

FINANZAS

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE

FINANZAS

CICLO

Quinto Cuatrimestre

CLAVE DE LA ASIGNATURA

IF 0320

OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA

El alumno adquirirá los conocimientos y habilidades que le permitan llevar una correcta Administración Financiera en un ente económico con la debida distribución del capital para los logros y rentabilidad de los socios.

TEMAS Y SUBTEMAS

1. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- 1.1 ¿Qué es la Administración Financiera?
- 1.2 Mecánica y Dinámica de la Administración Financiera.
- 1.3 Objetivos de la Administración Financiera.
- 1.4 El desarrollo puntual y estratégico, así como la importancia de las 5 “P” de la planeación en el dinamismo de un ente económico.

2. FINANZAS

- 2.1 Concepto y tipos.
- 2.2 Objetivos de corto plazo en el efectivo.
- 2.3 Financiamiento.
- 2.4 Generación de utilidades.

3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD

- 3.1 La Administración financiera en mercados globales.
- 3.2 Capital de trabajo (políticas de capital de trabajo).
- 3.3 Rentabilidad y ciclo financiero.

3.4 Maximizar el valor de la empresa en el incremento de dividendos en los accionistas.

4. EL ENTE ECONÓMICO

- 4.1 Determinación de un ente económico.
- 4.2 Empresa.
- 4.3 Registro y operación de una empresa.
- 4.4 Entorno y competencia.
- 4.5 Estructura organizacional y operacional.

5. ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN Y RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA

- 5.1 Estados de Situación Financiera.
- 5.2 Estado de Resultados.
- 5.3 Flujo de Efectivo.
- 5.4 Tasa Interna de Retorno.
- 5.5 Tasa Libre de Riesgo.
- 5.6 Tasa esperada de Rendimiento.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE CON DOCENTE:

- ☐ Exposición docente.
- ☐ Análisis y aplicación de casos prácticos.
- ☐ Lectura de información financiera.
- ☐ Debate y análisis de información.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE INDEPENDIENTES:

- ☐ Investigación de indicadores económicos financieros.
- ☐ Lectura de temas selectos en finanzas.
- ☐ Resolución de tareas.

CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN:

- | | |
|--|-----|
| ☐ Examen. | 60% |
| ☐ Participación y Tareas. | 40% |

		RÚBRICA	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
		CRITERIO		
1	FORMATO	PORTADA: Escudo de la Universidad - Nombre del Trabajo a investigar - Nombre de los Participantes - Nombre el Docente - Mes y AñoLETRA ARIAL 12 PUNTOS. Títulos letra arial negrita 14 puntos - Subtítulos Arial 12 puntos negrita		
2	ÍNDICE	LA NUMERACION DE LOS TEMAS DESARROLLADOS DEBE COINCIDIR CON EL DESARROLLO DEL TEMA QUE SE ESTÉ TRATANDO		
3	RESUMEN EJECUTIVO E INTRODUCCIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA INVESTIGADA - TIPO DE EMPRESA DE QUE SE TRATA - SU RAZÓN SOCIAL Y COMERCIAL - GIRO Y EXPLICACIÓN SUSCINTA DEL MISMO - DEBE INCLUIR UNA REFLEXIÓN DEL POR QUÉ DE LA EXISTENCIA DE DICHA EMPRESA		
4	DESARROLLO DEL TRABAJO	1) HACER MENCION DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS QUE CONFORMAN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CON SUS NOMBRE Y FUNCIONES RESPECTIVAS 2) ¿QUÉ ES LA EMPRESA? ¿QUÉ TIPO DE PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECE A LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL?		
5	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	DEBEN ARGUMENTARSE LAS CONCLUSIONES DE MANERA SUSCINTA, TODO EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
6	FUENTES DE INFORMACIÓN/ REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA	DEBEN DARSE A CONOCER LAS FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. AL MENOS 5 FUENTES.		
		PROMEDIO		
EJEMPLO				

CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
FORMATO	Bueno	8.0
RESUMEN	Bueno	7.0
INTRODUCCIÓN Y DEL CUERPO DEL TRABAJO	Bueno	8.0
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	Bueno	7.0
FUENTES DE INFORMACIÓN	Excelente	10.0
PROMEDIO		8.00

Objetivos particulares del docente:

- **Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.**
- **En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.**

- **Nos apegaremos al programa y en la medida de lo posible abarcaremos temas de microeconomía enfocada a la parte fiscal y financiera de las empresas, lo cual dará pié para otras asignaturas.**
- **La forma de trabajo será por exposición de clase, exposición y entrega de los temas asignados a los alumnos.**

Objetivos particulares y del alumnado:

- **Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.**
- **Como responsabilidades de los alumnos se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a clase, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta.**
- **No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.**

A continuación, se presenta una explicación amplia del concepto profesional de administración financiera, su mecánica y dinámica, objetivos, desarrollo puntual y estratégico, y la importancia de la planeación en un ente económico:

1. Administración Financiera

La administración financiera se refiere a la **gestión de los recursos financieros de una organización para lograr sus objetivos y maximizar su valor**. La administración financiera implica la **planificación, organización, dirección y control** (*son los elementos básicos de la Administración*) de las actividades financieras de una empresa.

2. Mecánica y Dinámica de la Administración Financiera

La **mecánica** de la administración financiera se refiere a los **procesos y procedimientos que se utilizan para gestionar los recursos financieros de una empresa**.

La **dinámica** de la administración financiera se refiere a la **interacción entre los diferentes componentes de la administración financiera, como la planificación, el presupuesto, la inversión y el financiamiento**.

3. Objetivos de la Administración Financiera

Los objetivos de la administración financiera pueden variar dependiendo de la empresa y su estrategia, pero algunos de los objetivos más comunes incluyen:

- **Maximizar el valor de la empresa:** El objetivo principal de la administración financiera es maximizar el valor de la empresa para sus accionistas.
- **Gestionar el riesgo financiero:** La administración financiera debe identificar y gestionar los riesgos financieros que pueden afectar la estabilidad y rentabilidad de la empresa.
- **Optimizar la estructura de capital:** La administración financiera debe determinar la estructura de capital óptima para la empresa, considerando la relación entre la deuda y el patrimonio.

