

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

1. EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

- 1.1 Introducción
- 1.2 Importancia de la Dirección en la administración
- 1.3 La función directiva como profesión
- 1.4 La importancia de ser Director General Corporativo
- 1.5 Análisis de la acción directiva
- 1.6 La Dirección general y la acción de síntesis
- 1.7 Naturaleza y papel de la gerencia según Peter Drucker
- 1.8 Trascendencia del Director General Corporativo

2. EL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO Y LA PLANEACIÓN

- 2.1 La correcta definición de objetivos
- 2.2 Primacía de la oportunidad sobre el objetivo
- 2.3 El papel de la Dirección general en el logro del propósito
- 2.4 La política de la empresa como campo de estudio
- 2.5 Concepto de estrategia corporativa
- 2.6 La empresa y sus estrategias
 - 2.6.1 Relación entre estrategia económica y valores personales

3. LA EMPRESA Y SU ENTORNO

- 3.1 Objetivo de la empresa
- 3.2 La empresa y su entorno económico social
- 3.3 Responsabilidad social
- 3.4 Organización de la empresa
- 3.5 Interrelaciones de la empresa

4. EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

- 4.1 La expansión de la empresa
- 4.2 Proceso organizacionales
- 4.3 Comportamiento de la empresa

1.1 INTRODUCCIÓN A DIRECCIÓN DE EMPRESA

Empezaremos por entender el papel que juega el Director de la Empresa en una organización.

El papel del Director General Corporativo (DG) es ser el líder máximo de la empresa, estableciendo la visión y Dirección estratégica, gestionando el desempeño general, supervisando las operaciones y los equipos ejecutivos, y actuando como portavoz ante las partes interesadas como inversores y el público en general.

Podría decirles que sus responsabilidades fundamentales incluyen:

- 1. El desarrollo de estrategias,**
- 2. La toma de decisiones de alto nivel,**
- 3. La gestión financiera,**
- 4. La promoción de una cultura de alto rendimiento,**
- 5. La garantía del cumplimiento normativo y de la sostenibilidad de la organización.**

De dichas responsabilidades fundamentales iremos analizando cada una.

Liderazgo y Estrategia

Empecemos por definir lo que es Liderazgo Corporativo, sus características clave, sus diversos estilos, su importancia :

VIDEO DE MIGUEL ÁNGEL CORNEJO LIDERAZGO

**CASOS FINANCIEROS PRÁCTICOS CICLO DE
CONVERSIÓN DE EFECTIVO Y DPP PARA EFECTOS DE
TOMA DE DECISIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CASO ENRON Y LEY
SARBANES OXLEY LECTURA Y COMPRENSIÓN DEL
PRESENTE APUNTE DEL CUAL SE HARÁN PREGUNTAS
ALEATORIAS. QUIÉN NO ENTREGUE TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN PARA EL 6 DE OCTUBRE NO TENDRÁ
DERECHO AL 40% DEL VALOR DEL PRIMER EXAMEN
PARCIAL, SINO QUE EL EXAMEN TENDRÁ UN VALOR DEL
100%. AHORA BIEN, POR CADA TAREA SEMANAL NO
ENTREGADA, EL ALUMNO TENDRÁ COMO
PENALIZACIÓN UN 5% QUE SE DESCONTARÁ DEL 40%.
POR EJEMPLO, EL QUE NO ENTREGUE EL TRABAJO DEL
DESCUENTO POR PRONTO PAGO PERDERÁ UN 5% DEL
40%**

El **liderazgo corporativo se refiere a la capacidad de
influir, motivar y dirigir a un equipo u organización hacia
el logro de sus objetivos y metas. Un líder corporativo
efectivo es aquel que inspira confianza, fomenta la
colaboración y promueve un ambiente de trabajo positivo
y productivo.**

Características clave del liderazgo corporativo

**- Visión: Un líder corporativo tiene una visión clara de la
Dirección que debe tomar la organización y es capaz de
comunicarla de manera efectiva a sus empleados.**

