externos** de la empresa.

Desde el punto de vista **Dinámico**, la productividad es una **actitud mental tendiente a la búsqueda de mejores medios de producción o distribución** para mejorar la relación que existe en un momento dado entre los factores de producción y sus resultados finales.

Desde el punto de vista **Finalístico** o sea por los fines que se pretenden, la productividad busca que el mejoramiento de esta relación se traduzca en una elevación de las condiciones de vida de quienes participen directa o indirectamente en el proceso productivo.

Como un **medio de acción** la productividad busca:

- 🏠 La utilización racional de la producción.
- 🏠 La máxima utilización de los equipos.
- 🏠 El menor empleo de capital por unidad de producción.
- 🏠 El menor empleo del capital por persona ocupada.
- 🏠 Los mejores resultados del esfuerzo humano.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Como **fin** a los que se destina esta actividad se encuentran:

- 🏢 La participación de los obreros en los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad. (PTU – Incentivos – etc.)
- 🏢 La participación de los consumidores a través de mejores precios, en igualdad de calidad o mejor calidad y en igualdad de precios.
- 🏢 Una participación de la empresa y sus accionistas a través de una adecuada rentabilidad de la inversión.
- 🏢 La participación de los gobiernos municipales, estatales y federal con una mayor recaudación de impuestos.

Un administrador puede establecer diversas relaciones, como un punto de referencia para sus actividades de productividad. Para su interpretación se debe buscar en el resultado el valor del numerador por cada unidad del denominador, como sigue:

Volumen de Producción
Horas de trabajo

Volumen de Producción
Capital Aplicado

Volumen de Producción
Energía utilizada

Volumen de Producción
Materia Prima aplicada

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Capacidad productiva instalada

Capacidad productiva utilizada

Horas de trabajo presupuestadas

Horas de trabajo efectivas

Capital Invertido

Obreros ocupados

Por ejemplo:

Capital Invertido $\frac{600,000}{84,300} = 7.12$

Hrs. de trabajo efectivas 84,300

Significa que se invirtió capital por 7.12 por cada hora de trabajo efectiva. Es decir hasta qué punto se está realmente utilizando la inversión, lo que puede conducir a mejorar la distribución del trabajo, o bien aumentar la carga del equipo o bien a comprar productos terminados y vender equipo parcialmente utilizado.

¿Qué **no** es productividad?

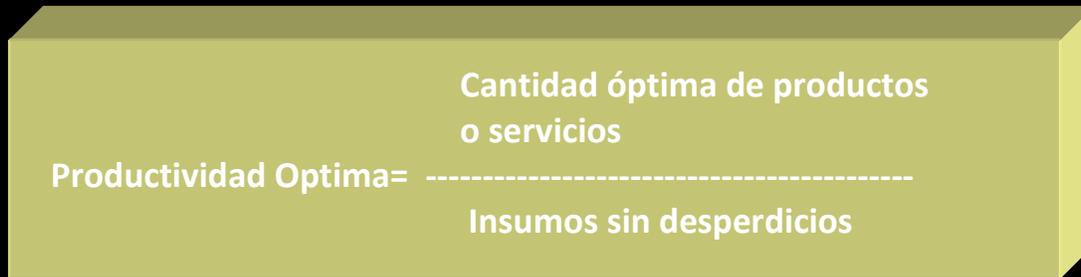
Producción ya que es una cifra bruta y la productividad es comparativa.

Salario a destajo. Aún cuando en todo programa de productividad, la necesidad de costos reales hace necesarios los salarios por rendimiento, éstos no son la meta, ni el medio, sino un requisito previo o simultáneo.

Nueva Maquinaria.- Es la plena utilización de los equipos mediante reorganizaciones adecuadas.

Objetivo.- No es un fin, tan solo un medio, es la suma de todos los medios destinados a elevar la eficiencia de una empresa, con el objeto de obtener niveles de vida decorosa en los que cada persona tenga la oportunidad de perfeccionamiento moral y material.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección



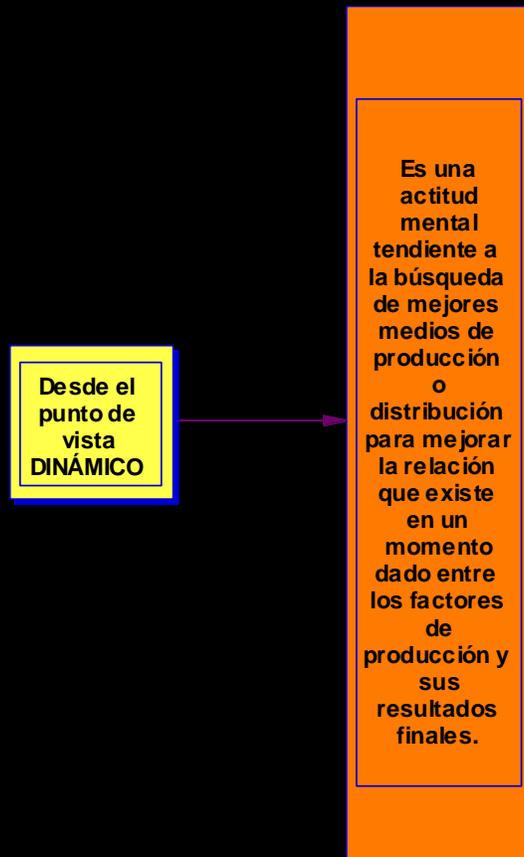
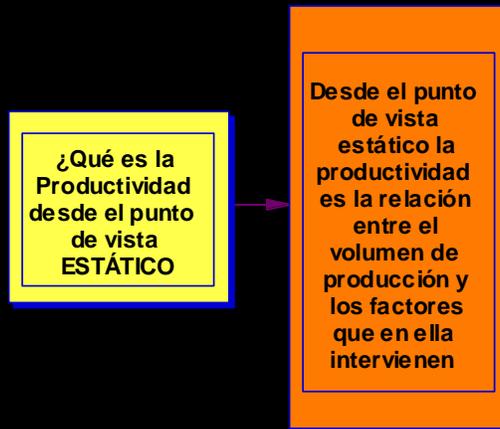
¿CÓMO REDUCIR COSTOS ESTRUCTURALES Y DEFICIENCIAS EMPRESARIALES

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

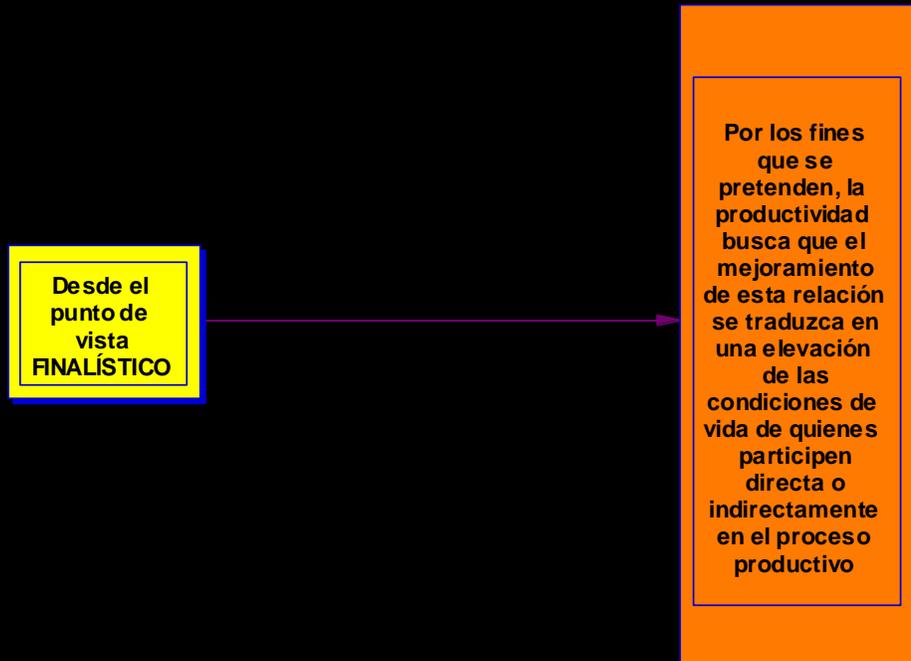
¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PRODUCCIÓN

DEPENDENCIA (Producción).-
"La productividad es la cantidad producida por hora de trabajo y depende de la importancia de los recursos naturales, del adelanto de la investigación científica, del equipo, de la calidad de la mano de obra y de la organización de las empresas".
Commissariat General a la Productiv ite

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección



Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección



Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección



EFICACIA : ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

EFICIENCIA.- ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

EFICACIA

En la productividad, la **EFICACIA** “es la proporción de la cantidad obtenida de productos o servicios y la cantidad fijada como meta. Es el **grado de cumplimiento de una meta de superación**. La parte que no logra se le llama **ineficacia** y la parte que se logra en demasía recibe el nombre de **sobreeficiacia**”.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos}}{\text{Insumos utilizados}}$$

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos } 457}{\text{Meta programada } 500} = \text{-----} = 91.40\%$$

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Si los productos obtenidos fueron 457 y la meta fijada fue de 500, por tanto, hubo una ineficacia de 0.0860 8 ($=1-0.9140$) o lo que es lo mismo 8.60%

El administrador debe establecer una **tolerancia para la ineficacia**, por ejemplo 90%. Si la eficacia resulta menor de este parámetro, **deberán buscarse las causas y tomar las medidas correctivas**.