4. Desarrollo Puntual y Estratégico de la Administración Financiera

El desarrollo puntual y estratégico de la administración financiera implica la implementación de planes y estrategias financieras para lograr los objetivos de la empresa. Esto puede incluir:

- **Planificación financiera:** La planificación financiera implica la elaboración de planes y presupuestos para gestionar los recursos financieros de la empresa.
- **Análisis financiero:** El análisis financiero implica la evaluación de la situación financiera de la empresa y la identificación de oportunidades y riesgos.

- **Gestión de la inversión:** La gestión de la inversión implica la selección y gestión de las inversiones que maximicen el valor de la empresa.

Importancia de la Planeación en el Dinamismo de un Ente Económico

La planeación es fundamental en el dinamismo de un ente económico, ya que permite:

- **Definir objetivos y metas:** La planeación permite definir objetivos y metas claras para la empresa.
- **Identificar oportunidades y riesgos:** La planeación permite identificar oportunidades y riesgos que pueden afectar la empresa.
- **Asignar recursos:** La planeación permite asignar recursos de manera efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la empresa.

En resumen, la administración financiera es un aspecto crítico de la gestión empresarial que implica la planificación, organización, dirección y control de las actividades financieras de una empresa. La planeación es fundamental en el dinamismo de un ente económico, ya que permite definir objetivos y metas, identificar

oportunidades y riesgos, y asignar recursos de manera efectiva y eficiente.

Las organizaciones.

Evaluación de una empresa desde el punto de vista de la Administración del Capital Humano.

En Audi, empresa de la industria automotriz, dedicada a la fabricación ensamble y comercialización de automóviles, se conoce que las empresas competidoras fabrican productos semejantes, por lo que Audi debe establecer una planeación estratégica (a largo plazo) para ser mejor que sus competidores en términos de calidad, productividad y precio.

Para competir no basta contar con tecnología de punta, maquinaria, equipo, instalaciones etcétera. Lo que realmente se necesita es **contar con talento humano para producir partes automotrices y vehículos de mejor tecnología, más baratos, mejores y el menor tiempo.**

Una empresa que tiene vida es mucho más que un simple conjunto de locales, maquinaria e instalaciones.

Una empresa está conformada por personas con talento.

Entonces ¿Usted cómo podría evaluar a una empresa desde el punto de vista de capital humano?

El Director del Capital Humano decidió convocar a los directivos de la empresa para hacer una evaluación de los aspectos fuertes y débiles de la empresa para así poderse comparar con la competencia.

Lo que quería era equiparar sus ventajas y desventajas con respecto de sus competidores (lo que hoy se conoce como FODA).

Al llevar este tema de discusión el director se dio cuenta de que la ventaja competitiva de su empresa **debería estar focalizada en las personas ¿Cómo es esto?**

ARH (RRHH - Administración de Recursos Humanos) tiene su campo de actuación en el contexto conformado por organizaciones y personas.

El hecho de administrar personas significa trabajar con individuos que forman parte de las organizaciones. Aún más, quiere decir, **administrar los demás recursos con dichas personas.**

En este orden de ideas, las empresas y las personas son un binomio perfecto, que es la base fundamental sobre la que se mueve RRHH.

Organización.

La vida de los individuos está conformada por interacciones con otras personas y con empresas. El ser humano por naturaleza es eminentemente social e interactivo, no vive aislado, sino conviviendo y relacionándose constantemente con otros seres humanos.

Debido a que adolece de limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que no se podrían alcanzar con la acción simplemente individual o personal.

¿Qué es una organización?

Una organización, debe ser considerada como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación entre ellas lo cual es esencial para la existencia de la propia organización.

¿Cuándo existe una organización?

Una organización sólo existe cuando:

- 1. Hay personas que tienen la capacidad de comunicarse, y que**
- 2. Están dispuestas a contribuir como trabajo en equipo, a fin**
- 3. De alcanzar un objetivo común.**

Una buena disposición a contribuir la organización significa principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta del individuo, en aras de obtener beneficio de la organización.

Esta buena disposición para participar y contribuir con organización es diferente de individuo a individuo, con el paso del tiempo.

Esto significa que el sistema de contribuciones totales es muy inestable, ya que la contribución de cada miembro de la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales de cada individuo, sino también en función del sistema de recompensas o beneficios (*fringe benefits*) que emplee la empresa para incrementar la productividad.

La fuerza de las organizaciones.

Las empresas permiten a los individuos satisfacer diferentes tipos de necesidades: emocionales, espirituales, económicas, etcétera.

En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos de manera aislada no podrían alcanzar debido a sus propias limitaciones.

Dentro de las organizaciones, la limitación para lograr los objetivos humanos no es ni la capacidad intelectual ni la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo “*Team Work*”.

La complejidad de las organizaciones.

Como usted sabe, existe una variedad enorme de organizaciones: industriales, comerciales, servicios (bancos,

hospitales, escuelas, transportes, consultoría, etc.), milicia, empresas gubernamentales y paraestatales, entre otras muchas.

Empresas industriales	Hospitales y laboratorios	Cine teatro
Bancos y financieras inmobiliarias, construcción, automotriz, etc.	Radio televisión	Empresas de publicidad
Escuelas y universidades	Empresas periodísticas	Clínicas
Tiendas y comercios	Empresas de consultoría	Restaurantes
Iglesias	Empresas de auditoría y contabilidad y servicios integrales de consultoría tecnológica.	Centros comerciales, etcétera

Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto la producción de bienes y servicios, así como a la comercialización.

De tal forma, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc.

¿Por qué las Organizaciones influyen en la vida personal de sus integrantes y viceversa?