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

- **Comunicación:** La comunicación es fundamental en el liderazgo corporativo. Un líder debe ser capaz de comunicarse de manera clara, concisa y persuasiva con sus empleados, clientes y stakeholders.
- **Empatía:** Un líder corporativo debe ser capaz de entender y compartir los sentimientos de sus empleados, clientes y stakeholders, lo que le permite tomar decisiones informadas y construir relaciones sólidas.
- **Integridad:** La integridad es esencial en el liderazgo corporativo. Un líder debe ser honesto, transparente y ético en sus acciones y decisiones.
- **Flexibilidad:** Un líder corporativo debe ser capaz de adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan en el entorno empresarial.

Estilos de liderazgo corporativo

- **Liderazgo autocrático:** Un líder autocrático toma decisiones sin consultar a sus empleados y espera que se cumplan sus órdenes sin cuestionarlas.
- **Liderazgo democrático:** Un líder democrático involucra a sus empleados en el proceso de toma de decisiones y fomenta la participación y la colaboración.
- **Liderazgo transformacional:** Un líder transformacional inspira y motiva a sus empleados para que trabajen hacia un objetivo común y promuevan el cambio y la innovación.

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

- Liderazgo situacional: Un líder situacional adapta su estilo de liderazgo a la situación y al equipo que está liderando.

Importancia del liderazgo corporativo

- Mejora del desempeño: Un liderazgo corporativo efectivo puede mejorar el desempeño de la organización y aumentar la productividad y la eficiencia.

- Desarrollo de empleados: Un líder corporativo puede ayudar a desarrollar las habilidades y competencias de sus empleados, lo que puede llevar a una mayor satisfacción laboral y retención de talentos.

- Innovación y crecimiento: Un liderazgo corporativo innovador y visionario puede impulsar el crecimiento y la innovación en la organización.

En resumen, el liderazgo corporativo es fundamental para el éxito de cualquier organización. Un líder corporativo efectivo debe tener una visión clara, comunicarse de manera efectiva, siendo empático y flexible, y promotor de un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Lo mencionado anteriormente, si desea tener éxito, es lo que usted debe ser como Director Corporativo, Director de Área, Gerente, Supervisor o Jefe Departamental.

- **Establecer la visión y estrategia:**

Define la Planeación Estratégica, o, dicho de otra manera, define el rumbo de la Dirección a largo plazo de la empresa y elabora planes y políticas para alcanzar sus metas organizacionales. Comentar el caso personal de Meximed (Subsidiaria de Seguros Monterrey)

- **Liderar al equipo ejecutivo:**

Guía y dirige a los líderes de los diferentes departamentos para asegurar que las operaciones diarias y los objetivos estratégicos se cumplan de manera eficiente.

Gestión y Operaciones

- **Supervisar las operaciones diarias:**

Asegura que las funciones clave como finanzas, ventas, producción y atención al cliente se ejecuten **de forma efectiva.**

- **Optimizar procesos:**

Trabaja en la mejora continua de los procesos internos para aumentar la eficiencia y la productividad.

Representación y Relaciones

- **Representar a la empresa:**

Actúa como portavoz oficial ante inversores, socios, clientes y el público, construyendo y manteniendo vínculos con las partes interesadas.

- **Gestionar la relación con inversores:**

Mantiene una comunicación constante con los inversores para informar sobre el desempeño de la empresa y asegurar la inversión.

Finanzas y Crecimiento

- **Desarrollar y optimizar la gestión financiera:**

Analiza los estados financieros, toma decisiones informadas y busca la rentabilidad para la empresa.

- **Identificar oportunidades de crecimiento:**

Explora y evalúa nuevas oportunidades de negocio y amenazas competitivas para mantener a la empresa en una posición fuerte.

Cultura y Cumplimiento

- **Fomentar una cultura de alto rendimiento:**

Crea un ambiente de trabajo que promueva la excelencia y el alto desempeño entre los empleados.