La **meta programada** se obtiene como resultado de estudio de **tiempos y movimientos, de tecnología y de condiciones óptimas de trabajo**.

Resultados de la Eficacia

- ◆ Mejoramiento de métodos y sistemas
- ◆ Reducción del ausentismo y rotación de personal
- ◆ Reducción del tiempo de aprendizaje
- ◆ Reducción de la supervisión
- ◆ Reducción del pago de tiempo extra
- ◆ Reducción de los costos de mantenimiento de la maquinaria.
- ◆ Reducción de conflictos entre empresas y sindicatos.
- ◆ Mejoramiento de la calidad.
- ◆ Estimulación de ascensos dentro de la empresa.
- ◆ Reducción de accidentes.
- ◆ Mejoras en la comunicación
- ◆ Desarrollo de la versatilidad de los empleados
- ◆ Mejoramiento de la actitud hacia la colaboración.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección



Existen dos clases, las **inevitables** y causas **evitables**.

Las **INEVITABLES** son todas las que provienen del exterior de la empresa debido a que no se puede tener un control sobre ellas, como falta de energía, agua, gas, etc., retrasos de los proveedores, consumos menores a los previstos por los clientes, enfermedades de los empleados, accidentes imprevisibles, causas catastróficas, incendios, terremotos, etc.

Las **EVITABLES**, son las que pueden, como su nombre lo indica, evitarse, por que si el administrador no las evitó por **desconocimiento, falta de control, inexperiencia**, o cualquier otro motivo y siempre serán responsabilidad de la administración de la empresa.

Por motivos de la Administración de la empresa

- ☐ Mala Administración
- ☐ Meta inalcanzable o mal calculada

Por motivos del personal

- ☐ Conocimientos insuficientes del trabajo que se realiza
- ☐ Poca pericia o habilidad
- ☐ Actitud negativa
- ☐ Baja moral o motivación

Por motivos de “Mala Administración”

- ☒ La organización es muy restrictiva, yendo en contra de la opinión individual y de grupo
- ☒ Cuando hay un problema no se siente el apoyo o consejo, toda la responsabilidad se le deja al empleado, pero no se le da autoridad. Es tu problema no nuestro problema.
- ☒ Comunicación deficiente
- ☒ No hay confianza, todos deben tener las manos atadas.
- ☒ Personal no experto
- ☒ Falta de coordinación entre producción, ingeniería y distribución. Cada quién su propio rollo.
- ☒ No hay delegación real de la gerencia general.
- ☒ No hay apoyo a la solución de los problemas, cada gerencia se rasca con sus propias uñas.
- ☒ Para conseguir algo hay que pelearse
- ☒ Se tiene miedo al cambio. No se toman decisiones sin riesgos.
- ☒ El grupo no se conoce o se lleva bien
- ☒ Algunos miembros dan escasa participación
- ☒ No hay reconocimiento del trabajo, sobreviniendo las frustraciones.
- ☒ No se utiliza el potencial individual
- ☒ No existe ningún grado de motivación
- ☒ No se conocen los objetivos generales ni particulares de la empresa.
- ☒ Sistema de mando autoritario. Centralización de la autoridad.
- ☒ No hay relaciones humanas
- ☒ Los asuntos se tramitan lentamente

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- ☒ No hay políticas escritas o si las hay nadie las cumple
- ☒ No hay integración hacia los objetivos
- ☒ Poco espacio en las oficinas
- ☒ No hay planes de desarrollo para gerentes.
- ☒ Vendedores de baja categoría
- ☒ Vendedores sin capacitación
- ☒ El staff no da el servicio adecuado
- ☒ Hay duplicidad de funciones
- ☒ La organización está confusa
- ☒ Hay demasiado papeleo
- ☒ La gerencia dirige por detalle en lugar de dirigir por objetivos.

METAS INALCANZABLES

Las metas deberán **siempre ser alcanzables** y **no necesariamente ideales**, por qué éstas conducen a frustraciones del personal y porque nunca habrá eficiencia y por ende sale sobrando cualquier sistema de control.

Las causas de **ineficacia** que provienen del personal, son:

CONOCIMIENTOS

- **Escasos conocimientos.** Para poder incrementar los conocimientos de la personas que ocupa un puesto en la empresa y como ayuda para señalar las metas, **se recomienda hacer un estudio de su trabajo**, el cual tiene ciertas características como son:
- **Es un medio de aumentar la productividad** de una fábrica mediante la reorganización del trabajo (reingeniería), método que por lo general requiere de muy poco o nulo desembolso de capital para instalaciones o equipo.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- **Es sistemático** Lo cual garantiza la inclusión de todos los factores que influyen sobre la eficacia de la operación, ya sea el analizar las prácticas existentes o bien crear otras nuevas y el conocimiento de todos los datos relacionados con la operación.
- Es el **método más exacto** conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación y control de la producción.
- Las economías resultantes de la **aplicación correcta del estudio** del trabajo prácticamente **comienzan de inmediato** y continúan mientras durante las operaciones en su forma mejorada.
- Es un **instrumento susceptible de ser utilizado en todas partes**. Puede utilizarse con éxito en cualquier parte que se realice trabajo de tipo manual o funcione una instalación, no solamente en talleres, sino en oficinas, comercios, laboratorios o otros similares como distribución mayoristas, minoristas e industria restaurantera.
- Es el **instrumento de investigación más penetrante** de que dispone la dirección general. Por ello, es una arma excelente para comprobar la eficacia de cualquier organización, ya que al **investigar determinados problemas pone gradualmente al descubierto las fallas de todas las funciones con ellos relacionadas**.
- El sistema de **control interno** es muy importante que se revise. Es decir lo relacionado con la medición y corrección del rendimiento de personal, materiales y equipo para asegurar que se cumplan las metas establecidas.
- Todos aquellos que tienen una función directiva adquieren la seguridad de lo que se hace es lo realmente que se planeó hacer.
- Además se sugiere estudiar las necesidades de capacitación sobre los siguientes temas
 - ▶ Productos y servicios de la empresa.
 - ▶ Políticas de la empresa
 - ▶ Historia de la empresa
 - ▶ Reglamentos internos
 - ▶ Problemas que hasta el presente se hayan resuelto.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- ▶ Planes desarrollados
- ▶ Tipo de materias primas empleadas y fuentes de abastecimiento.
- ▶ Factores de control de desperdicio
- ▶ Lo realizado y comprobado que sirve para reducir costos.
- ▶ Factores de seguridad
- ▶ Economía de la industria
- ▶ Aspectos técnicos de la maquinaria y equipo
- ▶ Factores de la competencia
- ▶ Habilidades sociales de cooperación
- ▶ Principios generales de la administración
- ▶ Todo lo relacionado con el puesto, tal como actividades, obligaciones, responsabilidades, procedimientos, informes, formularios, entre otros.
- ▶ La formación universitaria, donde se capacita a la persona para vivir por sí misma, sin prejuizar el sitio donde va vivir, en la empresa se trata de preparar a la persona para trabajar en la colectividad para formar parte de ella y creando una conciencia del conjunto.

Las técnicas aplicables a la productividad en capacitación del personal, son entre otras, las siguientes.

⊗ **Psicopedagógicas:** Psicología aplicada, Pedagogía, Medios de comunicación, Audiovisual, Técnicas de motivación,

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Relaciones humanas, Evaluación de Méritos, Arte de la Entrevista, Pruebas de personalidad.