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas **viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, su sistema de valores, sus expectativas y convicciones**, son profundamente influidas por las organizaciones. Y viceversa, es decir, las organizaciones también son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad actual es una sociedad de organizaciones, las cuales son sistemas muy complejos, compuesto de actividades humanas de diferentes niveles.

Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto coexiste bajo un modelo complejo y multidimensional.

A pesar de esta complejidad, la misma constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que hacen difícil la vida del administrador.

Conforme las organizaciones avanzan, tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se logra a través del aumento del número de personas y de recursos.

Para que este volumen de personas pueda ser administrado, se produce a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos dentro del organigrama piramidal (Ampliar).

A medida que el organigrama se incrementa, será por consecuencia un distanciamiento gradual entre personas, y por supuesto de sus objetivos personales, y también la alta dirección de la organización y sus objetivos organizacionales.

Este distanciamiento, casi siempre conduce un conflicto entre los objetivos particulares de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

Características de las organizaciones complejas:

- 1. Publicidad.** Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de **distintos niveles horizontales y verticales** dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos

para un mejor **control y regulación, aumenta la complejidad vertical.**

2. Se dice de las **organizaciones altas o desde mi punto de vista piramidales** (es decir, con demasiados niveles jerárquicos) y las organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos, como ha sido el ejemplo de las empresas japonesas versus las empresas norteamericanas automotrices. General Motors vs Toyota).

Mientras que los integrantes de las organizaciones planas (explicar) tienen tacto directo, cara a cara, entonces en las organizaciones altas o complejas o piramidales, se requiere de **intermediarios para la comunicación, coordinación e integración** de las actividades de las personas que la conforman. Por lo tanto, la interacción se vuelve indirecta.

3. **Anonimato.** Se les da mucha importancia a las tareas ejecutar y a las operaciones, **pero difícilmente se les da importancia a las personas.** Lo que realmente importa en este tipo de organizaciones es que la operación sea realizada, no importando quien la realice.
4. **Rutinas estandarizadas.** Estas rutinas se utilizan para **procedimientos y canales de comunicación.** A pesar del ambiente laboral totalmente impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas organizaciones.
5. **Estructuras personalizadas no oficiales.** Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal. **(El poder atrás del poder. Comentar)**
6. **Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones.** Tiende a **separar las líneas de autoridad formal** de aquellas de competencia profesional o técnica.
7. **Tamaño.** El tamaño es un **elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones,** ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones o entes constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer y probablemente las de mañana, ya que presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, varían en tamaños y estructuras organizacionales.

Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos que se venden y distribuyen en diferentes formas en los más variados mercados económicos, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes.

Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes.

Todo lo comentado anteriormente hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.

Las diferentes “Eras” de la organización.

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad Y la vida de las personas, lo que acelera cada vez los cambios ambientales. En el siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas:

- **La Era de la industrialización clásica.**
- **La Era de la industrialización neoclásica.**

➤ **La Era de la información.**

Era de la industrialización clásica.

Este periodo abarca de 1900 a 1950. Representa medio siglo en el que se identificó el fenómeno de la **industrialización**, que se inició con la **revolución industrial**. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el **formato piramidal y centralizador**, la **departamentalización funcional**, el **modelo burocrático**, la **centralización de las decisiones en la alta dirección**, el **establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes**. La cultura organizacional predominante está **orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo**. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como son **las máquinas, el equipo y el capital**; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción:

- **Naturaleza.**
- **Capital.**
- **Trabajo.**

Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El **hombre era considerado un apéndice de una máquina**. El mundo estaba cambiando, si bien aun lentamente: los cambios eran:

- **Suaves.**
- **Progresivos.**
- **Paulatinos.**
- **Previsibles.**

Era de la industrialización neoclásica.

Este periodo abarca de 1950-1990 iniciándose a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente; los cambios hicieron más rápidos e intensos y poco previsibles. La velocidad de cambio aumentó. **Las transacciones comerciales pasaron de locales regionales, de regionales e internacionales** y se volvieron gradualmente más complejas. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para dar forma a las estructuras relacionales, resultó ahora lento y muy rígido frente a los movimientos que se producían en el mundo. Las organizaciones probaron nuevos modelos estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. **Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional.** Además del enfoque matricial, se le **agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar y funcional como un “turbo” capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así, alcanzar una mayor competitividad.** De hecho, la organización matricial promovió una mejoría necesaria la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas fueron aprovechadas por medio de la **fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios (UEN) que resultaron más fácil de administrar y mucho más ágiles.** A medida que el conservadurismo dio lugar a la **innovación**, a la cultura organizacional, dejó de privilegiar a las tradicionales pasadas para concentrarse en el presente. La vieja concepción de relaciones industriales ahora fue sustituida por la nueva visión de la **administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de**

producción. La tecnología pasó por un sorprendente desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. **Y los cambios eran muy rápidos y acelerados.**

Era de la información.

Comienza alrededor de 1990 en la época actual. Su característica principal son los **cambios rápidos, imprevisibles e inesperados.** Peter F. Drucker previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos por completo e imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en fracciones de segundo.