- **Garantizar el cumplimiento normativo:**

Asegurarse de que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables.

En todas las empresas hay figuras que son más importantes y tienen más responsabilidades que otras. Últimamente se ha popularizado mucho una definición procedente del mundo anglosajón, la de CEO.

Sin embargo, hay otro cargo que, con algunas diferencias, es igualmente importante. Vamos a conocer qué es y cuáles son las funciones de un Director General Corporativo.

¿Qué es un Director General Corporativo?

El Director General Corporativo de una empresa es una de las figuras más importantes del organigrama y ocupa un papel de enorme responsabilidad.

Cada decisión que toma un Director tiene consecuencias para todos los departamentos y para cada trabajador y sus familias.

Por decirlo de alguna manera, con sus excepciones, a un Director General se le puede perdonar casi todo, cualquier defecto en carácter, personalidad, etc.,

excepto que se equivoque, porque al equivocarse hace toda la empresa se equivoque y que por lo tanto la lleve a quiebra.

Es un rol que puede marcar una diferencia real e influir en la facturación, el grado de expansión y todos los demás aspectos del negocio en el que opera la empresa. Prácticamente es la “punta de lanza”.

Se puede decir que un Director General Corporativo es el “corazón palpitante” de la organización.

Su trabajo es asegurarse de que cada operación se lleve a cabo de la mejor manera posible, con el fin de generar beneficios para la empresa que dirige.

Por tanto, la búsqueda del Director General Corporativo es una actividad a la que se suelen dedicar los Head Hunters entre otros ejecutivos, muchos recursos económicos y tiempo.

De hecho, la persona que vaya a ser contratada tendrá responsabilidades considerables y los criterios de selección son específicos para cada empresa.

Si bien las funciones de un Director General Corporativo le otorgan un gran poder, éste no es el dueño de la empresa y debe responder de sus actos y decisiones ante una figura u organismo superior, como lo es el Consejo de Administración, los accionistas externos, el presidente, el vicepresidente o el CEO. Sin embargo, en la mayoría de los casos, un Director General Corporativo goza de la plena confianza de quienes lo

seleccionaron, por lo que normalmente cuenta con buena autonomía en la toma de decisiones.

¿Qué funciones realiza un Director General Corporativo?

Las funciones de un Director General Corporativo son muchas e indispensables.

Es por decirlo así, el cerebro y motor de la empresa y tiene la obligación de orientarla hacia el éxito y la mayor expansión posible.

Tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar la organización con el objetivo de completar cada proyecto de la mejor manera (es decir, con el máximo beneficio y el mínimo gasto), además de asegurar un crecimiento constante.

El de Director General Corporativo es un rol de enorme responsabilidad y liderazgo. De hecho, debe ser un ejemplo de comportamiento y profesionalismo para cada miembro de la organización, con una alta ética profesional, y saber poner a cada persona en la posición de poder dar lo mejor de sí con relación a sus capacidades (Comentar el caso del Contralor).

Un buen profesional también debe ser un excelente motivador y tener una visión proyectada hacia el futuro, para anticiparse a las tendencias del mercado y utilizarlas en beneficio de la empresa.

Entre las diversas funciones de un Director General Corporativo se incluyen:

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

- **Asegurarse de que cada operación de la empresa se realice de la mejor manera para maximizar las utilidades.** Para ello es imprescindible que conozca a la perfección todos los recursos de la empresa, el trabajo del departamento comercial y todas las figuras implicadas.
- También debe desarrollar un sistema repetible y escalable que garantice el mejor resultado con el menor esfuerzo posible, tanto en términos de tiempo como de dinero invertido.
- Por ello es importante que **conozca la parte financiera desde el punto de vista técnico**, esto incluye el **entendimiento de los Estados Financieros y obviamente su correcta interpretación**, debe conocer todo lo relacionado con **Capital Humano**, del mismo modo es importante que conozca las **inversiones de la Bolsa de Valores** y no se diga de **Presupuestos Corporativos**, siempre buscando la **Productividad, Eficiencia y Eficacia** en cada una de las áreas que se manejan en la empresa, e inclusive adicionando actividades que complementen a las principales.