- ⊗ **Matemáticas**.- Investigación de Operaciones, Álgebra matricial, Estadística histórica e Inferencial, Ruta Crítica, Estadística aplicada, Control estadístico de la Calidad, etc.
- ⊗ **Economía – Econometría- Estudios de mercado, diagnóstico y autodiagnóstico, Técnicas de Distribución, Finanzas, Economía Industrial, Presupuestos, Planeación Estratégica, Sistemas**, etcétera.
- ⊗ **Administración**: Dirección, Liderazgo, Planeación, Organización, Programación, Control de actividades y procesos, Conducción, Objetivos y metas, Costos de Producción, Auditoría Administrativa, Control de Inventarios, Evaluación de Puestos, Salarios e Incentivos, Control de Proyectos.
- ⊗ **Ingeniería Industrial**: Cibernética, Ergonomía, Métodos de Trabajo, Seguridad Social, Simplificación del Trabajo, Distribución de Planta, Manejo de Materiales, Medición de trabajo de oficina, Mantenimiento, Muestreo del Trabajo, Diseño industrial, Diseño de herramientas y máquinas, Diseño de Procesos, Control de la Producción y otras.
- ⊗ **Contabilidad, Computación, Contabilidad Administrativa, Punto de Equilibrio, Rentabilidad, Controles Presupuestales, Estados Financieros, Contabilidad de Costos**, entre otros conocimientos.

HABILIDADES

La habilidad o pericia que debe poseer el personal, según el puesto que desempeñe, se pueden listar las siguientes habilidades:

- ⊗ **Desempeñar su puesto**
- ⊗ **Mantener la disciplina**
- ⊗ **Dar instrucciones**
- ⊗ **Ganar amistades**

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- * Efectuar el autoanálisis y mejoramiento personal**
- * Controlar los desperdicios**
- * Participar en juntas y conferencias de trabajo y por supuesto conducirlas**
- * Redactar informes**
- * Hablar en público, claro y persuasivo**
- * Organizar su puesto y horario de actividades**
- * Desarrollar una política de superación con su equipo de trabajo**
- * Redactar sugerencias**
- * Controlar su ausencia y la de otros**
- * Hacer recesos y descansos en el trabajo**
- * En plan administrativo: planear, organizar, programar, controlar y dirigir.**
- * Como ejemplo para medir el grado de aptitud de una persona puede utilizarse el siguiente cuestionario:**

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

| C O N C E P T O | | Grado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | FORMACIÓN DE CONCEPTOS Y EXPRESIÓN VERBAL DE LOS MISMOS | | | | | | | | | | | | |
| 2 | DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE LA MEMORIA | | | | | | | | | | | | |
| 3 | HABILIDAD ANALÍTICA DE ABSTRACCIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 4 | MADUREZ DE JUICIO PARA EVALUAR UNA SITUACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 5 | ATENCIÓN AUTOMÁTICA SIN ESFUERZO VOLUNTARIO | | | | | | | | | | | | |
| 6 | CONCENTRACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS | | | | | | | | | | | | |
| 7 | CONCENTRACIÓN PARA ORGANIZACIÓN MATERIAL VISUAL Y MANUAL | | | | | | | | | | | | |
| 8 | HABILIDAD PARA ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS (PROACTIVO) | | | | | | | | | | | | |
| 9 | APRENDIZAJE DE NUEVOS ELEMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| 10 | PENSAMIENTO ORIGINAL Y CREATIVO | | | | | | | | | | | | |
| 11 | APTITUDES ADICIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 12 | CAPACIDAD PARA RELACIONARSE | | | | | | | | | | | | |
| 13 | CRITERIO PARA EVALUAR IDEAS Y OPINIONES DE OTROS | | | | | | | | | | | | |
| 14 | INTERESES PERSONALES | | | | | | | | | | | | |
| 15 | NIVEL DE ASPIRACIONES | | | | | | | | | | | | |
| 16 | DON DE MANDO | | | | | | | | | | | | |
| 17 | HABILIDAD DE DIRECCIÓN | | | | | | | | | | | | |

En la práctica profesional se han encontrado formas para **incrementar la habilidad** de los grupos de personas que trabajan en empresas industriales, comerciales, agrícolas y de servicios, siendo las siguientes:

- 
ALTA GERENCIA: Fomentar en los altos ejecutivos la mística de la productividad para que puedan tomar mejores decisiones y aprovechar mejor los recursos disponibles. Se logra por medio de libros, revistas, publicaciones, seminarios, mesas redondas, circuitos, talleres, demostraciones y una profunda campaña de motivación, convencer a este sector y darle la pericia y la habilidad necesaria para aplicar científica y prácticamente los principios más modernos de planeación, ejecución y control de las empresas.
- 
TÉCNICOS: Por medio de seminarios, mesas redondas, cursos y demostraciones, llevarles constantemente las informaciones sobre los avances en la metodología para la mejor aplicación de sus conocimientos tecnológicos.
- 
SUPERVISORES: Estado a cargos de ellos, la aplicación inmediata de las técnicas de productividad en su propio departamento, es muy importante

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

convencerlos y motivarlos para la aplicación de las técnicas de productividad con miras a facilitar el trabajo y reducir los costos.

- **OBREROS:** Este tipo de personal acepta los conocimientos con mayor confianza cuando provienen de sus directivos y reclama los cursos de formación de adultos, seguridad industrial, mantenimiento de equipos y reducción de desperdicios.
- **CAMPESINOS:** Con la ayuda de los ingenieros agrónomos a través de escuelas especiales se les llevan las técnicas de mantenimiento de maquinaria agrícola y todas las que conduzcan a aumentar y mejorar la producción por hectárea, así como la de sus ganados, las forestales y lo relacionado con la producción e industrialización de sus productos.
- **SERVICIOS:** Tanto los ejecutivos de servicios como los empleados y auxiliares requieren de capacitación y motivación para mejorar los servicios internos y externos de las empresas y mejorar sus costos, reduciéndolos.

ACTITUDES

Después de lo que hemos visto, aún no es suficiente con que el personal tenga una información adecuada para el puesto, sino que es necesario que tenga una **actitud positiva**.

Según el tipo de puesto, es deseable que la persona que lo ocupa posea alguna o algunas de las siguientes actitudes:

- ▲ **Apreciar y estimar los objetivos, las políticas y los procedimientos de la empresa.**
- ▲ **Simpatía hacia los problemas y procedimientos de la empresa, con el deseo de colaborar para resolverlos.**
- ▲ **Voluntad de trabajar productivamente**
- ▲ **Entendimiento y cooperación con la autoridad**
- ▲ **Entendimiento y apreciación de la posición del empleado y sus problemas**
- ▲ **Formación del espíritu de grupo**
- ▲ **Sentimiento de responsabilidad de los costos y del desperdicio**
- ▲ **Sentimiento de satisfacción, seguridad y pertenencia**
- ▲ **Sentimiento de participación en la Administración**

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- ⬆️ **Apreciación y sentimiento de la interdependencia entre el empleado y la empresa**
- ⬆️ **Deseo de tener un alto nivel de seguridad**
- ⬆️ **Capacidad para apreciar las reglas y reglamentos y el deseo de considerarlos útiles y acatarlos**
- ⬆️ **Sentimiento de amistad y compañerismo en el medio de su trabajo.**
- ⬆️ **Espíritu de grupo, orgullo por su trabajo y el de sus compañeros, así como del producto y los servicios que maneja la empresa**
- ⬆️ **Sentimiento de que su trabajo es valioso y útil para los demás y por ende para la empresa**
- ⬆️ **Interés por el bienestar, éxito y la satisfacción de todos.**

De encuestas llevadas a cabo en el medio empresarial, se han detecta las siguientes **actitudes POSITIVAS**:

