

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

2.1 La correcta definición de los objetivos empresariales

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 la “Estrategia Corporativa”

2.6 La empresa y sus estrategias

2.6.1 Relación entre Estrategia Económica y valores personales.

TEMAS ADICIONALES

LIDERAZGO

VIDEO DE MIGUEL ÁNGEL CORNEJO

COMUNICACIÓN

INTERVENCIÓN DEL DOCENTE EN LA FRECUENCIA 760 AM

2.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

Puede establecerse que, los objetivos empresariales son metas específicas y medibles que una empresa se propone alcanzar un plazo determinado.

Estos objetivos aludidos, están alineados con la Misión (Corto Plazo) Visión (Largo Plazo) y Planeación Estratégica de la empresa y su logro es fundamental para el éxito y crecimiento de la organización.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

- + ESPECÍFICOS.** Los objetivos empresariales deben ser claros y específicos sin ambigüedades ni confusiones para que tengan éxito.

- ✚ **MEDIBLES.** Hoy los objetivos empresariales deben ser medibles lo que permite evaluar el progreso y determinar si se han alcanzado. Recuerde usted lo que no se puede medir tampoco se puede controlar.
- ✚ **ALCANZABLES.** Los objetivos empresariales deben ser realistas y alcanzables teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la empresa. Está más que comprobado que, cuando los objetivos no pueden ser alcanzables, ni tampoco son realistas, lo único que se logra es la decepción y desánimo de la organización y por supuesto estos objetivos jamás podrán ser alcanzados.
- ✚ **RELEVANTES.** Los objetivos empresariales deben ser relevantes tanto para la misión como para la misión de la empresa y deben construir algún logro de los objetivos a largo plazo.
- ✚ **LIMITADOS EN EL TIEMPO:** Los objetivos empresariales deben tener un plazo determinado para su logro lo que ayuda a enfocar los esfuerzos y los recursos.

TIPOS DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

- ✚ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Los mismos se enfocan en el logro de ventajas competitivas y en el crecimiento a largo plazo de la empresa. Su característica es que son a largo plazo.

- ✚ **OBJETIVOS TÁCTICOS:** Básicamente se enfocan en la implementación de los ciudadanos y acciones específicos para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Esto se distinguen por ser corto plazo.
- ✚ **OBJETIVOS OPERATIVOS:** Este tipo de objetivos se enfocan en la gestión diaria de la empresa que es un logro es fundamental para el funcionamiento eficiente de la organización.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

- ✚ **DIRECCIÓN Y ENFOQUE:** Los objetivos empresariales proporcionan dirección y enfoque a la empresa y ayudan a asegurar que todos los empleados estén trabajando hacia metas comunes.
- ✚ **MOTIVACIÓN:** Los objetivos empresariales pueden motivar a los empleados y equipos para trabajar hacia el objetivo común.
- ✚ **EVALUACIÓN Y MEJORA:** Los objetivos empresariales permiten evaluar el desempeño de la empresa he identificado las áreas de mejora-

En resumen, los objetivos empresariales son metas específicas y medibles que una empresa se propone alcanzar en un plazo determinado. Estos objetivos están alineados con la misión, visión y estrategia de la empresa y su logro es fundamental para el éxito y crecimiento de la organización.

2.2 PRIMACÍA DE LA OPORTUNIDAD SOBRE EL OBJETIVO

En el papel del director general de una empresa, la primacía de la oportunidad sobre el objetivo empresarial, como tal, se refiere a la capacidad de poder identificar y aprovechar todas las oportunidades estratégicas que puedan surgir en el mercado o en la industria, incluso si no estaban previstas en los objetivos originales de la empresa.

+ **CONCEPTUALIZACIÓN.** La primacía de la oportunidad sobre el objetivo empresarial implica que el Director General debe estar dispuesto a adaptar y ajustar los objetivos de la empresa en función de las oportunidades que se presenten. Esto requiere de una mentalidad flexible y abierta, capaz de evaluar y responder a cambios en el entorno empresarial.

VENTAJAS

+ **INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO.** La primacía de la oportunidad puede llevar a la empresa a innovar y crecer de manera significativa al aprovechar oportunidades que no estaban previstas.

+ **VENTAJA COMPETITIVA.** La capacidad de poder identificar y aprovechar oportunidades puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

✚ **FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD.** La primacía de la oportunidad requiere una mentalidad flexible y adaptable lo que puede ayudar a la empresa a responder de manera efectiva a cambios en el entorno empresarial ya sea interna o externamente.

DESAFÍOS

✚ **EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES.** El director general debe ser capaz de evaluar las oportunidades de manera efectiva para determinar si son viables y alineadas con los objetivos de la empresa.

✚ **GESTIÓN DEL RIESGO.** La primacía de la oportunidad puede implicar asumir riesgos adicionales lo que requiere una gestión efectiva del riesgo para minimizar posibles pérdidas.

✚ **COMUNICACIÓN Y ALINEACIÓN.** Director general debe comunicar de manera efectiva las oportunidades y cambios en los objetivos a los empleados y stakeholders para asegurar que todos estén alineados y trabajando hacia metas comunes.

IMPLEMENTACIÓN

✚ **MONITOREO DEL ENTORNO:** El director general debe monitorear de manera constante el entorno empresarial para poder identificar oportunidades y cambios en el mercado.

✚ **EVALUACIÓN Y ANÁLISIS.** El director general debe evaluar y analizar las oportunidades de manera efectiva para determinar la viabilidad y alineación con los objetivos empresariales.

✚ **FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD.** Director general debe estar dispuesto a adaptar y ajustar los objetivos de la empresa en función de las oportunidades que se presenten.

En resumen, la primacía de la oportunidad son el objetivo empresarial requiere de una mentalidad flexible y abierta capaz de identificar y aprovechar oportunidades estratégicas que puedan surgir en el mercado o en la industria. Esto puede llevar a la innovación y al crecimiento, pero también requiere de una gestión efectiva del riesgo y una comunicación clara con los empleados y stakeholders.

2.3 EL PAPEL O ROL DEL DIRECTOR GENERAL EN EL LOGRO DEL PROPÓSITO EMPRESARIAL

Como sabemos la Dirección General juega un papel fundamental en el logro del propósito de una organización. El propósito se refiere a la razón de ser de la empresa, su misión y visión, hoy y la forma en que busca impactar en el mundo.

✚ **DEFINICIÓN DE PROPÓSITO:** La Dirección General es responsable de definir y comunicar el propósito de la empresa de manera clara y concisa. Esto implica:

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

✚ **DEFINIR LA MISIÓN Y VISIÓN:** La Dirección General debe definir la misión y visión de la empresa y asegurarse de que todos estén alineados con los valores y con los objetivos de la organización.

✚ **COMUNICACIÓN DEL PROPÓSITO:** La Dirección General debe comunicar el propósito de la empresa de manera efectiva a todos los empleados stakeholders y clientes para asegurarse de que todos estén alineados y trabajando hacia metas similares.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN video MA CORNEJO

La Dirección General BB lidera y dirigir a la empresa hacia el nudo del propósito, lo cual implica:

✚ **ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS:** La Dirección General debe establecer objetivos y metas claras y medibles que estén en línea con el propósito de la empresa.

✚ **DESARROLLAR ESTRATEGIAS:** La Dirección General de desarrollar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

✚ **ASIGNAR RECURSOS:** De acuerdo con el presupuesto asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.

CULTURA Y VALORES

PROMOVER VALORES: La Dirección General debe promover los valores de la empresa y asegurarse de que estén reflejados en la cultura y prácticas de la organización.

FOMENTAR LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA: la Dirección General debe fomentar la innovación y mejora continua, y asegurarse de que la empresa esté siempre buscando formas de mejorar y crecer.

IMPACTO EN LA SOCIEDAD

La Dirección General debe considerar el impacto de la empresa en la sociedad y en el medio ambiente, y asegurarse de que la empresa está operando de manera responsable y sostenible.