Nota: Todos estos puntos mencionados se analizarán con casos prácticos.

En fin, si bien un Director General Corporativo no es experto en cada una de las áreas que componen a la empresa, si es su obligación entenderlas y poder emitir juicios sustentados sobre las mismas. Cada uno de estos

temas, como se mencionó anteriormente serán vistos y analizados en clase en lo conducente.

- **Establecer las estrategias a seguir para el desarrollo de nuevos productos y su posterior lanzamiento al mercado para atraer nuevos clientes. En este sentido, tendrá que trabajar con los departamentos de Producción y Marketing.**
- **Llevar a cabo las decisiones del Consejo de Administración o del CEO de la empresa.**
- **Administrar correctamente los recursos de la empresa para el desarrollo de las diversas actividades. Por ejemplo, intentar posicionar a cada persona en el puesto en el que mayor beneficio puede aportar a la empresa.**
- **Gestionar la relación con proveedores y sindicatos.**
- **Gestionar los asuntos legales de la empresa y mantener contacto directo con abogados y peritos.**

¿Cómo puedo llegar a ser Director General Corporativo?

Quienes quieran entender cómo ser Director General Corporativo de una empresa deben saber que no es necesario tener una titulación específica.

Sin embargo, las personas que cuenten con una licenciatura en FINANZAS, Economía, Administración de Empresas y Derecho.

Hace décadas los ingenieros tenían acceso a la Dirección General Corporativa, pero ahora, las carreras

mencionadas tienen mucha más ventaja a la hora de aspirar a este puesto.

Es por ello, un FINANCIERO es un profesionalista que tiene amplios en materia de Comercio Exterior, Inversiones en Bolsa de Valores, Elaboración y análisis de Proyectos de Inversión, conocimientos multidisciplinarios en Finanzas, Administración, Contabilidad, Presupuestos, Impuestos, Macro y Microeconomía, Tecnología de la Información y ahora conocimiento de Inteligencia Artificial como campo de la Informática que permite que las computadoras realicen una serie de funciones avanzadas incluyendo la comprensión del lenguaje hablado y escrito entre otras muchas funciones.

Además, casi siempre se le exige completar su formación profesional con un máster específico para la gestión empresarial como, por ejemplo, un Global MBA (Master Business Administration), que también permite adquirir una visión internacional.

Al mismo tiempo, cada vez es más necesaria una preparación específica con respecto a las nuevas oportunidades que ofrece la tecnología y por ello, es un plus el haber obtenido, por ejemplo, un MBA en IA (Inteligencia Artificial).

Dicho esto, es fundamental contar con una sólida experiencia en el campo y años de trabajo en diferentes empresas y sectores.

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

De hecho, para desempeñar las funciones de Director General Corporativo, el profesional debe poseer fuertes habilidades de liderazgo y organización y ser capaz de coordinar con éxito el trabajo de los demás. Sin olvidar que la comunicación del Director General Corporativo debe ser muy clara y directa.

Un Director tiene muchas cosas que hacer y no puede permitirse dedicar demasiado tiempo a cada colaborador.

Por este motivo, la comunicación debe ser concisa y eficaz, sin malentendidos.

Este profesional también debe poseer espíritu de iniciativa y una mente creativa para buscar nuevas soluciones y oportunidades.

¿Cuál es el sueldo del Director General Corporativo?

El sueldo del Director General Corporativo es elevado, pero es muy difícil establecer una retribución ideal para esta figura profesional. Sin duda es un salario importante en relación con las responsabilidades que conlleva este rol y las expectativas del resto de la Dirección.

Dicho lo anterior esto, se puede intentar establecer cuáles son los salarios medios de los directores de pequeñas, medianas y grandes empresas, para tener una idea de los posibles ingresos.