La tecnología de información (TI) provocó el surgimiento la globalización de la economía:

- La economía **internacional** se transformó en la economía **mundial y global.**
- La **competitividad** entre las organizaciones **se hizo más intensa.**
- El **mercado de capitales** pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro, en busca de nuevas **oportunidades de inversión,** aunque transitorias.
- La **estructura organizacional matricial** se hizo **insuficiente** para proporcionar a las empresas la agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesario para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intensa turbulencia.
- Los **procesos organizacionales** se volvieron **más importantes que las áreas que forman la organización,** a su vez estas posean departamentos o divisiones, se volvieron transitorias y no definitivas. Los **puestos y funciones** tienen que **definirse y redefinirse continuamente** debido a los **cambios del entorno y la tecnología.**

- **Los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades de los clientes, quienes ahora tienen hábitos cambiantes y muy exigentes.**
- **En las organizaciones más expuestas modificaciones del medio ambiente, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetos muy definidos.**
- **La organización del futuro se hará sin límites de tiempo, espacio, ni distancia.**
- **Se hará un uso distinto del espacio físico, es decir, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo serán llevadas a cabo en los domicilios de los empleados.**
- **Existirá la organización virtual como ya sucede en Estados Unidos, Canadá, Europa y México interconectada electrónicamente y sin manejar ninguna clase de papel, ya que funciona mejor, de manera más inteligente, más ecológica y más cerca de los clientes.**
- **El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. AMPLIAR COMENTARIO**
- **El dinero como siempre sigue siendo importante, pero ahora es más importante el conocimiento de cómo utilizarlo y cómo aplicarlo rentablemente.**
- **El empleo empieza a migrar del sector industrial al sector de servicios.**
- **El trabajo manual que fue sustituido por el trabajo mental, con lo que se marca un cambio hacia la era postindustrial basado en el conocimiento. (Albert Einstein: " Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo" "Solo la imaginación es más importante que el conocimiento, del cual nos tendremos que valer, como siempre, para generar más valor agregado").**
- **Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales ahora se convierten en la base principal de la nueva organización.**

- **Administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la **gestión del talento humano**.**
- **Las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y ahora son consideradas como **seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones**, etcétera.**
- **La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización.**
- **Los **cambios se volvieron muy rápidos, sin continuidad con el pasado, creando un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad**.**

En este orden de ideas, la Administración de Recursos Humanos ARH representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino con **seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa** (COMENTAR Carta a García) así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administración **de** personas, se trata de administrar **con** personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de las personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será necesariamente la financiera, será el capital intelectual. El recurso más importante de las organizaciones se encontrará en la cabeza de las personas. Por lo tanto, un capital muy especial que no puede ni debe ser tratado como un mero recurso organizacional nunca más.

Las organizaciones como sistemas sociales.

En la sociedad moderna, casi todo el proceso productivo se lleva a cabo por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna

industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones.

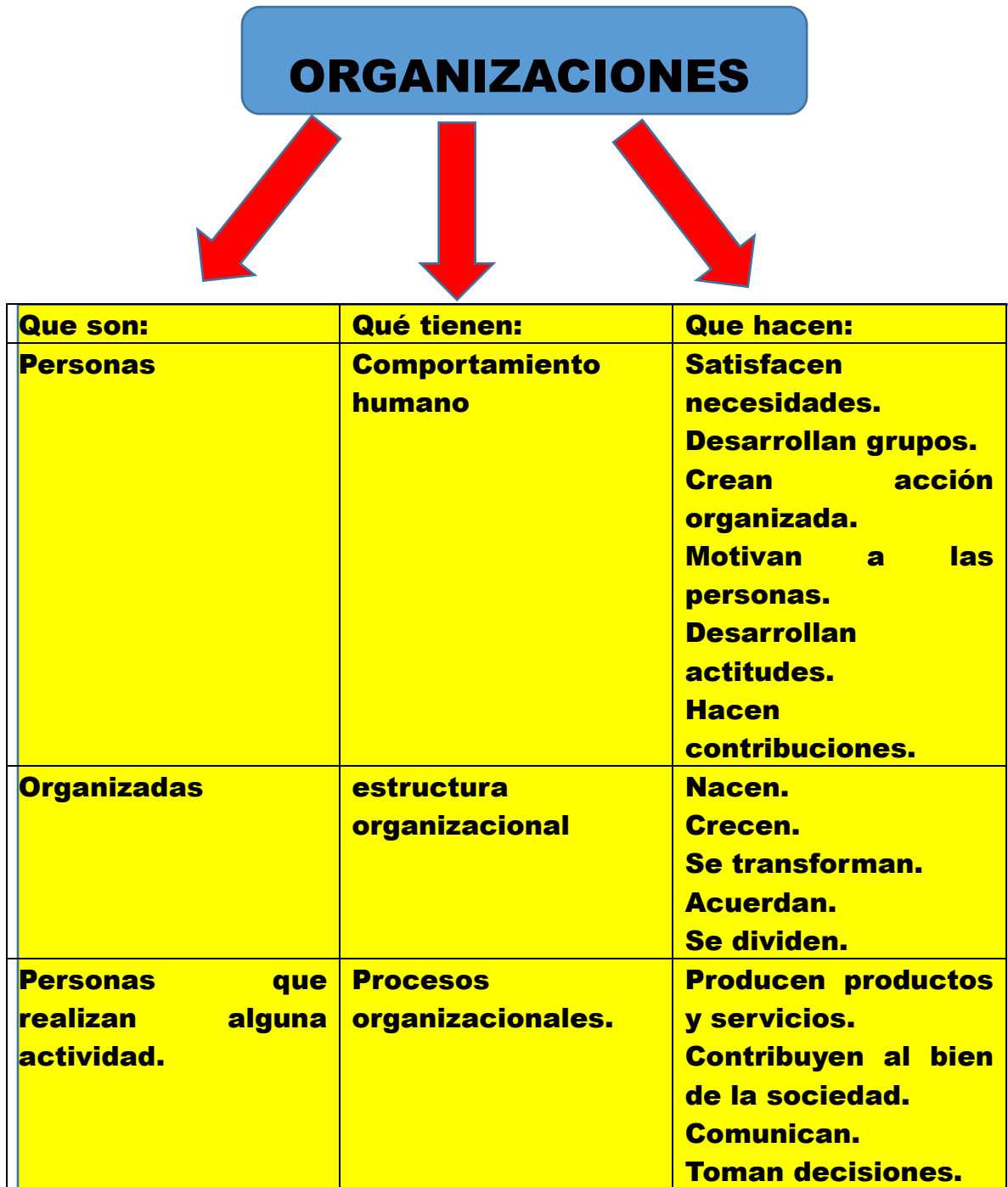
El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las empresas, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, tener servicio médico, obtener todos los frutos y servicios que necesita.