En **resumen**, hoy la Dirección General fue un papel fundamental en el logro del propósito de una empresa, definiendo y comunicando el propósito, liderazgo y dirigiendo a la empresa hacia el logro de los objetivos, fomentando una cultura y valores alineados con el propósito, y considerando el impacto en la sociedad y en el medio ambiente.

2.4 La Política de la Empresa como Objeto de Estudio

La política de la empresa se refiere a la forma en que una organización aborda y gestiona sus relaciones con su entorno externo e interno, incluyendo la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos. Como objeto de estudio, la política de la empresa es un campo que abarca diversas disciplinas, incluyendo la administración de empresas, la economía, la sociología y la ciencia política.

Aspectos Clave

- **Análisis del entorno:** La política de la empresa implica analizar el entorno externo e interno de la organización, incluyendo factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que pueden afectar su desempeño.
- **Toma de decisiones estratégicas:** La política de la empresa se enfoca en la toma de decisiones estratégicas que afectan la dirección y el futuro de la organización.
- **Asignación de recursos:** La política de la empresa implica la asignación de recursos, incluyendo financieros, humanos y tecnológicos, para lograr los objetivos de la organización.
- **Relaciones con stakeholders:** La política de la empresa implica gestionar las relaciones con stakeholders,

incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad en general.

Enfoques y Teorías

- **Enfoque racional:** Este enfoque se enfoca en la toma de decisiones basadas en análisis racionales y objetivos.
- **Enfoque político:** Este enfoque se enfoca en la dinámica del poder y la influencia dentro de la organización y en su entorno.
- **Enfoque institucional:** Este enfoque se enfoca en la forma en que las instituciones y las normas influyen en la toma de decisiones y el comportamiento de la organización.

Importancia

- **Mejora de la toma de decisiones:** El estudio de la política de la empresa puede ayudar a mejorar la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos.
- **Gestión de riesgos:** El estudio de la política de la empresa puede ayudar a identificar y gestionar riesgos y oportunidades en el entorno empresarial.

- Mejora de la competitividad: El estudio de la política de la empresa puede ayudar a las organizaciones a mejorar su competitividad y a lograr sus objetivos.

En **resumen**, la política de la empresa como objeto de estudio es un campo que abarca la forma en que las organizaciones abordan y gestionan sus relaciones con su entorno externo e interno, y la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos. Su estudio puede ayudar a mejorar la toma de decisiones, gestionar riesgos y mejorar la competitividad.

2.4 EL ROL DE LA DIRECCIÓN GENERAL EN EL LOGRO DEL PROPÓSITO

DEFINICIÓN DE PROPÓSITO

La Dirección General responsable de definir y comunicar el propósito de la empresa de manera clara y precisa. Esto implica:

DEFINIR LA MISIÓN Y VISIÓN: la Dirección General debe definir la misión y visión de la empresa y asegurarse de que estén alineadas con los valores y objetivos de la organización

COMUNICAR EL PROPÓSITO: la Dirección General debe comunicar el propósito de la empresa de manera efectiva a todos los empleados Stakeholders, para asegurarse de que todos están alineados y trabajando hacia metas comunes

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

La Dirección General debe liderar y dirigir la empresa hacia el logro del propósito lo que implica

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS: la Dirección General debe establecer objetivos y metas claras y medibles que estén alineadas con el propósito de la empresa. Rojas

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS la Dirección General debe desarrollar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS: la Dirección General debe asignar los recursos necesarios para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos, incluyendo financieros, humanos y tecnológicos, para lograr los objetivos de la organización

CULTURA Y VALORES

La Dirección General debe fomentar una cultura de valores que estén alineados con el propósito de la empresa, lo que implica:

+ PROMOCIÓN DE VALORES: La Dirección General debe promover los valores de la empresa y asegurarse de que esté en sus reflejos en la cultura y prácticas de la organización.

+ FOMENTAR LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA
La Dirección General debe fomentar la innovación y mejora continua y asegurarse de que la empresa esté siempre buscando formas de mejorar y crecer.

IMPACTO EN LA SOCIEDAD

La Dirección General debe considerar el impacto de la empresa en la sociedad y el medio ambiente y asegurarse de que la empresa está operando de manera responsable y sostenible.

En resumen, la dirección carga un papel fundamental en el logro del propósito de una empresa definiendo y comunicando el propósito liderando y dirigiendo a la empresa hacia el logro de objetivos fomentando una cultura y valores alineados con el propósito y considerando el impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Estrategia Corporativa

La **estrategia corporativa** se refiere a la forma en que una empresa define y logra sus objetivos a largo plazo, mediante la asignación de recursos y la implementación de acciones específicas. La estrategia corporativa es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que le permite diferenciarse de sus competidores y lograr una ventaja competitiva sostenible.

Componentes Clave de la Estrategia Corporativa

- **Visión y misión:** La estrategia corporativa debe estar alineada con la visión y misión de la empresa, y reflejar sus valores y objetivos.
- **Análisis del entorno:** La estrategia corporativa debe tener en cuenta el entorno externo e interno de la empresa, incluyendo factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos.
- **Objetivos y metas:** La estrategia corporativa debe establecer objetivos y metas claras y medibles que la empresa busca alcanzar.
- **Asignación de recursos:** La estrategia corporativa debe asignar los recursos necesarios para implementar las acciones y alcanzar los objetivos.
- **Implementación y seguimiento:** La estrategia corporativa debe ser implementada y seguida de manera efectiva, con un enfoque en la medición y evaluación del desempeño.

Tipos de Estrategias Corporativas

- **Estrategia de crecimiento:** Se enfoca en el crecimiento y expansión de la empresa, mediante la introducción de nuevos productos o servicios, la expansión a nuevos mercados o la adquisición de otras empresas.

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

- **Estrategia de consolidación:** Se enfoca en la consolidación de la posición de la empresa en el mercado, mediante la mejora de la eficiencia y la reducción de costos.
- **Estrategia de diferenciación:** Se enfoca en la diferenciación de la empresa y sus productos o servicios, mediante la creación de una identidad única y una propuesta de valor distintiva.
- **Estrategia de enfoque:** Se enfoca en un nicho de mercado específico, mediante la creación de productos o servicios que satisfagan las necesidades específicas de ese nicho.

Importancia de la Estrategia Corporativa

- **Ventaja competitiva:** Una estrategia corporativa efectiva puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales.
- **Mejora del desempeño:** Una estrategia corporativa bien implementada puede mejorar el desempeño financiero y operativo de la empresa.
- **Dirección y enfoque:** Una estrategia corporativa clara puede proporcionar dirección y enfoque a la empresa, y ayudar a asegurar que todos los empleados estén trabajando hacia metas comunes.

En resumen, la estrategia corporativa es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que le permite definir y lograr sus objetivos a largo plazo, mediante la asignación de recursos y la implementación de acciones específicas. Una estrategia corporativa efectiva puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y mejorar su desempeño financiero y operativo. competitiva sostenible y mejorar su desempeño financiero y operativo.

La Relación entre la Estrategia Económica y los Valores Personales del Director General y la Alta Dirección

La **estrategia económica de una empresa se refiere a la forma en que se toman decisiones sobre la asignación de recursos y la gestión de riesgos para lograr los objetivos financieros y económicos de la organización.**

Los valores personales del Director General y de la Alta Dirección juegan un papel importante en la definición e implementación de la estrategia económica, ya que influyen en la forma en que se toman decisiones y se priorizan los objetivos.

Influencia de los Valores Personales en la Estrategia Económica

- **Toma de decisiones: Los valores personales del Director General y la Alta Dirección influyen en la forma en que se toman decisiones sobre la asignación de recursos y la gestión de riesgos.**

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

- **Priorización de objetivos:** Los valores personales también influyen en la priorización de objetivos, ya sea enfocándose en la maximización de beneficios o en la responsabilidad social y ambiental.
- **Cultura organizacional:** Los valores personales del Director General y la Alta Dirección pueden influir en la cultura organizacional y en la forma en que los empleados se comportan y toman decisiones.