El sueldo de un Director General Corporativo puede ir desde una media de \$2,000,000 de pesos al año para una pequeña empresa hasta más de 4,500,000 de pesos

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

para una grande. Pero también puede alcanzar cifras mucho más altas si llega a trabajar para grandes multinacionales.

He llegado a pagar sueldos de \$20,000,000 de pesos mensuales en una trasnacional.

También hay que considerar que la remuneración del Director General Corporativo está influenciada por diversos factores, como el área y el país en la que opera la empresa, la antigüedad en el servicio y los extras.

La Dirección General es un componente clave en la administración de cualquier organización. Su importancia radica en que es responsable de establecer la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la empresa, así como de liderar y coordinar a los diferentes departamentos y equipos para alcanzarlos.

Funciones clave de la Dirección General

- Establecer la estrategia: La Dirección General define la estrategia global de la empresa, identificando oportunidades y amenazas, y estableciendo objetivos y metas claras.

- **Liderar y motivar:** El Director General Corporativo lidera y motiva a los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo.
- **Tomar decisiones:** La Dirección General toma decisiones y lo comprobaremos con casos prácticos a lo largo del trimestre.

La Importancia de la Dirección General Corporativa en la Administración

Como ha quedado asentado, la Dirección General es un componente clave en la administración de cualquier organización.

Su importancia radica en que es responsable de establecer la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la empresa, así como de liderar y coordinar a los diferentes departamentos y equipos para alcanzarlos.

Funciones clave de la Dirección General

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

- **Establecer la estrategia:** La Dirección General define la estrategia global de la empresa, identificando oportunidades y amenazas, y estableciendo objetivos y metas claras.
- **Liderar y motivar:** El Director General Corporativo lidera y motiva a los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo.
- **Tomar decisiones:** La Dirección General toma decisiones estratégicas y operativas clave, considerando factores internos y externos que afectan a la empresa.
- **Gestionar recursos:** El Director General Corporativo gestiona los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa, asegurando su uso eficiente y efectivo.
- **Representar a la empresa:** La Dirección General representa a la empresa ante *stakeholders* externos, como inversores, clientes y proveedores.

Importancia en la toma de decisiones

La Dirección General juega un papel crucial en la toma de decisiones, ya que:

- **Define prioridades:** Establece prioridades y asigna recursos en consecuencia.
- **Evalúa riesgos:** Identifica y evalúa riesgos potenciales y desarrolla estrategias para mitigarlos.

- **Fomenta la innovación:** Fomenta la innovación y la mejora continua, impulsando el crecimiento y la competitividad de la empresa.

En resumen, la Dirección General es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que establece la Dirección estratégica, lidera y motiva a los empleados, y toma decisiones clave para alcanzar los objetivos.

LA DIRECCIÓN GENERAL Y LA ACCIÓN DE SÍNTESIS

La Dirección General es responsable de tomar decisiones estratégicas y operativas que afectan a toda la organización.

En este sentido, la acción de síntesis es fundamental para la Dirección General, ya que implica la capacidad de integrar y coordinar diferentes elementos y perspectivas para tomar decisiones informadas y efectivas.

La Acción de Síntesis en la Dirección General

La acción de síntesis en la Dirección General implica:

- 1. Integrar información:** La Dirección General debe integrar información de diferentes fuentes y

departamentos para tener una visión global de la organización y tomar decisiones informadas.

- 2. Coordinar esfuerzos:** La Dirección General debe coordinar los esfuerzos de diferentes departamentos y equipos para asegurarse de que todos estén trabajando hacia objetivos comunes.-
- 3.- Analizar y evaluar:** La Dirección General debe analizar y evaluar diferentes opciones y escenarios para tomar decisiones estratégicas y operativas efectivas.
- 4.- Tomar decisiones:** La Dirección General debe tomar decisiones informadas y efectivas que beneficien a la organización en su conjunto.

La Acción de Síntesis en la Dirección General

La acción de síntesis en la Dirección General implica:

La Dirección General es responsable de tomar decisiones estratégicas y operativas que afectan a toda la organización.