De un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto quiere decir que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructura y se redefine. (Ingeniería financiera). Una organización no es nunca 1 U completa y terminada, sino que es un organismo social activo y sujeto a múltiples cambios.

Organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Las organizaciones en primer objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente creadas para lograr objetivos lucrativos como modo de autos sustentarse mediante el excedente de resultados financieros o utilidades y de la obtención de ganancias de inversiones o de captar. También existen organizaciones que no necesariamente tienen al lucro como su objetivo principal. Las empresas son ejemplos típicos de organizaciones lucrativas pues cualquier definición de empresa conocía necesariamente el objetivo que es de lucro. Empresa es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos inhumanos (recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos y recursos de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de auto sustento y de lucro, mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El auto sustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la

actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad.



Las organizaciones como sistemas abiertos.

Las organizaciones **constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito.** Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Estos recursos son operados por las diversas partes del sistema y transformados en salidas o resultados para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

Hamel y Prahalad (*The core competence of corporation. Harvard Business Review, Boston, June, 1990 pages 79-91*) argumentan que, en el futuro, la habilidad de gestión crítica será: **identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hagan posible el crecimiento.** Esto ocasiona cambios organizacionales, como lo es la identificación de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de **alianzas estratégicas**, en la que cada socio aporta sus competencias esenciales para la transformación de una oferta de mercado. (Comentar - Sinergia). Las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

La competencia es esencial para dar **acceso** a un gran potencial y a una amplia variedad de mercados, así mismo, es un determinante significativo para la **satisfacción** y beneficio **de los clientes**, además debe ser **difícil de imitar por los competidores**. Respecto a estas tres características identificadas por Hamel y Prahalad (**1.-acceso, 2.-satisfacción del cliente y 3.-dificultad para hacer imitada por otros**), es importante revisar si la competencia se puede combinar con otras habilidades para crear una **ventaja competitiva única** para los clientes.

Puede ser que la competencia solo no reúna los criterios antes citados, pero que combinada con otras competencias se vuelva un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización.

Definición de Sistema

Un sistema se define como:

- ☞ **Un conjunto de elementos** (partes o varias componentes del sistema).
- ☞ **Dinámicamente relacionados**, esto es, en interacción (formando **una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes**).
- ☞ **Realizan una actividad** (operación o proceso del sistema).
- ☞ **Para alcanzar un objetivo** o propósito (finalidad del sistema).
- ☞ **Que operan sobre datos, energía o materia** (que constituyen los **insumos o entrada de recursos** necesarios para que opere sistema).
- ☞ **Un ambiente** que rodea al sistema (con el cual el sistema interactúa dinámicamente).
- ☞ **Para producir información, energía o materia** (que constituyen las **salidas o resultados de la actividad** del sistema).

Entonces, un sistema se define como:

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es, en interacción, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda el sistema, para producir información, energía o materia.

Por lo tanto, el sistema está constituido por elementos esenciales:

Tema de la próxima sesión.

UN MENSAJE A GARCÍA.

Hay en la historia de Cuba un hombre que destaca en mi memoria.

Al estallar la guerra entre los Estados Unidos y España, era necesario entenderse con toda rapidez con el jefe de los revolucionarios de Cuba.

En aquellos momentos, este jefe, el General García estaba emboscado en las asperezas de las montañas; nadie sabía dónde. Ninguna comunicación le podía llegar ni por correo, telégrafo, celular o internet. No obstante, era preciso que el Presidente de los Estados Unidos se comunicara con él, entonces ¿Qué debería hacerse?

Alguien aconsejó al Presidente: “Conozco un tal *Rowan* que, si fuese posible encontrar al General García, él lo encontraría”.

Buscaron a *Rowan* y le entregaron la carta para el General García.

***Rowan* tomó la carta, con la importancia que para él revestía, y la guardó en una bolsa impermeable, sobre su pecho, ¡cerca del corazón!**

Después de cuatro días de navegación, dejó la pequeña canoa que le había conducido hasta la costa de Cuba. Desapareció por entre los juncas y después de tres semanas se presentó al otro lado de la isla:

¡Había atravesado, nada menos, a pie un país hostil y había cumplido su misión de entregar a García el mensaje de que era portador!

No es objeto de este artículo narrar detalladamente el episodio descrito en muy grandes rasgos. Lo que realmente se quiere hacer notar es lo siguiente:

McKinley le dio a Rowan una carta para que se la entregara a García, y Rowan nunca preguntó: ¿En dónde lo encuentro, cómo llego, ¡y si no lo encuentro!?

Verdaderamente aquí hay un hombre que debe ser inmortalizado en bronce y su estatua colocada en todos los Colegios y Universidades del país.

Porque no es erudición lo que necesita la juventud, ni enseñanza de tal o cual cosa, sino la inculcación del amor al deber, de la fidelidad a la confianza que en ella se deposita, del obrar con prontitud, del concentrar todas sus energías: hacer bien lo que se tiene que hacer, es decir “Llevar el mensaje a García”.

¡Es verdad! El General García ha muerto: sin embargo, hay muchos otros “Garcías” en todas partes.

Todo hombre que ha tratado de llevar a cabo alguna empresa para la que ha necesitado la ayuda de otras personas, se ha quedado frecuentemente sorprendido por la estupidez de la generalidad de los hombres, debido a su incapacidad o falta de voluntad para concentrar sus facultades en una idea y ejecutarla.

Ayuda torpe, craso descuido, despreciable indiferencia y apatía por el cumplimiento de sus deberes u obligaciones: tal es y ha sido siempre la rutina.

Así, ningún hombre sale adelante, sin lograr ningún éxito, si no es con amenazas o sobornando de cualquier otra manera a aquéllos cuya ayuda es necesaria.

Tú mismo, amigo lector, puedes hacer la prueba.

Te imagino tranquilo, sentado en tu Despacho y a tu alrededor, digamos, unos 6 empleados, dispuestos todos ellos, a servirte.