- 🕒 **Trato del jefe**: Es quizá el facto positivo más fuerte. Parece que el personal ejecutivo tiene una buena actitud general hacia el trato que recibe de su jefe. Esto logra una mayor productividad.
- 🕒 **Prestaciones empresariales**: La mayoría del personal tiene una alta actitud sobre las prestaciones que otorga la empresa, como fondo de ahorros, seguros de vida, vales de despensa, gastos médicos mayores, automóvil, ayuda para casa, educación de los hijos, viajes al interior y al extranjero, bonos de productividad, acciones de la empresa, permanencia dentro de la empresa, crecimiento personal, etc.
- 🕒 **Seguridad en el trabajo**. Todos quieren tener una seguridad de que no van a ser despedidos a pesar de que realicen un buen trabajo
- 🕒 **Condiciones de trabajo**: Debe tenerse cuidado con el espacio vital, luz, ruido, ventilación, comodidad, herramientas de trabajo. Cualquiera de ellas puede provocar una baja moral y baja productividad.
- 🕒 **Sueldos**: Normalmente nadie está conforme con lo que gana. Por lo general se piensa que lo que se gana es “poco” y se comparan con otros que ganan más y trabajan menos, que los sueldos son injustos. (Comentar)
- 🕒 **Lealtad hacia la empresa**: En general se le considera baja. Los empleados no reconocen las prestaciones y las reorganizaciones, cambios, etc. causan una baja moral.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Usted ¿**Qué puede hacer para conocer el clima empresarial de la empresa donde presta sus servicios?** A continuación se le proporciona una propuesta de cuestionario para ser aplicada por el área de Recursos Humanos o por una empresa contratada:

| CUESTIONARIO PARA DETECTAR ACTITUDES DE PERSONAL | | CALIFICACIÓN | | | |
|--|---|--------------|------|-------|-----------|
| | | POBRE | MALO | BUENO | EXCELENTE |
| 1 | LOS SUELDOS DE LA EMPRESA EN GENERAL SON | | | | |
| 2 | LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA EN GENERAL SON | | | | |
| 3 | LAS CONDICIONES DE TRABAJO (CALOR, FRIO, LIMPIEZA, MUEBLES, ETC.) SON: | | | | |
| 4 | EL TRATO EN GENERAL QUE RECIBE DE SU JEFE ES | | | | |
| 5 | LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE LE OFRECE LA EMPRESA SON | | | | |
| 6 | EL TRABAJO BIEN HECHO POR USTED, POR LO GENERAL ES RECONOCIDO | | | | |
| 7 | LA SEGURIDAD EN SU TRABAJO A FUTURO LA CONSIDERA | | | | |
| 8 | EL INTERÉS DE SU JEFE POR EL TRABAJO QUE USTED REALIZA ES | | | | |
| 9 | LA LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA, EN GENERAL ES | | | | |
| 10 | EL AMBIENTE Y SUS COMPAÑEROS EN GRAL. HACEN QUE EL LUGAR DE TRABAJO SEA | | | | |

MOTIVACIÓN

A una persona se le puede capacitar para una actividad, pero no es fácil que por ese solo hecho tenga una actitud favorable para llevarla a cabo. La gente conoce o sabe pero **NO QUIERE** y se llega al punto por demás interesante de cómo motivar al personal.

El dinero **no es el motivador más importante** (comentar). Todas las investigaciones profesionales sociológicas han determinado que el dinero está en tercer lugar.

El primer motivador es el de **trabajar a gusto**.

El segundo motivador es el **reconocimiento del esfuerzo personal** y del grupo que se dirige y la **oportunidad de ascenso**.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

El dinero compra al trabajo, **pero no a la lealtad, ni al empeño y entusiasmo de las personas.**

Los incentivos responden a un **aumento de voluntad**, no de capacidad.

El aumento de productividad del trabajador no comienza en cero. **La mayoría tiene una actitud correcta**, llevan en sí mismo una tendencia nutrida por el amor propio de trabajar bien y mostrar sus aptitudes.

La motivación adecuada será aquella que en lugar de desanimar, **desenvuelva su tendencia al perfeccionamiento, buscando los satisfactores para conquistar su entusiasmo.**

Entre este tipo de técnicas, están las siguientes:

Comunicación: Como la transmisión de ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Los Directivos, a través de una correcta comunicación hacen llegar sus órdenes e ideas a todos los niveles de la organización y recibirán a la vez informes o respuestas de ellos, que es la comunicación vertical. Al mismo tiempo la comunicación horizontal se debe dar entre los distintos niveles.

Actividades deportivas y culturales: Son muy importantes ya que permiten estrechar la unión y el compañerismo de los miembros del organismo y permiten ejercitar la competencia amistosa facilitando un desahogo de las tensiones de trabajo, contribuyente por consiguiente, a aliviar la rutina diaria.

Sistema de sugerencias. Es una forma de comunicación vertical ascendente, que permite a los empleados exponer sus ideas y quejas con relación a su trabajo. Las ideas de interés deben ser comentadas con sus autores para intercambiar puntos de vista. E inclusive las propuestas que originan incremento en ingresos y utilidades deben ser premiadas.

Actividades Sociales: También, este tipo de actividades promueven al igual de las deportivas y culturales, a fomentar las buenas relaciones de grupo y lograr un mayor

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

acercamiento a través de las relaciones informales. Por ejemplo llevar a cabo cuando menos una vez al año un programa que cubra las actividades sociales, culturales y deportivas durante el período.

Inventario de la fuerza de trabajo: Permite evaluar la fuerza de trabajo utilizando cuestionarios preparados al efecto, para que cada empleado de su contestación. De esta manera se obtiene un inventario a detalle de las características del personal que labora en la empresa. Esto sirve para comparar la fuerza de trabajo del organismo con el de otros organismos.

Investigación del clima empresarial. Las relaciones humanas adecuadas son indispensables. Cuando no se le concede la importancia debida surgen problemas que se traducen en un clima de trabajo negativo. **Comentar**

Todo lo comentado anteriormente **debe ponerse en marcha de inmediato**, comenzando por **establecer metas departamentales**, y si ya existen, **deben ser revisadas para comprobar que realmente son alcanzables**. (Comentar)

Lo importante es que la meta tanto empresarial como departamental, debe ser en una **cantidad definida de trabajo** y **debe ser alcanzada en un tiempo definido**.

CAUSA – EFECTO

Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a las empresas:

- Establecimiento del impuesto
- Aumento de precios de venta para absorber el efecto del impuesto

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- Aumento de los precios y por consecuencia disminución de la demanda
- A menor demanda, por tanto menor ventas
- La reducción de ventas repercute en disminución de la producción
- Si disminuye la producción, se provoca el desempleo
- Si hay desempleo, hay menos capacidad de compra
- A menor capacidad de compra menor demanda de los consumidores

Como puede observarse existe una serie de eslabones de causa-efecto, que debidamente conocidos pueden aprovecharse en beneficio de la empresa.

Con el incremento de la productividad se requiere conocer las causas que la generan, para ello se muestra el siguiente cuadro:

DESGLOSE DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección



Se deducen de este cuadro 4 condiciones principales relacionadas con la productividad:

1. Se requiere saber **aprovechar los recursos de los terceros** (accionistas, proveedores, bancos, etc.)
2. Se requiere **aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa** (Maquinaria, inventarios, RH, etc.)
3. Se requiere **escoger entre varias alternativas cual es la mejor de ellas.**
4. El escoger la mejor alternativa **requiere buena información.**

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Si las condiciones mencionadas son factores indispensables para lograr el incremento de la productividad e los negocios, podemos considerarlas como **orígenes o causas** de esa productividad. De acuerdo con lo anterior se pueden definir como **elementos básicos de la productividad** a las siguientes:

1. **Allegarse de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.** Esto significa que se requiere de la utilización de recursos financieros ¿Cómo? De los socios de negocio o accionistas, Proveedores, Bancos, Sociedades Financieras, Mercado de Valores Mobiliarios.
2. **Utilizar eficientemente los recursos disponibles.** Esto significa utilizar adecuadamente el efectivo, crédito a clientes, inventarios, maquinaria, instalaciones, recursos humanos entre otros.
3. **Localizar las mejores alternativas de operación.** Debe planearse por anticipado los pasos que me permitan dar cumplimiento a la meta que pretendemos. Para planear se necesita la clara fijación del objetivo que se persiga, la investigación de las distintas formas en que puede lograr, y la evaluación y selección de la mejor alternativa disponible. Cualquier decisión siempre implica riesgos de no considerar todos los factores o variables que pueden afectar el resultado, por lo que se requiera utilizar la planeación matemática en aquellos trabajos de planeación relativos a situación con alto grado de incertidumbre.
4. **Disponer de buena información para la toma adecuada de decisiones.** Sistemas ERP (Comentar)

CONCEPTOS CLAVE

EFICACIA: ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA.

EFICIENCIA.- ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

PRODUCTIVIDAD= CANT. DE PROD. O SERVS. OBTENIDOS

INSUMOS UTILIZADOS

EFICIENCIA = INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIO

INSUMOS UTILIZ. CON DESPERDICIO

Eficiencia= 650,000 hrs hombre/748,000total de horas utilizadas real

Eficiencia= 0.8690 = 86.90% = 13.10% de deficiencia (1.00-86.90)

EFFECTIVIDAD.- ES EL PORCENTAJE DE CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO COMPRADO CON LAS CARACTERÍSTICAS SEÑALADAS EN LAS METAS DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN.