Valores Personales que Pueden Influir en la Estrategia Económica

- **Integridad:** La integridad es fundamental para la toma de decisiones éticas y responsables en la estrategia económica.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad es importante para asegurarse de que las decisiones económicas sean sostenibles y no comprometan el futuro de la empresa o de la sociedad.
- **Innovación:** La innovación es clave para encontrar nuevas oportunidades y soluciones en la estrategia económica.
- **Sostenibilidad:** La sostenibilidad es importante para asegurarse de que las decisiones económicas sean ambiental y socialmente responsables.

Importancia de la Alineación entre la Estrategia Económica y los Valores Personales

- **Coherencia:** La alineación entre la estrategia económica y los valores personales del Director General y la Alta Dirección es importante para mantener la coherencia y la credibilidad de la empresa.
- **Motivación:** La alineación entre la estrategia económica y los valores personales también puede motivar a los empleados y stakeholders a trabajar hacia objetivos comunes.
- **Reputación:** La alineación entre la estrategia económica y los valores personales puede influir en la reputación de la empresa y en la confianza de los stakeholders.

En **resumen**, los valores personales del Director General y la Alta dirección juegan un papel importante en la definición e implementación de la estrategia económica de una empresa.

La alineación entre la estrategia económica y los valores personales es fundamental para mantener la coherencia, motivación y reputación de la empresa cosa.

La planeación tiene que ver directamente con los presupuestos corporativos.

El empresario no puede, ni debe permitir que sus empresas marchen sin un rumbo definido. Es como cuando se aborda un trasatlántico, se debe conocer de antemano que rumbo llevará dicha embarcación, al igual que en las empresas. Se tendrán que fijar metas razonables, acordes con las tendencias vigentes del mercado y sus limitados recursos, alcanzables en un período determinado. Más aún, la empresa deberá organizarse para generar *valor agregado* para todos los que interactúan con ella: accionistas, gobierno, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad en donde se encuentran sus instalaciones, etcétera. Para lograr estas metas propuestas, deberán generarse planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes, para absorber los costos y desembolsos o erogaciones, procurando alcanzar los objetivos empresariales, definidos en la Misión y la Visión empresarial, así como el retorno de la inversión o recuperación del Capital invertido, la consolidación del valor de la empresa en un mercado competitivo y la solidificación del prestigio e imagen ante diferentes sectores con los cuales sostiene relaciones de intercambio, como lo son: compradores, proveedores, entidades financieras, gobierno y trabajadores, entre otros.

La gestión de la empresa por parte de la Dirección General, que trata de ser representada en un presupuesto, requiere de insumos o entradas, requiere también de un proceso de transformación, en el caso de industria metalmecánica y por supuesto requieren de los resultados o salidas.

Los *inputs* o entradas esenciales para el funcionamiento de una empresa son:

- 1. Recursos humanos, que aportan su intelecto y se convierte en un ente esencial del proceso productivo;**
- 2. El Capital, aportado por el empresario con expectativas de lograr tasas de rentabilidad acorde a inversiones de riesgo similar.**
- 3. Materiales o materia prima, que son objeto directo de transformación propiamente dicho.**

Los factores antes mencionados tienen un costo:

- 1. Los fondos provenientes de los accionistas que tienen costos de capital acordes al rendimiento que ellos esperan.**
- 2. Trabajo que tiene que ser retribuido mediante una remuneración adecuada al mercado.**
- 3. Compra de materias primas, partes o componentes sujetas a los precios de los proveedores.**

Las salidas están conformadas por los productos fabricados por la empresa o los servicios en su caso presentado por la empresa, los cuales deben ser colocados en el mercado y constituyen la principal fuente de ingresos de la organización.

La **eficiencia del Director de la empresa** se medirá por el **manejo razonable de las entradas**, o sean los factores productivos y de las **salidas**, o sean, el negocio empresarial. Y a su vez, la **planeación y control de las entradas y salidas** ya mencionadas, serán fundamentales para la generación de utilidades.

El punto de partida de un proceso de planeación de utilidades es el ***diagnóstico de los factores externos e internos*** que pueden afectar negativa o positivamente las estrategias, los programas, los proyectos de inversión y las políticas a establecer en cada área funcional.

El ***diagnóstico externo*** se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir en el futuro de la organización, entre los cuales se destacan:

- + Las **perspectivas del mercado internacional** para los productos, aún y si la empresa no exportara.
- + Del **mercado nacional**.

- ✚ **Las políticas gubernamentales en los campos de política fiscal, política monetaria, salarial, de comercio exterior, así como la tendencia de los fenómenos económicos, tales como: inflación, devaluación y costo del dinero reflejado en las tasas de interés fijadas por el Banco Central.**
- ✚ **Las actitudes de la competencia.**
- ✚ **Las políticas de comercialización implantadas por los proveedores.**

Este diagnóstico mencionado, nos va a permitir conocer los aspectos más favorables que conviene aprovechar y los aspectos que no son favorables y que hay que evitar o contrarrestar.

El *diagnóstico interno* determina las debilidades y fortalezas (FODA) que tiene la empresa para competir y estudia ciertas variables, tales como:

- ✚ **Costos.**
- ✚ **Precios.**
- ✚ **Calidad de los productos o servicios colocados en los canales de distribución previstos.**
- ✚ **Naturaleza del servicio al cliente.**
- ✚ **Calidad.**
- ✚ **Grado de actualización tecnológica.**
- ✚ **Posicionamiento mercantil.**
- ✚ **Situación financiera.**

- ✚ Opinión de los inversionistas y de las instituciones financieras con quienes podrían manejarse operaciones de endeudamiento.**

Las conclusiones obtenidas por la aportación de los diagnósticos, tanto interno como externo ya mencionados, constituyen la base para definir el futuro de una empresa, seleccionando el camino de crecimiento más conveniente, es decir, si va a ser un camino intensivo o bien integrado o bien diversificado, también nos sirve para trazar los planes desarrollo, establecer las estrategias competitivas como son liderazgo en costos o diferenciación del producto, y buscar el pleno empleo de los recursos económicos disponibles y viables de conseguir, para que no exista capacidad ociosa de producción. El presupuesto no tendría ninguna utilidad si no se comparara periódicamente con lo Real, esto es, medir los resultados que indiquen cómo la empresa está logrando alcanzar las metas propuestas o no las está alcanzando.

Dada la flexibilidad de los planes y las exigencias de comparación permanente los pronósticos frente a las realizaciones, una vez puesto en marcha el proceso de planeación debe complementarse forzosamente con una auditoría.

Todo lo dicho anteriormente lo lleva a concluir que:

- 1. La planeación y el control financiero como elementos integrantes de la planeación estratégica se materializan indudablemente por medio de un presupuesto.**
- 2. El Presupuesto es un complemento importantísimo del Plan Financiero, diseñado para orientar al empresario hacia el logro de las metas propuestas.**

CASO PRÁCTICO DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS PARA JUZGAR FINANCIERA Y OPERATIVAMENTE LA GESTIÓN DEL DIRECTOR GENERAL Y DE LA ALTA DIRECCIÓN.