En este sentido, la acción de síntesis es fundamental para la Dirección General, ya que implica la capacidad de integrar y coordinar diferentes elementos y

perspectivas para tomar decisiones informadas y efectivas.

La Acción de Síntesis en la Dirección General implica:

- **Integrar información:** La Dirección General debe integrar información de diferentes fuentes y departamentos para tener una visión global de la organización y tomar decisiones informadas.
- **Coordinar esfuerzos:** : La Dirección General debe coordinar los esfuerzos de diferentes departamentos y equipos para asegurarse de que todos estén trabajando hacia objetivos comunes.
- **Analizar y evaluar:** La Dirección General debe analizar y evaluar diferentes opciones y escenarios para tomar decisiones estratégicas y operativas efectivas.
- **Tomar decisiones:** La Dirección General debe tomar decisiones informadas y efectivas que beneficien a la organización en su conjunto.

¿Por qué la acción de síntesis es muy importante?

La acción de síntesis es importante en la Dirección General porque:

- **Mejora la toma de decisiones:** La acción de síntesis ayuda a la Dirección General a tomar decisiones informadas y efectivas que beneficien a la organización.
- **Fomenta la colaboración:** La acción de síntesis fomenta la colaboración y la coordinación entre diferentes departamentos y equipos, lo que puede mejorar la eficiencia y la productividad.

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

- **Aumenta la eficiencia:** La acción de síntesis puede ayudar a la Dirección General a identificar áreas de mejora y optimizar los procesos y recursos de la organización.

En resumen, la acción de síntesis es fundamental en la Dirección General, ya que implica la capacidad de integrar y coordinar diferentes elementos y perspectivas para tomar decisiones informadas y efectivas que beneficien a la organización.

Según Peter Drucker, la Dirección General Empresarial tiene una naturaleza multifacética que implica varias funciones clave.

A continuación, les presento algunas funciones clave de acuerdo con P. Drucker sobre este tema:

- **Dirección de personas:** Drucker considera que la dirección de personas es la función más amplia y relevante de un directivo. Esto implica coordinar, integrar, juzgar e imaginar, además de autocontrolarse.

Considera Drucker que un Director debe poseer la capacidad de liderar y motivar a los empleados, lo cual es fundamental para el éxito de una organización.

- **Descentralización y delegación de poder:** Drucker fue un pionero en el estudio de la descentralización y la delegación de poder a los empleados. Esto implica dar

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

más autonomía a los trabajadores y permitirles tomar decisiones informadas para alcanzar los objetivos de la organización.

- **Dirección por objetivos:** Drucker también destacó la importancia de la dirección por objetivos, lo que implica establecer metas claras y medibles para la organización y sus empleados. Esto ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos.
- **Énfasis en los aspectos éticos:** Drucker enfatizó la importancia de considerar los aspectos éticos en la toma de decisiones empresariales.

Los líderes deben ser honestos, transparentes y éticos en sus acciones y decisiones.

- **Recursos humanos:** Drucker popularizó el término "recursos humanos" y destacó la importancia de considerar a las personas como un recurso valioso en la organización, en lugar de simplemente como un costo.

En cuanto al **papel de la Dirección General Empresarial**, Drucker lo describe como fundamental para el éxito de cualquier organización. Los líderes deben ser capaces de:

- **Inspira y motiva:** Los líderes deben inspirar y motivar a sus empleados para que trabajen hacia un objetivo común.

DIRECCIÓN DE EMPRESA – EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

- **Tomar decisiones informadas:** Los líderes deben tomar decisiones informadas y estratégicas para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Gestionar recursos:** Los líderes deben gestionar los recursos de la organización de manera efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos.

En resumen, según Peter Drucker, la Dirección General Empresarial implica liderar y motivar a los empleados, descentralizar y delegar poder, establecer objetivos claros y medibles, considerar los aspectos éticos y gestionar recursos de manera efectiva.