EFFECTIVIDAD = Eficacia x eficiencia

Si en Producción la eficacia de los obreros fue de 83% con una eficiencia del 76%. Su efectividad fue de 63.08% (83% x 76%). La efectividad es la cantidad real obtenida con el insumo bien utilizado o sea 0.6308

Efectividad cifra real obtenida con insumo bien utiliz.= 0.6308

Cantidad real con desperdicio de insumo 0.83(0.24) = 0.1992

Cantidad faltante con insumo bien utilizado 0.17(0.76)= 0.1292

Cantidad faltante con insumo mal utilizado 0.17(0.24) = 0.0408

TOTAL= 1. 0000

LO QUE SE PUEDE ESPERAR.

Nadie puede convencer a otro de que cambie. Cada uno de nosotros está custodiando la “puerta del cambio” que sólo puede abrirse desde adentro, es decir, el único que la puede abrir es usted. Nosotros no podemos abrir la puerta de otra persona, ni con argumentos, ni con apelaciones emocionales.

Si usted decide “abrir su puerta del cambio” para comprender y vivir realmente los principios de los 7 hábitos, observará aspectos muy positivos.

El primer resultado que vivirá personalmente es que su desarrollo será evolutivo, pero el efecto neto será ¡revolucionario!

El efecto neto de abrir la puerta del cambio a los tres primeros hábitos, que son los hábitos de la victoria privada, aumenta considerablemente la autoconfianza. Llegará a conocerse más profundamente y significativamente: usted consiga su naturaleza, sus valores más profundos y su singular capacidad de aportación. Mientras viva sus valores, disfrutará del regocijo y paz que le habrán infundido en usted su sentido de equidad, integridad, autocontrol y su capacidad autodirectiva.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Usted también se definirá desde adentro y no a través de las opiniones de otras personas o de la comparación con otras. Lo correcto e incorrecto tiene poco que ver con el hecho de ser juzgado.

Usted va a descubrir que cuanto menos se preocupe por lo que otros piensan de usted, más le preocupará lo que otros piensen de sí mismos y de sus mundos privados, e incluso de sus relaciones con usted.

También dejará de basar su vida emocional en las debilidades de otras personas. Dejará de ser una víctima. Además, le resultará más fácil es deseable cambiar porque hay algo que es esencialmente constante.

Cuando se abra usted a los tres ámbitos siguientes que son los hábitos de la ¡victoria pública!, usted descubrirá y liberará los deseos y recursos para reparar y construir relaciones importantes, mismas que hasta ahora están deterioradas o incluso rotas.

Las buenas relaciones mejorarán, se volverán más profundas, más sólidas, más creativas y más intrépidas.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Con el séptimo hábito, si usted va a su interior profundamente, va a renovar los seis primeros hábitos y le dará usted una verdadera independencia y capacidad e interdependencia efectiva.

Sea cual fuere su situación actual, es seguro que usted no es sus malos hábitos precisamente. Pero si lo fuera, podría reemplazar las pautas antiguas de la conducta derrotista por otras nuevas, adquirir nuevos hábitos de efectividad, de felicidad y de relaciones basadas en la confianza.

Lo que conseguimos con demasiada facilidad, nunca es objeto de gran estimación. Sólo lo que nos cuesta obtener otorga valor a las cosas.



Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

PRIMER HÁBITO: SER PROACTIVO



Haga el siguiente ejercicio: Véase a usted mismo como si no fuera usted sino que fuera otra persona.

Ahora intente otra cosa: Piense en su estado de ánimo en el que se encuentra en este momento. Identifíquelo. Conozca qué está sintiendo usted en este momento y cómo describiría usted su presente estado mental.

Piense ahora durante un minuto sobre cómo está trabajando su mente, con rapidez y despierta, o acaso está dudando entre practicar este ejercicio mental y obtener conclusiones de lo que se pretende obtener con él.

Todos tenemos la autoconciencia que es la aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento. Por esta razón, es que el hombre tiene el dominio de todas las cosas del mundo y de que realice progresos significativos de generación en generación.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Por eso podemos evaluar y aprender de las experiencias de otros, así como de las propias. Por eso podemos crear y destruir nuestros hábitos. No somos nuestros sentimientos. No somos nuestros estados de ánimo. Ni siquiera somos nuestros pensamientos. El hecho mismo de que podamos pensar sobre estas cosas nos separa de las cosas y del mundo animal irracional.

La autoconciencia nos permite distanciándose examinar, incluso el modo en que nosotros nos vemos a nosotros mismos; del paradigma de nosotros mismos, que es el más fundamental en que se basa la efectividad.

Afecta no sólo nuestras actividades y conductas, sino también afecta el modo en que vemos a otras personas. Se convierte en el mapa de naturaleza básica de la humanidad.

De hecho, mientras no tengamos en cuenta de cómo nos vemos a nosotros mismos y de cómo nos vemos a nosotros mismos, nunca seremos capaces de comprender cómo ven los otros y que sienten acerca de sí mismos y de su mundo.

Esto limitaría significativamente nuestro potencial personal y también esta capacidad de relacionados con los demás. Pero a causa de la singular capacidad humana de la autoconciencia, podemos examinar nuestros paradigmas para determinar si son principios basados en la realidad, o están en función de condicionamientos y condiciones.

El espejo social

Si la única visión que tenemos nosotros mismos proviene del espejo social, es decir del actual paradigma social y de las opiniones de los demás sobre nosotros y de los paradigmas de las personas que nos rodean, la concepción que tengamos de nosotros mismos será como la imagen reflejada en los espejos deformes de los parques de atracciones.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- **Hey ¡Siempre llegas tarde! ¡Irresponsable!**
- **¿Por qué no puedes simplemente mantener las cosas ordenadas?**
- **¡Tienes que ser Abogado!**
- **¡Comes como un cerdo!**
- **¡No puedo creer que hayas ganado!**
- **Esta idea es muy sencilla. ¿Por qué simplemente no la puedes comprender? ¿Qué acaso eres un retrasado mental?**

Todos estos comentarios carecen de proporción. A menudo son más proyecciones que reflejos: Proyectan preocupaciones y debilidades de carácter de las personas que se lo dicen a usted y no dan un reflejo correcto de lo que somos. Esas personas son las que realmente tienen un problema personal y no necesariamente usted.

El reflejo de los paradigmas sociales actuales nos está diciendo que estamos en gran medida determinados por el condicionamiento y por ciertas situaciones.

Aunque hayamos reconocido tremendo poder del condicionamiento en nuestras vidas, decir que estamos determinados por él, que no tenemos ningún control sobre esta influencia, nos daría un mapa mental equivocado.

En realidad existen tres mapas sociales, tres teorías deterministas ampliamente aceptadas, que independientemente o en combinación puede explicar la naturaleza del ser humano:

- **El determinismo genético que hemos menciona básicamente que la culpa es de los abuelos. Esa es la razón de que tenga mal genio. Sus abuelos eran irascible es y eso está en su ADN. El ADN pasa de generación en generación y usted lo ha heredado. Además usted es del Distrito Federal y así son los del Distrito Federal.**

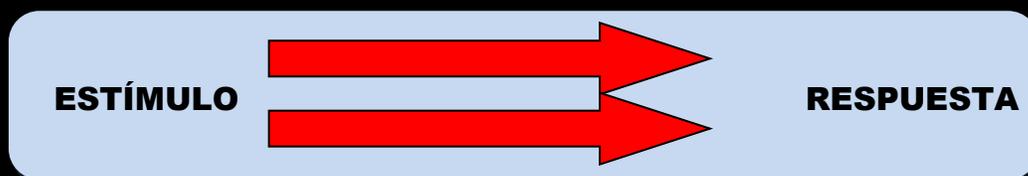
Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- **El determinismo psíquico que nos dice básicamente que la culpa es de los padres. La educación, sus experiencias infantiles establecieron lo esencial de sus tendencias personales y la estructura de su carácter. Por eso se debe que no le gusta usted está rodeado de sus personas. Así es como luzcan sus padres. Usted se siente terriblemente culpable si comete un error porque así en su más profundo interior recuerda la impresión emocional recibida cuando usted era muy vulnerable, tierno y dependiente. Se recuerda el castigo, rechazo, la comparación con los demás y los problemas emocionales, cuando uno se comportaba de acuerdo con lo que sus padres esperaban de usted.**
- **El determinismo ambiental que nos dice que la culpa es del patrón o del jefe o de su esposa, o de su hijo adolescente, o de su situación económica o de la política económica nacional. Alguien o algo en su ambiente es el directamente responsable de que usted sea de determinada manera.**

Los tres mapas anteriores se basan en la teoría de estímulo - respuesta que solemos asociar con los experimentos de las "Cadenas de Pavlov"

La idea básica es que estamos condicionados a responder de un modo particular a un estímulo concreto.