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

COMPañÍA ABC SA DE CV				
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PROFORMA A				
(8 MESES REALES Y 4 PROYECTADOS)				
	(Último)		(Anterior)	
	12/31/20XX		12/31/20XX	
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja y E	15,149	0.98%	12,760	1.03%
Clientes	93,093	6.02%	66,117	5.33%
Deudores	12,926	0.84%	30,662	2.47%
Inventar	135,288	8.74%	113,062	9.11%
Anticipo	12,653	0.82%	5,403	0.44%
Total de	269,109	17.39%	228,004	18.37%
ACTIVO FIJO				
Maquinar	144,434	17.38%	109,667	16.51%
Valor a	144,434	100.00%	109,667	16.51%
Actualización AF		0.00%		0.00%
Total de	144,434	9.34%	109,667	8.84%
OTROS ACTIVOS				
OTROS AC	0	0.00%	0	0.00%
ACTIVO T	413,543	26.73%	337,671	27.21%
PASIVO CIRCULANTE (Corto Plazo)				
Proveedo	76,170	25.05%	73,211	30.71%
Impueste	20,677	6.80%	5,740	2.41%
Document	1,233	0.41%	1,869	0.78%
Inst.de	25,227	8.30%	28,585	11.99%
Provisió	17,340	5.70%	13,094	5.49%
Total de	140,647	93.15%	122,499	93.24%
PASIVO FIJO (Largo Plazo)				
Crédito	10,337	100.00%	8,880	100.00%
TOTAL PA	10,337	6.85%	8,880	6.76%
PASIVO T	150,984	100.00%	131,379	100.00%
CAPITAL CONTABLE				
Capital	75,074	7.31%	75,074	9.71%
Exceso e	15,790	1.54%	15,790	2.04%
Resultad	60,182	5.86%	26,420	3.42%
Resultad	111,513	10.86%	89,008	11.52%
TOTAL DE	262,559	25.56%	206,292	26.69%
TOTAL DE	413,543		337,671	

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA PODER ELABORAR EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA CON BASE EN EFECTIVO		
		IMPORTE
1	En invers. y pago de dividendos, se decretaron dividendos por	58,603
2	Se vendió parte del Mobiliario y Equipo de Oficina en el cual tenía una Depreciación Acumulada de	0
	El valor de la venta fue de	5,710
3	Se compró Maquinaria y Equipo en	46,875
4	La actualización del Activo (B-10) por el último ejercicio fue de de los cuales, se capitalizaron	0
5	Se ampliaron las Instalaciones de la Planta con una inversión de	0
6	Se hicieron pagos a cuenta del Pasivo de Acreedores Diversos por y se obtuvieron nuevos financiamientos por	0
7	Se hicieron pagos parciales a cuenta del Crédito Hipotecario	0
8	En lugar de repartir Dividendos a los Socios, de las Utilidades Acumuladas se capitalizaron	0
9	Las Reservas de Capital, por Ley, fueron incrementados con traspaso de Utilidades, por un importe de	0
10	Durante el Ejercicio actual, se pagaron dividendos a Accionistas por	0
OTROS SUPUESTOS A CONSIDERAR EN LA RESOLUCIÓN		
11	La Depreciación cargada a Resultados fue de	6,397

TAREA PARA SER ENTREGADA EL 13 DE OCTUBRE DEL 2025

RECAPITULANDO LO VISTO HASTA HOY:

El director general empresarial es el máximo responsable ejecutivo, con la función primordial de guiar a la empresa hacia la consecución de sus objetivos estratégicos, la generación de riqueza patrimonial sostenible y el cumplimiento de la normativa. Sus funciones clave incluyen definir la visión y misión, desarrollar estrategias, supervisar operaciones y finanzas, liderar el talento humano, gestionar riesgos, y actuar como el principal embajador y representante de la organización ante las partes interesadas.

Importancia del ser el Director General

- **Liderazgo y Visión:**

Es el líder que marca el rumbo de la organización, definiendo su misión y visión a largo plazo para guiar su crecimiento y desarrollo.

- **Generación de Valor:**

Tiene la responsabilidad de asegurar la sostenibilidad y continuidad del negocio a través de la generación de riqueza patrimonial.

- **Toma de Decisiones Estratégicas:**

Es el encargado de tomar decisiones cruciales sobre oportunidades de crecimiento, riesgos y asignación de recursos.

- **Representación:**

Actúa como portavoz principal de la empresa, estableciendo y manteniendo relaciones con clientes, socios y otras partes interesadas.

Funciones Principales

- **Definición Estratégica:**

Elaborar y ejecutar planes estratégicos que alineen las operaciones y los objetivos de la empresa.

- **Gestión Financiera:**

Supervisar la salud financiera, aprobar presupuestos y dirigir la asignación de recursos.

- **Supervisión Operativa:**

Controlar los procesos internos, evaluar resultados y asegurar la eficiencia y mejora continua.

- **Gestión de Talento:**

Liderar y motivar al equipo ejecutivo y al personal, fomentando una cultura de alto rendimiento, colaboración y desarrollo profesional.

- **Gestión de Riesgos y Cumplimiento:**

Garantizar que la empresa cumpla con la normativa legal y ética, y gestionar la exposición al riesgo.

- **Innovación:**

Identificar oportunidades de crecimiento en el mercado y fomentar una cultura de innovación.

- **Comunicación y Relaciones:**

Mantener una comunicación abierta y bidireccional con el personal y los clientes, y establecer relaciones públicas sólidas.

Un verdadero Director General o *Managing Director* asertivo debe ser un LÍDER, cuando menos, con las siguientes características:

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

El ejercicio está usted a punto de llevar a cabo no tiene respuestas correctas o incorrectas, de tal forma no trate de elegirlo, solo usted piense que su respuesta es totalmente correcta. Sea **honesto a responder las preguntas, **sólo así podrá conocerse mejor y será capaz de entender su comportamiento** respecto del liderazgo.**

Por cada enunciado usted debe asignarle como máximo **5 puntos: Por ejemplo, si el primer enunciado lo define a usted totalmente, entonces asígnele cinco puntos, y si el segundo enunciado le es totalmente ajeno o no concuerda con usted, entonces asígnele de **0** puntos.**

Si la afirmación lo describe de forma general, entonces la distribución del primer y segundo enunciado puede ser de 4 y 1, o bien 1 y 4. Si ambos enunciados lo describen hasta cierto punto, la distribución sería 3 y 2, o de 2 y 3.

La suma de la puntuación combinada de cada par de enunciados, siempre debe ser igual a 5.

- 0-5 ó 5-0 Uno de los enunciados me refleja totalmente y el otro de ninguna manera.
- 1-4 ó 4-1 Uno de los enunciados lo describe en términos generales y el otro no.
- 2-3 ó 3-2 Ambos enunciados lo describen, aunque uno se aproxima más a reflejarlo.

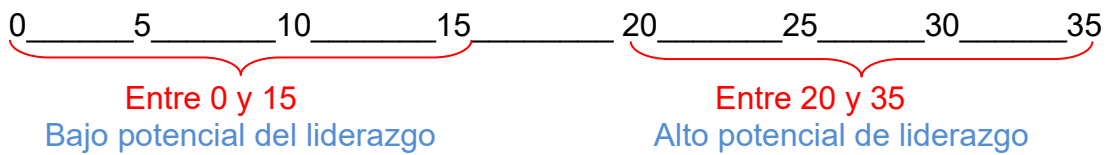
DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

1. _____ Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.
_____ Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo.
2. _____ Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a expresarle mi opinión al jefe para mejorar el desempeño.
_____ Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi superior indica, en lugar de hacer sugerencias.
3. _____ Estoy interesado y dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las ponga en práctica.
_____ No me interesa influir en los demás.
4. _____ Cuando estoy a cargo, me interesa compartir responsabilidades de la dirección con los integrantes del grupo.
_____ Cuando estoy a cargo, me interesa desempeñar las funciones de jefe del grupo.
5. _____ quiero tener objetivos claros, y desarrollar y poner en marcha planes para alcanzarlos.
_____ Me gusta tener metas muy generales y hacer frente a las cosas conforme se van presentando.
6. _____ En me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y emprender cosas nuevas.
_____ Me gusta la estabilidad, o hacer mi trabajo siempre de la misma manera; más vale bueno por conocido que malo por conocer.
7. _____ Disfruto el trabajo con los demás y de ayudarles a lograr sus objetivos.
8. _____ En realidad, no me gusta trabajar con los demás, que cada quien se las arregle como pueda.