Llama a cualquiera de ellos y hazle este encargo:

“Busque por favor en la Enciclopedia y hágame un breve resumen acerca de la vida de Correggio”.

¿Acaso esperas que tu empleado con toda la calma te conteste: “Si señor” y vaya tranquilamente a poner manos a la obra?

¡Desde luego que no!

¡Abrirá desmesuradamente los ojos! te mirará muy sorprendido y te dirigirá una o más de las siguientes preguntas:

¿Quién fue?

¿Cuál enciclopedia?

¿Eso me corresponde a mí?

¡Oiga! seguramente usted se equivocó y quiso decir el futbolista internacional Cristiano Ronaldo ¿No es cierto?

¿Oiga usted, no sería mejor que lo hiciera Carlos?

¿Murió ya?

¿No sería mejor que le trajera el libro para que usted mismo lo busque? ¡Oiga! ¿Y para qué lo quiere usted saber?

Te apuesto 100 contra uno, a que después de haber contestado a tales preguntas tontas, insulsas y totalmente fuera de lugar e impertinentes y explicándole cómo hallar la información que deseas y para qué la quieres, tu empleado se marchará confuso e irá a solicitarle ayuda a sus compañeros para “encontrar a García”, y todavía regresará después para decirte que no existe tal hombre.

Puedo, por excepción, perder la apuesta que te estoy haciendo; pero en la generalidad de los casos, tengo muchísimas probabilidades de ganarla.

Si ya conoces la **ineptitud de tus empleados, no te molestarás en explicar a tu “ayudante” que *Correggio* se encuentra en la letra “C” y no en la letra “K”. Te limitarás simplemente a sonreír ante tal actitud e ignorancia, e irás a buscarlo tú mismo.**

No parece, sino que, **pareciera indispensable amenazar con el nudoso garrote y con el temor a ser despedido el viernes más próximo, para poder retener a muchos empleados en sus puestos. Cuando se necesita contratar ya sea a un Asistente de la Dirección, o de Sistemas o de Contabilidad o de Recursos Humanos, Marketing, entre otros muchos, de cada 10 que ofrecen sus servicios, 9 no sabrán escribir con una gramática y ortografía correcta y algunos de ellos considerarán**

despreciable o sin importancia este conocimiento y desdeñablemente secundario, “ya que según ellos no sirve para nada”.

Es vergonzoso que muchos profesionistas no sepan redactar ni una simple carta además de tener una infinidad de faltas de ortografía, incluyendo la escritura de su propio nombre. ¿Tú los contratarías? ¿Podría tal persona redactar “una carta García”?

¿Ve usted a ese administrador universitario? Me decía el Director de una gran fábrica. ¡Sí! lo veo ¿Por qué?

Es un gran administrador, pero si le confiero o asigno una comisión, sólo por una verdadera casualidad la desempeñaría con acierto. Siempre tendré el temor de que en el camino se detenga en alguna cantina que encuentre y cuando llegue a la dirección correcta, posiblemente ya haya olvidado completamente lo que tenía que hacer.

¿Crees, querido lector, que a tal hombre se le puede confiar “Un mensaje para García”?

A últimas fechas es frecuente escuchar que nos llega a nuestro corazón una compasión para los enternecedores lamentos de los desheredados, proletarios, esclavos del salario, que van en busca de un empleo.

Y esas voces, a menudo van acompañadas de “maldiciones” para los que están “arriba”.

Nadie se compadece del patrón que envejece antes de tiempo, por esforzarse inútilmente en conseguir que el aprendiz chambón e inútil ejecute bien un trabajo determinado. Ni nos ocupamos tampoco del tiempo y paciencia que pierde dicho empresario en educar a sus empleados para que estén en aptitud de realizar bien su trabajo, empleados que flojean inmediatamente en cuanto el jefe vuelve la espalda.

En todo negocio se encuentran muchos zánganos, parásitos irresponsables, que solo piensan en jugar y perder el tiempo, “chatear”, “mandándose mensajitos tontos o banales en momentos inapropiados y perdiendo lastimosamente el tiempo” utilizando *Tweeter, Facebook, What’s App, internet*, etcétera, y en consecuencia, el empresario se ve obligado a despedir a dichos empleados todos los días, que parecieran una plaga, debido a su ineptitud para poder defender los intereses de la empresa que les da de comer. Y a cada empleado despedido le siguen y seguirán muchos otros iguales.

Esta es, invariablemente, la historia que se repite en tiempos de abundancia.

Pero cuando por efecto de las circunstancias sociales o económicas de un país o una ciudad en especial, es al revés, es decir, escasea el trabajo, el jefe tiene la oportunidad de escoger cuidadosamente a los nuevos empleados y de señalarles “la puerta de salida” a los ineptos, a los mal preparados, juguetones irresponsables y a los holgazanes.

Por su propio interés, cada patrón procura conservar lo mejor de Capital Humano que encuentra; es decir, a aquéllos que si pueden llevar “un mensaje a García”.

Conozco un individuo que se ha sido dotado de cualidades y aptitudes verdaderamente sorprendentes; pero que, desgraciadamente, carece de la habilidad necesaria para manejar sus propios negocios, además de ser absolutamente inservible para los demás.

Sufre de “monomanía” en el sentido de que cree que siempre sus jefes lo tiranizan, lo odian y tratan de oprimirlo. Este individuo no sabe dar órdenes, pero tampoco está dispuesto a recibirlas. Si usted, querido lector, le confía a este personaje “Un mensaje a García”, probablemente le contestará: ¡Llévelo usted mismo, yo no tengo ganas de hacerlo!

Actualmente este “individuo” recorre las calles en busca de trabajo, sin más abrigo que un deshilachado saco por donde le cuela el aire silbando.

Nadie que lo conozca accedería a proporcionarle un empleo. A la menor observación o consejo que se le dé, montará en cólera y no admitirá razones: sería preciso tratarlo a puntapiés, para sacarle algún partido o provecho.