MODO REACTIVO



ENTRE ESTÍMULO Y RESPUESTA

Se habla de Víctor Frank, educado bajo la psicología de Sigmund Freud, según la cual, lo que no sucede de niños, es lo que forma nuestro carácter y personalidad y gobierna básicamente el resto en nuestra vida. Los límites y parámetros de nuestra vida están fijados y en lo esencial no tendríamos mucho que hacer para corregirlos. V era psiquiatra y judío. Estuvo en los campos de concentración de la Alemania nazi, donde vivió toda clase de horrores. Sus padres, hermano y mujer murieron en los campos de concentración y fueron asesinados en las cámaras de gas. V fue torturado y sometido a innumerables humillaciones, sin nunca estar seguro de si en el momento siguiente lo llevarían a la cámara de gas o se salvaría, los cuales retiraban los cuerpos y recoger las cenizas de los calcinados.

Un día, desnudo y sólo en una pequeña habitación, empezó a tomar conciencia de lo que llamó la libertad última, esa libertad que sus carceleros nazis jamás podrían quitarle. Ellos podían controlar todos ambiente, hacer lo que quisieran con su cuerpo, el propio Víctor era un ser auto consciente capaz de ver como observador su propia participación de los hechos. Su identidad básica estaba intacta. En su interior él y sólo él podía decidir de qué modo podría afectarle todo aquello. Entre todo lo que le sucedía, estaba su libertad o su poder para cambiar esa respuesta. En medio sus experiencias, Víctor se proyectaba hacia otros contextos; por ejemplo, si imaginaba dando conferencias ante sus alumnos después de haber sido y sido liberado del campo de concentración. En el aula se describía a sí mismo y exponía como lección todo lo que había aprendido durante su propia tortura.

Por medio de la disciplina de este tipo es decir disciplinas mentales, emocionales, morales, utilizando su memoria y la imaginación, ejercitó su pequeña libertad, que entonces creció hasta ser mayor que la de sus carteles carceleros nazis. Los nazis tenían más libertad exterior, más opciones en el medio ambiente, pero Víctor tenía más libertad interior, más o del interno para

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

ejercitar sus opciones. Mientras se convirtió en un ejemplo de quienes lo rodeaban, incluso para alguno de sus guardias alemanes. Ayudó a otros a encontrar un sentido de su sufrimiento y dignidad en su vida de prisioneros.

Entre la más degradantes circunstancias imaginables, director usó el privilegio humano de la autoconciencia para descubrir un principio fundamental de la naturaleza del hombre: entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir.

La libertad de elegir incluir privilegios que nos particularizan como seres humanos. Además de lo que se conoce como la autoconciencia, tenemos imaginación, es decir la capacidad para ejercer la creación de nuestras mentes, yendo más allá de la realidad que estoy viviendo. Tenemos conciencia moral, es decir una profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobiernan nuestra conducta, de la medida en que nosotros pensamientos y acciones están en armonía con dichos principios. Y tenemos una voluntad independiente, esto es, la capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia.

Ni siquiera los animales más inteligentes tienen estos recursos. Puede decirse, que ellos están programados por el instinto. Se les puede adiestrar para que sean responsables, pero no pueden asumir la responsabilidad de ese adiestramiento; en otras palabras, no pueden dirigirlo. No pueden dirigir la programación. Ni siquiera tienen conciencia de ella.

Nosotros como humanos podemos formular los programas para nosotros mismos, totalmente independientes, de nuestros instintos y adiestramiento. Por ello la capacidad del animal es relativamente limitada y la del hombre es totalmente ilimitada. Pero si vivimos como animales sobre la base de nuestros instintos, condicionamientos y condiciones, siguiendo los dictados de nuestra memoria colectiva, por supuesto nosotros seremos también limitados.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

El paradigma determinista proviene principalmente de los animales, ratas, monos, palomas, perros y de las personas neuróticas y psicológicas. Si bien esto permite satisfacer ciertos criterios en algunos investigadores, como son la predictibilidad, la historia de la humanidad y nuestra propia autoconciencia nos dicen que este mapa en modo alguno describe el territorio.

Nuestras dotes humanas nos elevan por encima del mundo animal. La medida que en que ejercitarnos y desarrollamos esas dotes nos da el poder para desplegar nuestro potencial humano. Entre el estímulo y la respuesta está nuestra mayor fuerza: la libertad interior de elegir lo que queramos ser.

LA PROACTIVIDAD DEFINIDA

MODELO PROACTIVO



Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Si queremos saber lo que pasó con Víctor, él desarrolló el hábito de la “proactividad”.

La proactividad es un término que no sólo significa tomar iniciativas, quiere decir también que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Esta conducta es una función de nuestras decisiones, nunca de nuestras condiciones.

Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa de la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Responsabilidad. En responsabilidad encontramos alusiones a palabras tales como “responder” y “habilidad”. Habilidad para elegir una respuesta. Las personas proactivas reconocen esa responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o de las propias circunstancias. Su conducta es el producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en un sentimiento.

Dado que la naturaleza que tenemos nos hace ser productivos, si nuestras vidas están en función del condicionamiento y las condiciones, esto se debe a que por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder que controlamos.

Si esta es nuestra elección, nos volveremos reactivos las personas activas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico un si el tiempo es bueno, se siente muy bien, si no es bueno el tiempo, afecta sus actitudes y su comportamiento. En cambio las personas productivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brilla el sol no supone ninguna diferencia. Su fuerza impulsiva reciben sus valores, y su valor es hacer un trabajo de buena calidad, nunca dependerá de que haga buen tiempo o no. ¿Cuántas personas conoce usted que se sienten tristes porque está lloviendo y hasta se sienten deprimidas?

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Las personas que son reactivas están afectadas por el ambiente social, es decir lo que conocemos como clima social. Cuando se les trata bien se sienten bien; pero cuando no la trata bien se vuelven defensivas o auto protectoras las personas activas construyen sus vidas emocionales en base a la conducta de los demás, permitiendo siempre que los defectos de las otras personas controlen su propia vida.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores, es la esencia de la persona atractiva. Los reactivos se ven impulsados por sentimientos, por circunstancias, por condiciones, por el ambiente. En cambio los proactivos se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados internalizados. También los proactivos están influidos por los estímulos externos, ya sean físicos, sociales o psicológicos, pero la diferencia está en su respuesta a dichos estímulos, consciente o inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores.

Eleonore Roosevelt dijo: “Nadie puede herirte sin tu consentimiento”. Gandhi dijo: “Ellos no pueden quitarnos nuestro auto respeto si nosotros no se lo damos”.

En una ocasión una mujer mencionó que trabajaba como enfermera para el hombre más miserable e ingrato que pudiera uno imaginarse. Dijo, “nada de lo que hago es suficiente para él. Nunca aprecia nada, ni siquiera lo reconoce. Constantemente me acosa y me encuentra defectos en todo lo que hago. Por su culpa este hombre mi vida es desgraciada y a menudo me desquitó con y frustración sobre mi familia. Otras enfermeras sienten lo mismo. Prácticamente rezamos diariamente para que no corran. Usted está diciendo que nadie puede herirme sin mi consentimiento y que yo elijo mi propia vida emocional de infelicidad. Estoy apenas hoy comprendiendo que en realidad si tengo ese poder, comprendí que yo he elegido ser una desgraciada, también comprendí que podría elegir no serlo. Puedo decir soy libre, salgo de una cárcel, jamás voy a dejar que me controlen con el trato que me de otra persona.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Lo que nos daña no es lo que nos sucede, si nuestra propia respuesta a lo que no sucede.

Seguramente que todos hemos conocido individuos que atravesaron por circunstancias muy difíciles, quizá una enfermedad terminal como el cáncer o sida o una discapacidad física, conservando una extraordinaria fuerza emocional. Nada deja una impresión mayor, más duradera en otra persona que la conciencia de que alguien ha trascendido a ese sufrimiento, que ha trascendido a la circunstancia y que está encarnando y expresando un valor que inspira, ennoblece y eleva la vida de cualquier ser humano.

Algunas personas han tenido la experiencia de acompañar a un moribundo que ha conservado una actitud admirable, comunicando tanto amor y compasión, y resistido de un modo tan incomparable su propio fin. Usted seguramente no olvidará nunca a esos individuos, quienes se sintieron transformados por la inspiración de ese coraje, quienes se sintieron profundamente conmovidos y motivados a realizar actos más nobles y de servicio y compasión.

