

OBJETIVO DE LA SESIÓN:

Dar a conocer la importancia de la Planeación dentro de las funciones de un Director General.

Determinación del Precio de Venta de un artículo, basado en los tres elementos del Costo y el Punto de Equilibrio, elaborando un Estado de Resultados y un Estado de Costo de Producción:

Los elementos del Costos del Costo de Ventas dentro de una empresa manufacturera: (Costo de Producción más Costos de Venta):

- 1. Materia Prima Directa.**
- 2. Mano de Obra Directa.**
- 3. Gastos Indirectos de Fabricación.**

¿Cuáles son las responsabilidades de un DIRECTOR GENERAL?

https://www.youtube.com/watch?v=-tT_v8AqwN0

Retomando parte de los conceptos mencionados en nuestra sesión anterior, la “Planeación” es el proceso por el cual las administraciones establecen una serie de metas y objetivos a partir de una serie de tácticas, estrategias, los medios para conseguirlo y el establecimiento de una evaluación que indique el nivel de éxito.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Dicho esto, **la acción de dirigir es una función básica e importante dentro de la organización**, por lo que algunos expertos consideran que tanto la dirección como la organización tienen el mismo significado.

La Dirección tiene que ver con emitir instrucciones y asegurarse de que todos los colaboradores sigan sus instrucciones, por eso se considera a la Dirección como el proceso para guiar actividades de los colaboradores en sus funciones asignadas.

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

2. EL DIRECTOR GENERAL 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

¿Cuáles fueron las principales aportaciones de Peter Drucker?

Muchos de los conceptos empresariales en la actualidad, fueron defendidos por Peter Drucker, cuando nadie tenía la menor idea de los mismos.

Al día de hoy, todos hablamos de la importancia del **“aprendizaje”** en las organizaciones y de las **“empresas inteligentes”**.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Entre las principales aportaciones de Peter Drucker a la Dirección General, están las denominadas “Dirección por Objetivos”, (tema que se desarrolla más adelante), es decir, la dirección de personas considerada, como piedra angular de la tarea del Director General, la **descentralización y delegación de poder a los empleados**, la importancia de la **ética** en las empresas, la **innovación** y el poner a los **clientes en el centro de lo que hace la empresa**.

El padre del Management (gestión o administración) reivindicó la importancia de las personas en las organizaciones (diferenciándolas de otros recursos). Es decir, “humanizó” la empresa y la gestión empresarial, al defender la importancia de las personas en las organizaciones, por su capacidad de **integrarse** en ellas, de **coordinarse**, de **juzgar** y de **imaginar e innovar**.

Algunas de las **aportaciones** a la Administración y enfocadas a la Dirección General, de P. Drucker fueron las siguientes:

1. “La mejor forma de **predecir** el futuro es **crearlo**.”
2. “Los **planes** son solamente buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro.” *O sea, hacerlos realidad*
3. «No hay nada más inútil que hacer eficientemente aquello que no debe ser hecho.» *Pérdida de recursos y tiempo valioso*
4. “Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.” *O sea, escuchar entre líneas “Body Language”*
5. “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.” *Alguien se atrevió a hacer lo que otros no.*
6. “La mejor estructura no garantizará los resultados, ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.” *La estructura organigrama es importante, pero cada quién debe hacer lo que les corresponde.*

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

7. «Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas». *No enfocarse en los errores nada más, sino en las ventajas competitivas.*
8. «La función de la empresa es crear clientes.»
9. «Dado que su objetivo es crear clientes, una empresa comercial tiene dos funciones básicas, y sólo dos: el **marketing** y la **innovación**. El marketing y la innovación producen UTILIDADES, lo demás son costos.» *Y gastos.*
10. «La creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo.»
11. «La **motivación nos impulsa a comenzar** y el **hábito** nos permite **continuar**.»
12. «La **prueba de una innovación** no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea... **es su éxito en el mercado**.» *La innovación debe ser exitosa.*

Una función importante de un Director General, es la “**Dirección por Objetivos**”:

De acuerdo con Peter Drucker: podemos cuestionarnos ¿**Qué es la Dirección por Objetivos**?

Antes de comenzar a hablar de las ventajas de este modelo de gestión, empecemos por su definición. La Dirección por Objetivos (DPO) es una filosofía de gestión empresarial que sostiene que «**los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital a la supervivencia y a la prosperidad de la empresa**».