Para determinar su puntuación de potencial de liderazgo, sume las cifras 0-5 del primer enunciado de cada par; no sume las del segundo enunciado. El total debe hallarse entre 0 y 35. Anote su puntuación en la recta que aparece abajo.

En términos generales, cuanto más elevada sea su puntuación, mayor será la posibilidad de ser un líder eficaz. Sin embargo, la clave del éxito no sólo radica en su potencial, sino en la constancia y el trabajo arduo. Si aplica estos principios y las series de liderazgo a su vida personal y profesional, seguramente podrá desarrollar las habilidades que necesita para convertirse en un verdadero líder.

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN



Este ejercicio de autoevaluación tiene la finalidad de que considere si desea o no ser un líder o bien si quiere ser usted un seguidor.

Si no le interesa ser responsable de nadie, lo adecuado para usted es ser un seguidor. Sin embargo, analizaremos cómo los buenos seguidores también desempeñan funciones de liderazgo importantes cuando es necesario y, además, influyen positivamente en altos niveles jerárquicos.

Es por esto que en la definición del liderazgo el proceso de influencia será recíproco entre líderes y seguidores, y no solamente del líder a sus subordinados; se trata, de una calle de doble sentido.

Saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas de vivir el liderazgo de usted como un mejor **líder y **seguidor**.**

Por lo tanto, ya sea que desee ser líder o seguidor lo que usted está aprendiendo le servirá de la misma manera.

El liderazgo, forma parte de la labor de un Director General, un administrador o ejecutivos de la Alta Dirección.

Existen sin embargo administradores que no son líderes eficaces, como seguramente usted debe conocer a algunos.

En las empresas también existen empleados que sin ser administradores tienen gran influencia sobre los líderes y los empleados son los que realmente administran a su jefe y también a sus compañeros, de tal modo que nos referiremos al término administrador y líder como sinónimos.

EI DIRECTOR GENERAL es una persona que posee un título como tal y una autoridad formal, pero cuando se utiliza la palabra líder es alguien que puede ser administrador o INCLUSIVE un subordinado.

Un líder siempre puede influir sobre los demás; lo que no ocurre siempre con un miembro de la Alta Dirección. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como un Director.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia del líder. Un seguidor puede ser administrador o bien puede ser un subordinado.

Los buenos seguidores no son aquellos que dicen sí a todo, son asertivos, no son personas que obedecen “ciegamente” al líder. Los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos.

Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor.

Los buenos seguidores aportan e influyen en los líderes.

Si desea ser un buen seguidor y capaz, deberá compartir sus ideas con los demás. También, para ser competente como líder, necesita saber “escuchar” a los demás y llevar a la práctica lo que éstos le sugieren, siempre y cuando tenga congruencia y sea correcto.

Influencia.

Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante un cambio.

La influencia es una de las variables medulares del liderazgo.

En la pregunta tres se le preguntó usted si le interesaba y estaba dispuesto a influir en los demás, como líder o como seguidor.

Cuando se tiene una posición directiva se cuenta con más poder para influir en otros, pero también los buenos seguidores ejercen influencia en los demás.

Su capacidad para influir en otros, es decir, para conseguir que hagan lo que usted quiere, se puede desarrollar. La influencia comprende el poder, la política y la negociación.

La influencia también tiene que ver con la **relación que se establece entre líderes y seguidores. Los administradores pueden obligar a sus subordinados para influir en su comportamiento; algo que nunca hacen los líderes.**

Los líderes se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.

Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir.

Por eso con frecuencia los líderes y los seguidores intercambian papeles del proceso de influencia.

A usted se le preguntó si le interesaba compartir la responsabilidad de la dirección como líder. Los líderes eficaces si comparten su responsabilidad; pero con ciertas características; es decir responsabilidad compartida.

El liderazgo compartido se utiliza cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo. Así, varios miembros de un grupo influyen en el comportamiento del líder. Cuando un departamento o dirección o empresa tiene éxito reconozca que no lo hizo una sola persona sino todo el grupo.

El co-liderazgo es cuando el poder y el crédito se reparten sin distinciones en la organización.

Todos los líderes siempre tienen a una persona a su lado que son los co-líderes. En resumen, los líderes eficaces cuentan con el apoyo de uno o demás personas que influyen en ellos.

Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a las personas que dependen de ellos.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

Una función es un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar su trabajo. También existen categorías de funciones administrativas que son las actividades de naturaleza interpersonal, informativa y de toma de decisiones.

Funciones interpersonales.

Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

Función de representación.

Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades ilegales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirige. En general a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización.

Sin embargo, en cualquier nivel de la organización, los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- **Firmar documentos oficiales de la empresa, como autorización de gastos, cheques, contratos, etc.**
- **Recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.**
- **Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la empresa.**
- **Presidir ciertas reuniones y ceremonias de premiación o un, comidas de despedida, etcétera.**

Función del líder.

La función del líder es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o el gerente. La función del líder domina todo el comportamiento administrativo. Dicho de otra forma, esta función influye en el desempeño de líder en otras funciones.

Algunas de las actividades que desempeña el DIRECTOR y sus seguidores son:

- **Escuchar y entrenar.**
- **Dar instrucciones y capacitar.**
- **Evaluar el desempeño.**

Función de enlace.

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la empresa. Será enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las buenas relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas establecidas en la empresa son parte importante de la función de enlace. Algunas actividades de la función de enlace son:

- Forma parte de comisiones, junto con integrantes de otras unidades de la organización.**
- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.**
- Convocar a reunirse con personas para mantenerse en comunicación.**

FUNCIONES INFORMATIVAS.

Las funciones informativas del liderazgo comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.

FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN

Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de la información se transmite a otras personas de la unidad, o sea una función de difusión, o gente externa, o sea la función de portavoz. La información se recaba mediante acciones tales como:

- **Lectura de memorándum, informes, publicaciones profesionales, comerciales, periódicos, etcétera.**
- **Hablar con los demás, asistirá juntas y reuniones dentro y fuera de la empresa.**
- **Observar, visitar, por ejemplo, tiendas de la competencia para comparar sus productos precios y proceso de negocios.**

FUNCIÓN DE DIFUSIÓN

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización uno los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados. Parte de esta información proveniente de la dirección General, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o bien parafrasear la en cualquiera de estas dos formas:

- **Manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones del grupo.**
- **Por escrito, intranet, correo electrónico o bien correo postal normal.**

FUNCIÓN DE PORTAVOZ

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe, ya sea el propio Consejo de Administración, dueño, director general y a las personas externas a la unidad, tales como clientes, proveedores.

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

Los líderes cabildan y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la empresa. Algunos ejemplos como voceros serían:

- **Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quién aprueba los presupuestos para poder negociar más financiamiento para su departamento o dirección.**
- **Responder cartas.**
- **Informar al gobierno de ciertas cifras oficiales.**

FUNCIÓN DE DECISIÓN

Las función de decisión de un líder incluyen las actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y de negociador.

FUNCIÓN DE EMPRENDEDOR

El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Algunos ejemplos son los siguientes:

- **Crear nuevos productos y servicios, o bien mejorar los existentes.**
- **Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.**
- **Adquirir equipo nuevo.**

FUNCIÓN DE MANEJO DE PROBLEMAS

Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. A diferencia de una acción programada que se llevó a cabo en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad que se presente, el manejo de problemas es una reacción a un hecho totalmente imprevisto, que genera una dificultad para el líder y para la empresa. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás. Por ejemplo, en situaciones de emergencia los líderes deben resolver lo siguiente:

- Huelgas sindicales.**
- Desperfectos o descomposturas de máquinas o equipos muy importantes para la empresa.**
- Demora en la entrega de material necesario o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes programados.**

Función de asignación de recursos.

Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades de presupuestos. Por ejemplo, en los casos de asignación de recursos:

- Decidir lo que debe hacerse en este momento, después o bien no hacerse (es lo que se conoce como administración del tiempo, o bien asignación de prioridades).**

- **Determinar quién necesita tiempo extra o quién merece un aumento de sueldo por méritos (mismo que debe ser presupuestado con toda anticipación).**
- **Programar la utilización del material o equipo a ser utilizado por los empleados.**

FUNCIÓN DE NEGOCIADOR

El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su departamento o unidad en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un precio o términos para la venta o compra de un producto o servicio, o bien el pago que se dará algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan. Algunos ejemplos de negociación serían:

- **Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.**
- **Negociar contratos con sindicatos.**
- **Negociar contratos con clientes (ventas) o proveedores (compras).**

Aún, cuando los EJECUTIVOS son los responsables de realizar las 10 funciones estudiadas anteriormente, el grado de importancia de éstas y de los diversos papeles que desempeña el Director y otros líderes, variará en función de sus labores.

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

La importancia que usted le conceda a estas funciones la determinará la tecnología con la que cuente su empresa, los problemas cotidianos que enfrente usted como líder y las características de las diversas tareas de su organización.

No trate usted de hacer todo sólo, debe aprender a delegar siempre con una buena supervisión, sin hacer sentir mal a la gente que depende de usted.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

Identifique cada uno de los 15 comportamientos siguientes de acuerdo con su función en el liderazgo. Escriba la letra que corresponda en el espacio en blanco de cada reactivo.

FUNCIONES INTERPERSONALES

- a** De representación
- b** De Líder
- c** De enlace

FUNCIONES INFORMATIVAS

- d** De supervisión
- e** De decisión
- f** De Portavoz

FUNCIONES DE DECISIÓN

- g** De emprendedor
- h** De manejo de problemas
- i** De asignación de recursos
- j** De negociador

_____ 1 El líder habla con dos empleados que han tenido enfrentamientos verbales y se niegan a trabajar juntos.

_____ 2 El líder se encuentra en una junta con sus seguidores en la que se analiza una nueva política para ser implementada en la empresa.

_____ 3 El líder de producción plástica con un empleado de mantenimiento sobre cómo arreglar una máquina.

_____ 4 El líder entrevista a un candidato para ocupar un puesto.

_____ 5 El líder de ventas firma un comprobante de reembolso de gastos para que se le pague a un representante de ventas.

_____ 6 El líder se encuentra en una conferencia de prensa con un reportero de un diario local.

_____ 7 El líder asigna a sus seguidores diversas cuentas y les da los expedientes.

_____ 8 Un seguidor le pide al líder un aumento de sueldo.

_____ 9 Durante una reunión especial con todos los integrantes de la empresa, el líder otorga los empleados los distintivos por cinco años de antigüedad de servicio en la organización.

_____ 10 El líder está leyendo su correo electrónico diario.

_____ 11 El líder y su jefe, quien debe autorizar los fondos para un proyecto especial, evalúa la necesidad de adquirir un nuevo software adecuado para las exigencias del departamento del líder.

_____ 12 El líder sanciona a un seguidor porque volvió a llegar tarde.

_____ 13 El líder visita otra unidad de su empresa para observar cómo se procesan ahí las órdenes de trabajo.

_____ 14 El líder de una sucursal de la Bolsa de valores trata de que se pongan de nuevo a funcionar los teléfonos para que los brokers puedan utilizarlos.

_____ 15 El líder cuenta con un nuevo software adaptado a las necesidades de la organización.

Diferencias entre ser Administrador y ser Líder

ADMINISTRACIÓN	LIDERAZGO
<p>Se percibe como la puesta en práctica de las ideas del líder y de los cambios introducidos por los líderes, así como el mantenimiento y administración de la infraestructura organizacional.</p>	<p>Comprende la articulación de una visión organizacional y la introducción de grandes cambios organizacionales; motiva al personal y afrontar los aspectos altamente estresantes y problemáticos de los ambientes externos a las organizaciones.</p>
<p>Se orienta a las tareas al desempeñar funciones administrativas tales como planeación, organización y control.</p> <p>Planeación. Establece objetivos y planes detallados para alcanzarlos.</p> <p>Organización e integración de personal. Define la estructura para que los empleados realicen el trabajo en la forma en que el administrador desea que se haga.</p> <p>Control. Supervisa los resultados y adoptar medidas correctivas.</p> <p>Predecible. Planea, organiza y controla mediante un comportamiento coherente. Prefiere la estabilidad.</p>	<p>Se centra en la función de dirección del liderazgo interpersonal, es decir en la gente.</p> <p>de línea directrices, plantea una visión y las estrategias necesarias para su logro.</p> <p>Innova y permite que los empleados hagan su labor como deseen, siempre y cuando de resultados acordes con la visión de la empresa.</p> <p>Se motiva e inspira a los empleados para que concreten la visión de la empresa en forma creativa.</p> <p>Se realizan cambios innovadores rápidos, que no son muy predecibles. Se prefiere el cambio.</p>
<p>Los administradores hacen las cosas correctamente.</p>	<p>Los líderes hacen las cosas correctas.</p>
<p>El énfasis está en la estabilidad, control, competencia, trabajo y la uniformidad.</p>	<p>El énfasis está en el cambio, la delegación, atribución de facultades, la colaboración, la gente y la diversidad.</p>
<p>El enfoque es de una visión a corto plazo, evalúa los riesgos, mantenimiento e imitación.</p>	<p>El enfoque es de una visión a largo plazo, asumiendo riesgos, innovando y creyendo.</p>

COMUNICACIÓN AUDIO 790 AM DE HÉCTOR MARÍN RUIZ

ESTILOS DIRECTIVOS Y SUS IMPULSORES

DIRECTOR COOPERADOR

Tiene como impulsor principal: **“COMPLACE”**. Es la unión de la actividad y la espontaneidad. Le resulta muy difícil decir que no, pues vive para complacer a los demás aún a costa de sus propias necesidades u objetivos. Busca generalmente quedar bien, aunque sea en contra de sí mismo.

DIRECTOR ADICTO AL TRABAJO (WORKAHOLIC)

Tiene como impulsor principal: **“SÉ PERFECTO”**. Es la unión de la actividad y el autocontrol. No permite ni acepta de sí mismo ni de ninguna otra persona un error. Le molesta el desorden y no le gusta ver nada fuera de lugar, ya que la perfección debe estar por encima de cualquier cosa.

DIRECTOR ANALÍTICO

Tiene como impulsor principal: **“SÉ FUERTE”**. Es la unión de autocontrol y pasividad. Así, su objetivo básico la vida es que los demás no le observe ninguna debilidad ni física, ni emocional, por lo que resiste todo lo que provenga del exterior. Lo **“aguanta todo”**.