Víctor Frankl dice que existen tres valores fundamentales en la vida:

- Experiencia, o de lo que nos sucede;**
- El creador, o de lo que aportamos a la existencia y el**
- Valor actitudinal, o de nuestra respuesta ante circunstancias difíciles, como por ejemplo en enfermedades terminales.**

El valor más alto es el actitudinal, es decir, lo que más importa es el modo en que respondemos a lo que experimentamos en la vida.

TOMAR LA INICIATIVA

Nuestra naturaleza esencial consiste en actuar, no en el hecho de que se actúe sobre nosotros. Esto nos permite dirigir nuestras respuestas a ciertas circunstancias particulares, y además nos da poder para crear las circunstancias.

Tomar la iniciativa no quiere decir ser insistente, molesto o agresivo. Simplemente significa reconocer nuestra propia responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Si usted quiere tener un mejor empleo, el consejo más sabio es que usted muestre más iniciativa: conocerse a sí mismo, conocer sus aptitudes, estudiar la rama en la que usted quiere desenvolverse, inclusive en los problemas específicos que afrontan las empresas, y después elabore una exposición efectiva para demostrar de qué modo sus capacidades son útiles para cualquier empresa. Nunca llegue a “pedir”, sino ofrezca soluciones.

Esto se llama “venta de una solución” y es un paradigma clave del éxito comercial.

La respuesta es, por lo general, el acuerdo: la mayoría de las personas advierten cuán poderosamente ese enfoque acrecienta sus posibilidades de encontrar empleo y progresar. Pero muchas de ellas no dan los pasos necesarios, no toman la iniciativa para llevar esa técnica a la práctica.

La gente sin iniciativa suele decir: ¡dónde puedo estudiar los problemas de las organizaciones! ¡nadie quiere ayudarme! N tengo la más mínima idea de cómo se realiza una exposición efectiva!

Estos pretextos los utilizan muchas personas y esperan que algo suceda o que alguien se haga cargo de ellos. Pero las

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

personas que llegan a ocupar los buenos puestos son las personas son proactivas, son aquellas personas que dan soluciones a los problemas no que los crean, y por supuesto esas personas no son un problema en ellas mismas, son personas que toman la iniciativa de hacer siempre lo que sea necesario, congruente con principios correctos, y finalmente llevan a cabo la tarea.

Cuando alguien de nuestra familia, aunque sea uno de los dos hijos más pequeños, adopta una posición irresponsable y espera que otra persona se enfrente con el problema y de una solución, debe enseñársele a que utilice sus propios recursos e iniciativa. En realidad antes de que nosotros digamos cualquier cosa, suele ocurrir que el quejoso se responda a sí misma y diga: ya lo se, tengo que utilizar más mis recursos y mi iniciativa.

De ninguna manera mantener a las personas en el curso de la responsabilidad es humillante; es simplemente afirmativo. La productividad forma parte de la naturaleza humana, y aunque los músculos proactivos puedan encontrarse adormecidos, sin duda están en su lugar.

Desde luego, debe tenerse en cuenta el nivel de madurez del individuo. No podemos esperar una gran cooperación creativa de quienes se hallan en una profunda dependencia emocional. Pero por lo menos, podemos afirmar su naturaleza básica y crearle una atmósfera en la que la persona pueda aprovechar las oportunidades y resolver sus propios problemas, confiando a la vez más en sí misma.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Actúe o deje que los demás actúen por usted.

La diferencia que existe entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen, es una diferencia de 180°. No es un 25% o 50% de efectividad; es de un 5000% de diferencia, en particular, si esas personas son inteligentes, sensibles ante las necesidades de los demás y están siempre alerta.

Crear en nuestra vida el equilibrio de efectividad P/CP requiere de iniciativa. Hace falta iniciativa para desarrollar los siete hábitos. Al estudiar los otros seis hábitos, debe usted que cada uno de ellos depende el desarrollo de los músculos proactivos. En todos los casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán definitivamente sobre usted. Y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependerá de que se siga una u otra ruta.

En cierta ocasión, en época de recesión económica en una empresa empezaron a despedir a los empleados y en lugar de crear su pánico se habló sobre el control y reducción de los costos. En ese mismo día se habló sobre cómo se podría ampliar la penetración de mercado. La gente se concentró en aspectos

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

prácticos y factibles. Las reuniones concluyeron con un espíritu de esperanza y conciencia productiva.

Lo que sucedió fue que se afrontó una realidad con circunstancias presentes y proyecciones futuras. También se estaba afrontando la realidad de que si teníamos el poder de elegir nuestra respuesta a las circunstancias. No afrontar la realidad hubiera sido responsable de aceptar la idea de lo que sucede en nuestro ambiente y tiene que afectarnos necesariamente.

Las empresas, las organizaciones, inclusive las familias pueden ser proactivos. Pueden combinar la creatividad y recursos de los individuos proactivos para crear una cultura productiva dentro de la empresa. La organización no tiene por qué estar a merced del ambiente; puede tomar la iniciativa para llevar a la práctica los valores compartidos, y alcanzar los propósitos compartidos de todas las personas involucradas.

Escuchando nuestro lenguaje.

Lenguaje reactivo

no puedo hacer nada.

yo soy así.

lenguaje proactivo

Examinaremos nuestras alternativas

Puedo optar por un enfoque distinto.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Me vuelve loco.

Controlo mis sentimientos.

No lo autorizarán.

Puedo hacer una propuesta Efectiva.

Tengo que hacer eso.

Una respuesta adecuada.

No puedo.

Elijo.

Debo.

Prefiero.

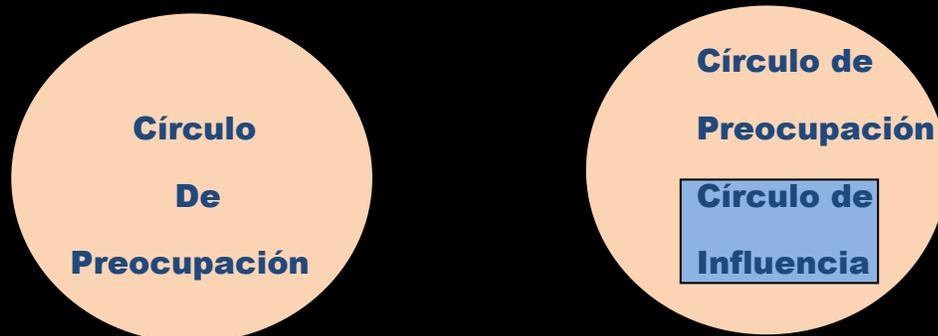
Si...

pase lo que pase.

Cuando usted alguien le pida permiso para hacer alguna otra actividad diferente a la planeada, la gente suele decir: “Tengo que...” en lugar de “elijo hacer esto...”

En otras palabras, tú eliges ir o hacer porque así te lo ordena la consecuencia de tus acciones.

Círculo de preocupación/círculo de influencia.



8 aspectos de NO debes incluir en tu CV

En la actualidad, mucho se habla de la gran competencia que existe en el mundo laboral para sobresalir entre todos aquellos individuos que tienen en común contigo el objetivo de resultar exitosos en su búsqueda de trabajo. Si en este momento te diéramos la clave para elevar en un gran porcentaje tus posibilidades de ser un mejor candidato a los ojos de los reclutadores ¿La aplicarías?

Estamos seguros que sí, por lo que en esta ocasión nos centraremos en la pieza fundamental, en esa gran oportunidad que servirá para dar una primera (y excelente) impresión ante un reclutador: tu currículum vitae.

Este término latino, que significa *carrera de la vida*, resulta ser a grandes rasgos un concepto que engloba el conjunto de experiencias educacionales, laborales e incluso vivenciales de una persona.

El currículum es nuestra principal forma de presentarnos, aquello que nos hará destacar de entre los demás candidatos, por lo que su importancia es sumamente elevada. Es el primer paso que nos abrirá la puerta para lograr una entrevista laboral y posteriormente durante la misma, será el fundamento que impulse fuerza a nuestras palabras y actitudes.

Muchas veces sin darnos cuenta podemos continuar cometiendo errores que nos cuesten la oportunidad laboral. Para descartar esto, en esta ocasión hablaremos de las cosas a evitar en el mismo, tomando en cuenta que un buen CV no debe rebasar las 2 hojas de extensión.