Convengo de buen grado, en que un ser tan “despreciable” y “deforme”, desde el punto de vista moral, es digno, cuando menos, de la misma comparación que nos inspira un lisiado físicamente, un parapléjico, un paralítico, que, dicho sea de paso, son la mayoría excesivamente responsables.

Pero en medio de nuestro filantrópico enternecimiento, no debemos olvidar derramar una lágrima sincera por aquéllos que se afanan en llevar a

cabo una gran empresa; por aquéllos cuyas horas de trabajo son ilimitadas, pues para ellos no existe la hora puntual de salida; para aquéllos que a toda prisa encanecen a causa de la lucha constante que se ven obligados a sostener contra la mugrienta indiferencia, la andrajosa estupidez y la negra ingratitud de los empleados mediocres, que si no fuera por el espíritu emprendedor de estos hombres sobresalientes y a veces temporalmente ignorados, se verían sin hogar y acosados por el hambre.

¿Considera usted que son demasiado severos los términos en que acabo de expresarme?

Tal vez, sí. Pero cuando todo mundo ha prodigado su compasión por el proletario inepto y abusador, yo quiero decir una palabra de simpatía hacia aquel hombre que ha triunfado, hacia aquel hombre que, luchando con grandes obstáculos, ha sabido dirigir los esfuerzos de otros, ha sido un buen líder, y, después de haber vencido, se encuentra con que lo que ha hecho, ¡no vale nada!: ¡Sólo la satisfacción de haberse ganado su pan!

Yo mismo he cargado el portaviandas o lonchera y trabajado por la jornada diaria; y también es sido patrón de una empresa, empleado y ayudante de la misma clase a la que me he referido, y sé bien que hay argumentos a favor y en contra para ambas partes.

La pobreza en sí no reviste excelencia alguna. Los harapos no son recomendables, ni se recomiendan por ningún motivo. No todos los patrones son “rapaces”, ni “tiranos”, pero tampoco todos los pobres son “virtuosos”.

Admiro de todo corazón al hombre o mujer **que cumple con su deber, tanto cuando está ausente el jefe, como cuando está presente. Admiro también a aquel hombre o mujer que con toda calma toma “el mensaje que se le entrega para García”, sin hacer preguntas tontas, ni abriga la aviesa intención de arrojarlo en la primera alcantarilla que encuentre, o de hacer cualquier otra cosa que no sea entregarlo.**

Este tipo de personas jamás encontrarán “cerradas la puerta” en su vida, ni necesitarán armar huelgas para obtener un aumento de sueldo.

Esta es precisamente la clase de hombres y mujeres que se necesitan en nuestro país y en el mundo entero y a las cuales nada puede negárseles. Son tan escasos y valiosos, que ningún empresario inteligente y con sentido común, consentiría en dejarlos ir.

A un hombre o mujer así, se le necesita en todas las ciudades, suburbios, pueblos y municipios, en todas las oficinas, talleres, fábricas, almacenes y universidades.

El mundo entero clama por él, por ella, se les necesita ¡Urge... un hombre o mujer que pueda llevar un mensaje a García!

Helbert Hubbard

EL FEUDOGRAMA

Érase una vez, en un reino muy lejano llamado “empresa”. El rey era el director y al mismo tiempo era un hombre diligente y entusiasta, pero le gustaba asumir actitudes autocráticas en todo, no pedía opinión a sus lacayos, todas las decisiones las tomaba él y solo él, y los aciertos de sus colaboradores, el Rey Director también se los adjudicaba como propios, sobre todo cuando sentado en la cabecera de la larga mesa de Consejo, y con voz muy alta, podía oír como sus palabras se expandían en un largo eco, a medida que sus complacientes subordinados-lacayos, aceptaban sin protesta todos sus argumentos, aunque fueran aberraciones, por el miedo de ser decapitados en el acto.

Ni siquiera era posible, ni lejanamente imaginar que sería bien sabido, que aquél lacayo-director que no coincidiera con la opinión del Rey-director, corría el gran riesgo de ser acusado de “retardatario” y tendría que pagar el alto precio de ser decapitado y en el mejor de los casos, exiliado del reino por semejante audacia de no respetar la jerarquía del Feudograma.

Así las cosas, resultaba mejor, por conveniencia propia, buscar la supervivencia personal en dicho Reino, más que proteger al propio reino.

Y para ello, las reglas eran bastante claras: no pienses, ni por error, aquello que el rey director aún no ha pensado, no puedes mostrarte más inteligente que tu jefe, pero por si aberración y poca prudencia laboral, ya te has atrevido a hacerlo, mejor disimularlo, a costa de engañar al propio rey-director.

Porque, si la realidad no coincidiera con sus teorías, había que cambiar la primera teoría atrevida del lacayo y hacer que ambas estuvieran en perfecta armonía y así no tener ninguna diferencia con el rey-director.

De esta manera, la información del reino se maquillaba, se disfrazaba, se ocultaba, mientras que los subordinados del director le vendían a éste sus mismas ideas, pero disfrazadas o bien parafraseadas.

Pero había que tener mucho cuidado de hacerlo precisamente con otras palabras, es decir parafraseando, de tal forma, que al parecer semejantes ideas, lograran causar un impacto favorable en el rey-director, el cual, nunca se daba cuenta de tan inteligente y bien urdido ardid para hacerle creer que de él únicamente de él era la idea.

La administración del reino estaba a cargo de los señores Príncipes, Señores Feudales, Condes, Vizcondes, Duques, Lords, Barones, Caballeros, quienes ostentaban rimbombantes títulos nobiliarios dentro del Feudograma, que estaba integrado por: El Príncipe de las Finanzas, el Marqués de las Relaciones Laborales, el Duque de la Producción, el Comendador Comercial y de Marketing, el Lord de Tesorería, Sir de Logística, que tan sólo eran algunos de los muchos ejemplos de tan destacada y singular galería de nobles de pacotilla.