DIRECTOR REACTOR

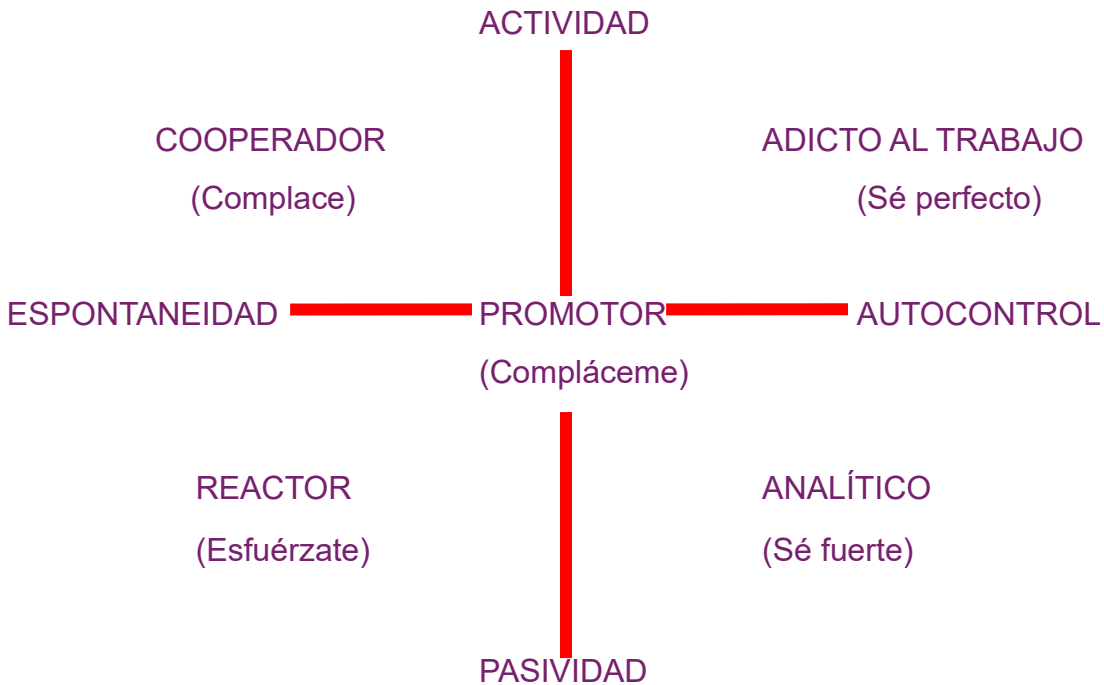
Tiene como impulsor principal: “ESFUÉRZATE”. Es la unión de espontaneidad y pasividad. Siempre intenta hacer o decir algo, pero nunca lo logra; se allega de mucho trabajo y nunca lo termina.

Va de un lado a otro sin encontrar jamás le quiere; en muchas ocasiones se evade de la realidad, como si viviera en un “letargo”.

PROMOTOR

Tiene como impulsor principal: “COMPLÁCEME A MÍ”. Busca que los demás le complazcan de una forma u otra. Suele ser muy manipulador. Participa de la actividad, pasividad, espontaneidad y autocontrol. A veces puede aparecer como una persona dura porque su segundo impulsor es: “SÉ FUERTE PARA MÍ”, con lo que invita, en definitiva, a los demás a ser fuertes y a complacerle para no tener que descubrir sus propias debilidades.

Los estilos se representan de la siguiente forma:



Una buena forma de conocer su estilo de relación integral es preguntar a las personas de su confianza y compararlo con lo que usted piensa de sí mismo.

Cada estilo tiene un determinado impulsor, esto es, un conjunto coherente de comportamientos que se desarrollan en el transcurso del día. Todo ello se presenta a través de un cuadro de coordenadas: el eje de las ordenadas indica la secuencia de la actividad hacia la pasividad, y el de las abscisas de la espontaneidad al autocontrol.

¿Con qué ERI se identifica?

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

Ahora ponga en práctica el ERI. Para ello, es necesario actuar con cargo a las personas que tiene a su cargo de una determinada forma. Esto es lo que se conoce como “Psicoestrategia Directiva”.

Ahora diseñe para cada persona de su equipo el estilo óptimo de dirección.

PERSONA	ESTILO ACTUAL	ACCIONES A DESARROLLAR	RESULTADOS

APLICACIÓN DEL ERI (Estilos de Relación Integral)

Cada persona tiene su ERI, el cual no podríamos decir que es bueno o malo por sí mismo, simplemente es el que tenemos y no debemos pensar que uno es mejor que otro. La idea principal está en crecer en el propio estilo. Ayudar a los demás a crecer es tarea del directivo y, para ello, entender los distintos niveles es la clave.

Cada persona tiene pensamientos, emociones y acciones, pero no se presentan todos a la vez, sino en forma escalonada, hasta que se es capaz de integrar los todos en el nivel superior.

DIRECCIÓN GENERAL – EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN

En este último caso, una situación cualquiera puede ser resuelta de la forma más favorable mediante un comportamiento integrado con la situación.

Si a una persona se le quiere hacer recorrer un camino distinto al especificado no le ayudaremos nunca a crecer.

	COOPERADOR	ADICTO AL TRABAJO	ANALÍTICO	REACTOR	PROMOTOR
NIVEL 1	Emociones	Pensamiento	Inacciones	Reacciones	Acciones
NIVEL 2	Pensamientos	Acciones	Pensamientos	Emociones	Pensamientos
NIVEL 3	Acciones	Emociones	Emociones	Pensamientos	Emociones
NIVEL 4	Integración	Integración	Integración	Integración	Integración

Para que usted pueda identificar mejor cada estilo, y al mismo tiempo, el comportamiento más adecuado para tratar, a continuación, se proporciona una guía:

DIRECTIVO COOPERADOR

Principalmente se rige por emociones.

¿Cómo se comunica?

Tiene facilidad para comunicarse con todo el mundo, desea asegurarse de que todo anda bien. Suele estar atento a los comentarios que puede realizar alguien que no esté satisfecho o contento, para interesarse inmediatamente en él.

¿Cómo toma las decisiones?

Suele tomar decisiones en función de las personas, más que propiamente por la objetividad de las alternativas. Toda decisión a tomar que pueda afectar a personas le resulta particularmente difícil.

¿Cómo comunicarse con él?

Es muy importante darle a entender que se le reconoce como persona, por lo que realmente es, y por lo que ha conseguido profesionalmente. Esto se le puede comunicar verbalmente o no verbalmente; a partir de este momento, con el cooperador se pueden compartir pensamientos.

¿Cómo motivarlo?

El cooperador tiene necesidad de establecer relaciones de persona a persona con sus colaboradores, esto es, sin formalidades. Le gusta disfrutar de las cosas relacionadas con los sentidos y, principalmente, sentir reconocimiento como persona y aprecio por parte de los demás.

Sus puntos fuertes.

Integridad, relaciones humanas, amabilidad, no es conflictivo.

Sus puntos débiles.

Es paternalista, le cuesta fijarse metas, y le cuesta mucho trabajo decirle a alguien que no.

DIRECTIVO ADICTO AL TRABAJO

Se rige por pensamientos.

¿Cómo se comunica?

Le da mucha importancia a la transmisión objetiva de la información. Proporcionar toda la información posible, cuanto más exacta y precisa mejor, generalmente en un solo sentido o dirección. Suele molestarle que otra persona haga preguntas. Puede llegar a repetir una cantidad de veces lo que ha dicho con anterioridad.

¿Cómo toma decisiones?

Se asegura mucho antes tomar una decisión, a veces en exceso, ya que quiere tener todos los cabos bien dotados. Una vez tomada y puesta en práctica, puede cambiar todo el programa porque encontró una decisión mejor.

¿Cómo comunicarse con él?

Es muy importante empezar con pensamientos, indicándole a pensar, o bien proporcionándole información sobre los propios pensamientos.

La comunicación debe ser, en una primera etapa, de tipo computadora, es decir, racional. Después de haber hecho esto se puede pasar una relación más personal con él.

¿Cómo motivarlo?

Tiene necesidad de sentirse reconocido por lo que hace y por sus logros personales. Necesita tener estructurado el tiempo, es decir, saber lo que hará en cada momento. También puede tener la necesidad de hacer cosas emocionantes como una válvula de escape.

Sus puntos fuertes.

Rápido, metódico, capacidad de decidir, constante y planificador.

Sus puntos débiles.

Se pierde en los detalles, es autoritario, y tiene una aparente falta de humanidad.

DIRECTIVO ANALÍTICO

Se rige por inacciones

¿Cómo se comunica?

No suele gastar más palabras que las necesarias, comunica las cosas tal como vienen en su cabeza. Busca comunicarse lo menos posible, se aísla la mayor parte del tiempo y la entender a los demás que es así como le gusta estar. No aceptan tipo de broma.

¿Cómo toma decisiones?

Las toma solamente él y también asume todo el riesgo. No comparte con nadie la responsabilidad. A veces puede llegar a hacer daño a la empresa por no querer cambiar una decisión equivocada y perjudicial.