Por lo anterior, evita:

1. Hablar de más sobre tu vida privada.

Si bien es cierto, hay algunos detalles personales que nunca deberán faltar en tu CV, tales como: nombre completo, e-mail, número telefónico (o algún otro de contacto) y dirección.

Fuera de lo anterior, tu información en este aspecto debe ser mínima. Evita llegar a un extremo donde en tu dirección incluso menciones entre qué calles se encuentra tu casa. La regla es la siguiente: Si el reclutador requiere más sobre estos datos, él será quien se encargue de preguntártelo o averiguarlo por sí mismo. No gastemos un espacio en nuestro currículum que resulta innecesario.

Tu postura política y demás información sobre los miembros de tu familia no deben existir jamás. ¡OJO! Un aspecto importante que la mayoría de los candidatos llegan a presentar es el dar como correo electrónico de contacto: soypinkywinnie87@.... ¡No lo hagan!

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Basta con tomarnos unos pocos minutos en elaborar una cuenta específica para la búsqueda de trabajo, lo cual no solo facilitará la organización, sino que llevaremos un mejor control de las empresas a las que hemos aplicado.

2. Colocar fotografías fuera de lugar.

Aunque no lo crean, este punto resulta muy influyente para los entrevistadores a la hora de analizar tu hoja de vida. Imagina esto: ¿Qué pensarías si estás buscando a alguien para cubrir un puesto gerencial, tiene el currículum perfecto para las necesidades a cubrir PERO... en la foto sale en un contexto o pose inapropiada?

Recordemos que la fotografía a colocar debe ser discreta, no es para postular como modelos. Te recomendamos recurrir a una de cualquier documentación oficial como pasaporte, fotografía del título profesional, etc., hay que tener especial cuidado con el fondo, el entorno, la vestimenta, el maquillaje (para las mujeres) e incluso la postura.

3. Hablar sobre tu trabajo de los 14 años.

Si bien es muy valorada la experiencia con la que cuentas como candidato, está de sobra mencionar el primer trabajo que tuviste a temprana edad, administrando el departamento de archivo o digitalizando documentos importantes (más aún si el trabajo al que aspiras resulta ajeno a esto o de hecho ya debe incluir dichas habilidades por default).

Es válido que si durante la entrevista surge la oportunidad de mencionar aquel trabajo que tuviste cuando eras joven, el cual te ayudo a definir tus metas profesionales, puedes abordarlo, sin entrar en mayores detalles.

Enfoquémonos en aquellos que han colaborado en tu historial profesional, por lo que te invitamos a priorizarlos para detectar cuáles valen la pena mencionar. Se recomienda descartar aquellos que hayan ocurrido antes de los 18 años.

4. Dar información falsa o "exagerar".

Si bien es cierto que llega un punto en el que en nuestra desesperación por no encontrar trabajo, podemos llegar a caer en tratar de "embellecer" nuestro currículum, NO es la mejor opción.

Para que las cosas marchen bien, es necesario ser sinceros, por lo que el exagerar tus logros o tratar de ocultar alguna mala experiencia convirtiéndola en todo lo contrario, puede resultar catastrófico. Son varias las empresas que se aseguran de verificar la información proporcionada al volverte un posible candidato al puesto. Imagínate en qué papel quedarías si se descubriera que desde un principio ¡Mientes!

Recordemos que el currículum es el pase para concretar una entrevista, por lo que todo lo que esté implícito en él, tendrás que confirmarlo frente al reclutador. No olvidemos que a través de nuestras actitudes, movimientos e incluso postura, el entrevistador podría detectar que

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

estás mintiendo, lo que sería un muy mal comienzo al no poder justificar lo que "se dice haber hecho".

Lo mismo pasa con tus logros e historial profesional. Si exageras tus responsabilidades o incluso buscas darles un nombre sumamente adornado al colocarlos en tu CV, en vez de ayudarte, puede que te afecte al no tener claro el reclutador a qué te refieres precisamente. Como dicen: "menos es más".

El dramatismo debe ser mínimo, el objetivo es que el reclutador tenga una fácil lectura de tu CV y un entendimiento inmediato.

5. Incluir documentación que no ha sido solicitada.

La mayoría de las veces, sentimos la "necesidad" de demostrar que todo lo que se encuentra en el escrito es verdad, por lo que optamos por incluir en él: copia de nuestro título, la última boleta y algún reconocimiento obtenido... ¡No lo hagamos a menos que nos lo solicite el mismo reclutador!

Como hemos mencionado en puntos anteriores, es importante la preparación con la que contemos para dar un mayor valor a nuestro currículum, sin embargo, no es necesario, hasta que el reclutador te pida que demuestres todo aquello en lo que tienes preparación profesional. Una vez más insistimos en que no es bueno mentir sobre tus habilidades, conocimientos o aptitudes, ya que a la larga y una vez dentro del trabajo, puede resultar contraproducente..., lo ideal en estos casos es contar con un certificado que avale cada habilidad, aptitud o experiencia de la que le hablas al reclutador.

¿Te gustaría certificar o avalar tus conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias, además de actualizarte en tu área de trabajo y aprender de manera Online o Presencial?

6. Mala ortografía.

Imaginemos... Se activa una vacante para corrector de estilo y el reclutador recibe un currículum con más de ¡5 faltas ortográficas! Una gran contradicción ¿No creen?

No importa cuál sea la vacante a la que estamos aplicando, una falta de ortografía es como una gran mancha en nuestra hoja de vida. Aunque parece un consejo muy obvio, algunos candidatos continúan sin darle la importancia que se merece, incluso sabiendo el actual contexto tan competitivo.

Los entrevistadores reciben una gran cantidad de CV, entre los que debe elegir al que considere mejor para el puesto, por lo que sería muy lamentable que por algunas faltas ortográficas, todo tu esfuerzo lo traduzcan a que "no eres perfeccionista, eres despistado o descuidado", en resumen, podría traducirse a un freno definitivo para alcanzar un puesto de trabajo.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Estamos hablando de que aproximadamente un 40% de los currículos presentados ante los reclutadores, cuentan con faltas de ortografía. Es común que muchas veces nos confiemos en los correctores de texto, sin embargo, no siempre son atinados. Lo que puedes hacer es aplicar la revisión con el corrector de textos de tu computadora, posteriormente localizar algún corrector en internet para verificar que no exista alguna otra falta ortográfica, y para finalizar compartirla con algún familiar o amigo que haga una última revisión. Por lo anterior les recomendamos analizar detalladamente este documento que será la llave a tus sueños profesionales, puede que sin querer se nos vaya un dedazo que afecte en la presentación del mismo.

7. Resumir todo a objetivos.

Un reclutador al encontrarse en la búsqueda del candidato perfecto para dicho puesto, no le dará mayor atención a tu CV si en vez de comentar tus logros, enfatizas en tus objetivos. Por ejemplo:

- Participación en reuniones de equipo y encargado de minutas
- Actualización del sistema de archivos de la empresa

A la organización le interesa saber tu capacidad para alcanzar alguna meta, y eso no puede ser demostrado sino con todo lo que has obtenido en tus trabajos anteriores, por lo que debes enfocar el espacio donde hablas sobre tus actividades profesionales, centrándolas, por ejemplo:

- A través del sistema computacional de la organización, me encargué de las minutas de las juntas semanales y las organicé en Word de forma estructurada para que funcionen como referencia futura.
- Reorganicé y actualicé el sistema de archivos de la empresa, la cual tenía 10 años olvidada, logrando que sea accesible a los integrantes del departamento.

Primeramente piensa muy bien en aquellos alcances que has tenido que te darán un mayor valor ante los demás candidatos. Posteriormente, escríbelos como objetivos y luego piensa en cómo los lograste desarrollar, ¿Cuáles fueron los resultados? Eso es lo que debes mencionar.

8. La variación de formatos.

Algo que nunca debemos olvidar es que el reclutador se enfocará en tus logros e información, más que en lo "bonito y adornado" de tu currículum. La presentación debe ser sobria, sencilla, elegante, evitando la variedad de tipografías, tamaños y figuras. El tamaño de la tipografía debe ser discreto y medio, lo cual lo hará legible y fácil de comprender para el agente de Recursos Humanos.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Los invitamos a hacer una revisión de su currículum siguiendo estos sencillos consejos. A pesar de que sabemos que no existe una misma estructura para los diferentes puestos, los puntos anteriores son importantes para cualquier caso.

Debemos tener presente que quien lo va a leer está buscando encontrar de manera clara, concisa y objetiva tu experiencia laboral y las aptitudes y conocimientos que te respaldan, por lo que mientras más sencillo sea, mucho mejor.