Cada uno de ellos se sentía único y divino, señalado por los Dioses del Olimpo y demás deidades celestiales.

Cada uno se veía a sí mismo como la pieza más importante y trascendental del Reino; “Mi Dirección, es la parte vital de la empresa” solían decir a sus subordinados-lacayos, y, por ende, siempre despreciaban el trabajo de los demás, aunque éste fuera de excelencia, porque no soportaban reconocer que otros lo habían hecho bien, muy bien.

De hecho, el propio Rey-director general, también había alentado y promovido este tipo de actitudes y hasta veía con “buenos ojos” este tipo de divisionismo feudal dentro del reino-empresa, pues sentía que la beligerancia entre cada señor feudal era la única forma de preservar su propio poder. Su táctica era

“Divide y Vencerás”, primero los desvalidos y después los demás para que con estos dichos se hiciera popular en el Reino.

Por ello, este detestable rey manipulaba a los señores feudales, según su conveniencia, acercándolos con palmaditas en la espalda y alejándolos con regaños estruendosos y amenazas, según le conviniera en el momento y de acuerdo con su estado de humor. Era imposible hacerle una crítica constructiva porque el Rey montaba en cólera y podía enviar a la guillotina al insolente.

A cada uno de los Directores-Lacayos les daba solamente información parcial sobre el estado en que se encontraba el reino, pero nunca la visión completa del conjunto.

Así, en esa empresa los engaños e intrigas subían y bajaban las escaleras del feudograma. Se utilizaba frecuentemente la política de “radio-pasillo”, en vez de una comunicación formal. Cada director-lacayo tenía su propio imperio, aislado y en guerra con los otros Directores-Lacayos. Se diseñaban estrategias para obtener un beneficio personal y nunca el beneficio colectivo.

Cada Señor feudal era el amo y señor de sus dominios.

La comunicación con otras áreas del reino, eran celosamente vigilada, con espías disfrazados de lacayos que se hacían pasar por buenos vecinos-pajes y bufones del reino, pero realmente eran las “orejas” del Rey-Director.

Para estos efectos, se giraban instrucciones precisas: “cualquier comunicado u oficio hacia otros feudos, invariablemente deberán llevar la firma del señor feudal-director.

Envidiosos los unos de los otros y poco proclives a pedir ayuda a los demás, cada señor feudal luchaba por su propia autonomía, sobrevivencia y poder absoluto.

De esta forma, al interior de cada Feudo, se creaban estructuras administrativas que sólo duplicaban a las estructuras

del vecino de enfrente, a pesar de ser el mismo Reino. La misma información se daba muchas veces con diferente estructura, pero era la misma y los escribanos maquillaban la información a petición de los señores feudales, según les conviniera.

Un caso claro era el del Vizconde de Compras, que engañaba al Señor Feudal Finanzas al “inflar” los costos de producción de agricultura, para tener un enriquecimiento personal ilegal.

De esta forma se creaba duplicidad y redundancia de trabajo arduo con las del feudo de enfrente.

Esta redundancia dio como resultado un crecimiento desbordado y desmedido de población laboral y de lacayos y consecuentemente se sextuplicaron los costos globales del reino y la nómina del reino se hizo exageradamente costosa.

Sin embargo, llegó el momento de la verdad, y esa Corte de reyecitos de opereta, fue puesta, nada menos, que a prueba.

Así, el reino-empresa empezó a resentir problemas en sus mercados de influencia, que antes eran tranquilos y mansos, mismos que ahora se tornaron broncos y difíciles de controlar, pues otros reinos rivales, empezaron a penetrar en ellos, no sólo con mejores precios, sino con productos de más calidad y mejor servicio, sustentados en la sinergia que lograban desarrollar mediante el excelente trabajo en equipo, enfoque que abarcaba desde sus reyes-directores generales hasta el último de sus lacayos-trabajadores.

Así, los vicios, ineficiencias e ínfulas de poder que en otro momento sirvieron como cómodas plataformas para satisfacer solo los intereses personales de tan sublime nobleza, se volvieron pesados lastres para el reino-empresa: el aparente consenso existente en las reuniones de la alta dirección, era simplemente

un terreno fangoso y pantanoso, sobre el cual se tenían que tomar decisiones junto con el rey-director general; la falta de trabajo en equipo había reducido al reino-empresa a un conglomerado ínsulas de poder, por lo que su velocidad de respuesta era excesivamente lenta y fragmentada, prevaleciendo siempre los chismes y acusaciones mutuas sobre las propuestas constructivas; y al calor de la crisis, se reconoció que toda la información era manipulada para tranquilizar las conciencias y que no era más que un falso tablero de control al que nadie hacía caso.

Finalmente, este reino desapareció de la faz de la tierra de nunca-jamás, producto de sus propias contradicciones, pues fue paradójico que a medida que sus señores feudales acumulaban en lo individual fuerza y poder, el reino-empresa se hizo tan vulnerable que no pudo sobrevivir, ni los “yo”, ni el “nosotros”. Y así acabó este mal reino.

Los remedios del feudalismo.

Una situación de esta naturaleza no puede desaparecer de la noche a la mañana, pues requiere de tenacidad para ejecutar acciones concretas y que el personal desarrolle sus habilidades y trabajo en equipo. La persona más indicada para que esto ocurra es el Director-General, el Director de RRHH quienes debe buscar las fórmulas para transmitir en la práctica este mensaje.

El propio desarrollo de ejercicios de planeación estratégica tiene como uno de sus resultados laterales, el de crear un espíritu de camaradería y hacer madurar al grupo de la Alta Dirección, pues se convierten foros donde se pueden discutir abiertamente los diversos problemas de las áreas de todos los involucrados, sin que ello signifique que existan ataques, reclamos o evidenciar al rival enfrente del superior.

La creación de este tipo de valor empresarial es fundamental en la implantación de la calidad total, de todos los trabajos se hacen en equipo, con un esfuerzo planeado.