¿Cómo comunicarse con él?

Consiste, en primer lugar, en darle órdenes, pedirle cosas, para pasar después a un plano de computadora racional. Es muy difícil entrar en su mundo personal, el de las emociones.

¿Cómo motivarlo?

Necesita básicamente tener seguridad por encima de todo. Precisa saber con certeza que lo alterno no va a desequilibrar de ninguna manera su equilibrio interno. Como una consecuencia de ello necesita tener el tiempo muy estructurado. Nunca acepta ninguna caricia física.

Puntos Fuertes

Exactitud, precisión, previsión del futuro, profundidad, acepta órdenes.

Puntos Débiles

Desinterés en lo humano, no acepta responsabilidades, no es nada sociable, es excesivamente rígido.

DIRECTIVO REACTOR

Se rige por reacciones.

¿Cómo se comunica?

Le gusta hablar libremente de manera informal; cualquier tema es bueno porque le proporcionó la oportunidad de compartir sus sentimientos y emociones. Puede dejar de lado los temas laborales. Tiene demasiados altibajos.

¿Cómo toma las decisiones?

Las decisiones frente a situaciones concretas suele tomarlas con rapidez y generalmente de forma impulsiva. Normalmente suele prevalecer más el sentimiento que la propia razón.

¿Cómo comunicarse con él?

Hay que contar con una buena dosis de paciencia, pues puede hacer cosas desagradables para ser rechazados. Lo más importante es que tanto la comunicación verbal como la no verbal se enfocan a manifestar que son aceptados como directivos; después de esto puede pensar. Cuando sea posible, una buena norma es: primero actúa, después reconoce y al final piensa. Nunca intente usted darle órdenes a este tipo de directores.

¿Cómo motivarlo?

Su principal necesidad de sentirse aceptado a este tema enfoca todo su comportamiento. Es muy sensible. Necesita muchas caricias físicas y disfrutar y gozar de las cosas agradables. Siempre pide mucha atención.

Puntos fuertes.

Energía, iniciativa, dinamismo, innovación, fantasía, creatividad, intuición.

Puntos débiles.

Negativismo, falta de planificación, excesivamente voluble, indisciplinado.

DIRECTIVO PROMOTOR

Se rige por acciones.

¿Cómo se comunica?

Tiene una gran capacidad de persuadir a la gente cuando le interesa, por lo tanto, puede escuchar y establecer un buen nivel de comunicación: en definitiva, su fuerte es la seducción. Cuando no esté interesado, parece ausente del tema de la reunión e interrumpe cuando se le da la gana.

¿Cómo toma decisiones?

En primer lugar, toma decisiones en función de su interés personal. Si los intereses de él coinciden con las de la empresa, tanto mejor.

¿Cómo comunicarse con él?

Hay que dejar las cosas muy claras, por lo tanto, hay que escuchar muy atentamente repetir los conceptos clave que interesa resaltar. Es preciso volvérselo a repetir mirándole fijamente a los ojos y pidiendo que ofrezca una retroalimentación (feedback) clara.

¿Cómo motivarlo?

Necesita básicamente que se le reconozca lo listo que es, lo bien que sabe sobrevivir y lo que hace. Es mejor no intentar intimar con él, es preferible guardar distancia.

Puntos Fuertes.

Impresiona de entrada, de rápido de reacción, empuja a los demás, tiene sentido práctico, es dinámico, de rápido para decidir, y tiene una memoria selectiva.

Puntos Débiles.

Manipula, no se casa con nadie, sus relaciones nunca son duraderas es poco fiable, cambia de postura.

MIS VALORES

Todas las personas somos diferentes, y precisamente en el reconocimiento de esas diferencias reside el éxito personal, y, por lo tanto, de todas las organizaciones de las que formamos parte.

Todas estas diferencias se deben a varios factores: genéticos, sociales, de aprendizaje, laborales, etc., y conforman una serie de valores personales fluyen en todos los ámbitos de nuestra vida. Tenemos paradigmas.

Son las diferencias entre aquello que hacemos bien, aquello para lo que, si servimos, y aquello que no hacemos bien y en lo que incluso con la mejor de las voluntades y el máximo esfuerzo, no lograríamos destacar.

En este sentido, debemos entender que los valores son decisiones tomadas a través del cambio que tenemos con nuestro entorno y que se plasman en unas conductas preferidas sobre otras.

Algunos de sus valores los conocemos, pero hay otros que, aunque causan un buen impacto ante los demás, nos resultan desconocidos. Estos son exactamente los valores que debemos descubrir.

La cuestión está en preguntarse ¿A qué le doy valor? Y esto referido tanto mi vida profesional, mi vida personal y al mundo en general.

Existen tres tipos de valores:

- **Valores personales:** A nivel personal podemos responder: felicidad, unidad familiar, etc.
- **Profesionales.** Honradez, prestigio, reconocimiento, etc.
- **Éticos.** Paz, ecología, etc.

Es por demás lógico que cada persona tenga unos valores determinados, pero no todos tienen la misma importancia para él, y pueden no coincidir los valores personales con los valores profesionales.

Nuestros valores los ordenamos, ya sea consciente o inconscientemente según su importancia, es decir, tenemos lo que se llama una escala de valores.

Nuestros comportamientos y, sobre todo, estas decisiones están influidas por valores y principalmente por dicha escala de valores.

A veces, los valores pueden estar en conflicto con las circunstancias del entorno, por ejemplo, en el caso de una persona cuyo valor principal es la paz, pero trabaja en una fábrica de armas porque no ha encontrado otro tipo de trabajo.

Un conflicto frecuente entre los directivos es que para ascender a este cargo han tenido que ser muy competitivos, mientras que ahora los valores de la empresa les exigen que sean cooperativos y trabajen en equipo, lo cual es contrario a lo que tuvo que hacer para ascender.

Los valores cambian en el transcurso de nuestra vida. Algunos de ellos se adquieren conscientemente.

Ayuda mucho al directivo en preguntarse y obtener respuestas cálidas acerca de cosas tales como: **¿En esta empresa, a que se le da valor? Con lo cual obtendrá los valores de la organización y podrá alinearse con ellos.**

Un buen ejercicio para conseguir el éxito personal es reconocer y acaso descubrir, **cuáles son nuestros valores personales y profesionales, cuales funcionan y nos ayudan y cuáles no nos ayudan y nos dificultan las cosas, con el ánimo de potenciar los primeros, o bien, mantenerlos en un nivel digno y tolerable.**

A su vez, encontraremos una serie de aspectos de nuestra personalidad que, aun no siendo tan brillantes como los demás, con un poco de esfuerzo huelen alinearse con los valores organizacionales. Precisamente a ellos deberemos dedicar toda nuestra energía y atención.

Les propongo un sencillo ejercicio para descubrir estos valores como directivo:

- 1. Haga una lista de las cosas a las que usted le da valor.**
- 2. Priorice esta lista.**
- 3. Realice otra lista de lo que le da valor a su empresa.**
- 4. Priorice esta lista.**
- 5. Compare y observe cuáles de estos valores están en concordancia y cuáles no lo están.**
- 6. Rehaga su propia lista en términos de:**
 - a. Valores que debo mantener.**
 - b. Valores que debo minimizar.**
 - c. Valores que debo incorporar.**
- 7. Elija uno o dos valores de los que usted considere que debe minimizar y de los que debe incorporar. Establezca un plan de acción personal para estos valores.**

Este ejercicio puede usted aplicarlo en cualquier aspecto de su vida; elija cuidadosamente sus valores, puesto que con los resultados que usted obtenga tendrá la clave de su desarrollo personal y profesional. No se ha generoso con usted mismo. Esto no es ningún juego.

Afortunadamente siempre queda algo por descubrir, y a ello podremos dedicarnos, a experimentar por simple curiosidad y ver qué es lo que ocurre.