Este **modelo de dirección** está claramente centrado en **conseguir unos objetivos marcados previamente**, (o sea la Misión y la Visión), por eso es de vital importancia que todo el personal de la organización, sea cual sea el lugar que ocupe en el organigrama, esté totalmente informado y concientizado de cuáles son dichos objetivos, y así poder orientar sus tareas para lograrlos.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Orientarse hacia los objetivos bien definidos es fundamental para el éxito del proyecto de empresa y para el desarrollo profesional de los empleados.

Principios de la Dirección por Objetivos:

- 1. Superiores y colaboradores tienen que definir conjuntamente y por consenso cuáles van a ser los objetivos concretos que se quieren conseguir. Es importante marcar fechas para su consecución. *Utilizar como sugerencia una Gráfica de Gantt.***
- 2. Los trabajadores, al verse involucrados y comprometidos con los resultados, que entre todos han definido, realizarán sus tareas con mayor motivación, *porque fueron involucrados y tomados en cuenta.***
- 3. Hay que revisar continuamente los avances y los logros que se van obteniendo, y ver si se está cumpliendo el plan de objetivos trazado. *Las desviaciones deben ser investigadas.***
- 4. Los objetivos cumplidos deberán ser reconocidos y recompensados. *Debe hacerse realmente en la práctica profesional.***
- 5. Un resultado óptimo será aquel en el que se hayan cumplido los objetivos definidos.**

Vistos los principios en los que se apoya la Dirección por Objetivos, tienen que comprenderse cuáles son las etapas básicas de este sistema de Dirección:

Primero, definición de objetivos/metás; (*Misión y Visión Empresarial*)

Segundo, ejecución del plan para alcanzarlos

Tercero, control de los resultados que se van alcanzando.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

¿Cuáles son las **ventajas** de la Dirección por Objetivos?



Ventajas de la Dirección por Objetivos para los trabajadores

- **Al estar enterado e informado de cuáles son los resultados que se esperan del trabajador, toma conciencia de lo que realmente debe hacerse. Es decir, tiene claro qué es lo que tiene que hacer y por qué lo va a hacer. *Por ello, en los trabajos debe preguntarse cuáles son los objetivos a alcanzar en un puesto determinado.***
- **Para alcanzar las metas establecidas puede elegirse cómo actuar y cómo alcanzarlas, porque lo importante es llegar al objetivo; el cómo llegar no es importante.**
- **Su trabajo es medible de una manera objetiva, ya que se basará en los logros obtenidos.**
- **Al participar en la definición de objetivos junto con sus superiores puede dar su opinión al respecto.**
- **Al existir una evaluación de desempeño periódica, ese feedback le permitirá conocer su evolución profesional**

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Ventajas de la Dirección por Objetivos para los directivos

- **Involucra a todo el equipo en la consecución de los resultados. Todos son responsables de lograrlos o no.**
- **La evaluación de los colaboradores toma un carácter objetivo ya que se basa en la consecución de los objetivos y no en el trabajo realizado.**
- **En los equipos todos tienden a alcanzar el mismo nivel de desempeño.**
- **Se mejora la comunicación entre directivos y sus colaboradores, siendo ésta más fluida y productiva, ya que es tomada en cuenta la opinión de todos respecto a las metas que se deben alcanzar.**
- **Al tener datos medibles y objetivos es más fácil tomar decisiones en cuanto a ascensos, gratificaciones, etc.**

Ventajas de la Dirección por Objetivos para la Organización

- **Si todo el mundo tiene claros los objetivos, se evita el desperdicio de los esfuerzos individuales y de grupo y queda claro lo que tiene que hacer cada uno.**
- **Las responsabilidades quedan definidas y se fomenta una mayor delegación de tareas.**
- **Aumento de la motivación y mejora del clima laboral.**
- **Integra a todos los miembros de la organización, puesto que todos van a remar en la misma dirección, la de los objetivos de la empresa.**
- **Propicia el trabajo en equipo. Algo que no es usual en México.**

Muchas organizaciones, formales e informales, elaboran una lista de personas que consideran de Alto Potencial (HiPo).

Las personas incluidas en dicha lista reciben oportunidades adicionales de formación y desarrollo, mayor que el resto de la nómina. Ser seleccionado como promocionable supone ser receptor de múltiples beneficios y, sobre todo, es un fuerte impulso para sus carreras.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Desde el punto de vista de la Organización, supone una inversión cuantiosa, pero si se equivocan en la selección de los candidatos, supone una inversión frustrada y cara. Aparte del efecto desmotivador sobre los que legítimamente debieran de estar.

¿Están los realmente los ejecutivos promocionables en la lista de promoción?

Es evidente que las personas de Alto Potencial (HiPo) han sido evaluados más positivamente en su eficiencia general de liderazgo por todos los grupos de evaluadores.

¿Cuáles son las “Competencias” para ser promocionable?

1º Tienen Perspectiva estratégica. Esta competencia se destaca de forma significativa, diferenciando de forma clara y evidente a las personas promocionables. Es la capacidad de desarrollar estrategias ganadoras a largo plazo. (Ver a través de la niebla)

2º Inspiran y motivan a otros hacia un alto rendimiento. Esta es la segunda competencia en importancia, ser inspirador y motivador de los que te rodean. (Transforman el talento en resultados).

3º Se centran en los resultados. Los líderes promocionables han demostrado su capacidad para obtener excelentes resultados.

4º Colaboran y trabajan en equipo. Siempre ha sido importante trabajar en equipo, pero en los últimos tiempos, debido a la cantidad y dispersión de la información, compartir, colaborar y ayudar a los demás son las claves de la sinergia que producen los equipos de trabajo.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

5° Son un modelo de las normas éticas y de los valores personales y profesionales. Como ya hemos razonado en un artículo anterior, en el futuro tendrá una gran trascendencia e importancia ser percibido como una persona de alta consideración moral, que defiende y es ejemplo de los valores corporativos, mostrando altos estándares éticos. (Clave para llegar a los niveles superiores de la Organización).

6° Experiencia profunda y un Programa para informar a los empleados de cómo funciona el negocio y sus elementos básicos Los futuros líderes de Alto Potencial tienen una profunda comprensión de cómo funciona el negocio y de los aspectos técnicos que garantizan el éxito. Personas externas a la Organización no disponen de dicha información.

7° Son promotores del cambio. Para ser promocionables es imprescindible estar dispuesto para hacer cambios. Impulsar el cambio, en lugar de resistirse al mismo. Cuando se nombra a un directivo para una nueva responsabilidad; éste debe preguntarse: ¿qué puedo hacer, añadir de nuevo?». Para seguir haciendo lo mismo, los mejores son los antiguos».

8° Se comunican de forma convincente y poderosa. Es una habilidad crítica para los que aspiran a posiciones de alto nivel. Deben ser conscientes de que, a mayor nivel, su influencia en los demás es más poderosa; sus palabras influyen más allá de lo previsible. Sin olvidar que su responsabilidad también se ha multiplicado.

9° Poseen la voluntad de innovar y asumir riesgos. Tienen que ser personas con pocas ataduras en el pasado; deben conocer el pasado, pero estar dispuestos a tomar riesgos controlados y animar a otros para innovar.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

10° Son capaces de desarrollar a otros. Los futuros líderes deben preocuparse por su desarrollo. Ser sensibles a la retroalimentación de los demás. Ello les habilita para desarrollar el talento de los demás. Se toman el tiempo y desean desarrollar a los que les rodean. En otras palabras, proporcionan retroalimentación y asesoría a los demás (*coaching*).

Implicaciones para las personas.

Muchas personas que aspiran a tener puestos de mayor responsabilidad; **se preocupan por las políticas y prácticas relacionadas con la promoción y ascenso en la Organización.**

Las razones por las que las personas quieren destacar son muy variadas; pero si el empleado está interesado en su desarrollo y promoción, lo comentado anteriormente es extremadamente útil para ello.

Por otro lado, las organizaciones y sus altos ejecutivos encontrarán en la misma una fuente de inspiración para preparar su lista de promocionables.

Consejo.

Conseguir el máximo desarrollo en las 10 competencias parece un reto demasiado difícil para conseguirlo en una vida.

No es necesario ser excepcional en las 10, pero, si se consigue ser extraordinario en 3 de ellas, se encontrará en una buena posición para ser nombrado Director General.