

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el estudio de este tema, usted será capaz de:

- **Identificar los problemas a los que se enfrentan los administradores de una empresa.**
- **Comprender que vivimos en una sociedad de organizaciones.**
- **Explicar la relación que existe entre las organizaciones y los administradores empresariales.**
- **Definir la función del trabajo de los administradores.**
- **Describir cómo se tipifican los administradores.**
- **Identificar que es la administración.**
- **Comprender que la administración contemporánea es un reto para las empresas.**

El trabajo de los administradores

Estamos viviendo en un nuevo orden económico, lo cual afecta a todas las organizaciones y países por igual. Por tanto, el trabajo de un administrador empresarial tiene que ser productivo, eficaz y eficiente ya que éstos de vital importancia para que todo tipo de organizaciones cumplan con su cometido.

La falta de eficacia, eficiencia y productividad lo único que ocasiona son desperdicios en recursos, esfuerzos y ocasiona que se desaprovechan las oportunidades.

Se necesita un tipo de administrador de empresas y se llama administrador de la escasez.

Hoy en día hay una demanda muy grande de capacidades administrativas, entendiéndose ésta capacidad de iniciativa como la capacidad de gestión para satisfacer demandas concretas con resultados visibles en las organizaciones.

Cuando hay que enfrentarse a problemas relacionados con la dirección de organizaciones en situaciones reales, debemos recurrir a los conceptos provistos por la administración.

La administración de la escasez se refiere a la vida que llevan las empresas dentro de un ambiente de:

- **importante restricción o carencia de recursos. La falta de recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y otros, genera un problema mayúsculo. Por ejemplo la falta desarrollo científico y tecnológico autónomo, insuficiente formación del capital para financiar el desarrollo de una empresa, carencia de un mercado interno con capacidad de consumo y el empobrecimiento del Estado.**
- **Incremento de demandas de los sectores público y privado. Sobre todo para satisfacer necesidades, aprovechar oportunidades a enfrentar debilidades como consecuencia de situaciones tales como: apertura económica, desregulación, privatizaciones, integraciones regionales, Tratado de Libre Comercio y otros adicionales.**

Las nuevas reglas del juego en economía internacional y la competitividad creciente entre las naciones, prepara un campo propicio para el ejercicio de la administración más exigente, dado que el entorno se vuelve cada vez más turbulento.

La exigencia de una administración eficaz, eficiente y productiva se plantea en nuestra economía tanto los sectores privados como en el público.

El sector privado y organizaciones importantes que están condenadas a desaparecer si no se generan incrementos significativos de los factores de eficacia, eficiencia y productividad. Por ejemplo en la induce textil, el sector bancario, el comercio minorista, la intermediación, etc.

En el sector público ocurre lo mismo en sus tres niveles, federal estatal y municipal, donde existen fuertes restricciones presupuestales y por lo tanto las dependencias estarían condenadas a desaparecer.

Una sociedad de organizaciones.

Nuestra sociedad está constituida por grupos o conjunto de organizaciones. La mayoría de nosotros piensa en el presente y el futuro en términos de experiencias organizacionales: yo estudié mi maestría en la YMCA; yo trabajo en la empresa BIMBO; pertenezco al club alemán. Todas estas afirmaciones están relacionadas con experiencias organizacionales. La realidad de todo es que la mayor parte de nosotros no podría existir sin las organizaciones.

¿Qué es una organización?

Los integrantes de las organizaciones trabajan hacia objetivos organizacionales comunes y con el propósito de alcanzar objetivos personales. Por tanto, podemos definir el concepto de indemnización como sigue:

Earl F Lundgren: “Es un sistema compuesto de elementos y subsistemas están relacionados entre sí integrados de manera que forman un todo que presenta atributos únicos”

Pozo Navarro: “Es un sistema de partes interrelacionadas que operan unas en conjunto con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes”.

Las organizaciones y la Alta Dirección Empresarial.

Los administradores o la alta dirección empresarial y las organizaciones necesariamente van unidos. Se necesitan administradores debido a que existen organizaciones. El papel de los administradores es definitivo en el éxito de una empresa. Por tanto dado que somos integrantes de las empresas, es de gran importancia para todos nosotros que los administradores sean eficientes y eficaces. La habilidad con que los administradores realizan sus labores, afecta la calidad de nuestra experiencia sobre organizaciones. En consecuencia nuestro interés en la eficiencia de nuestras organizaciones debe conducirnos a nuestra preocupación por una administración eficaz.

Los administradores son recursos. Si, son recursos valiosos de acuerdo con el *Harvard Business Review*, (julio-agosto 1962, pág. 9), al estudiar el desarrollo económico nacional, descubrió que la necesidad de que los administradores y empresarios alcanzarán logros, se consideraba determinante para el desarrollo económico de un país. Por consiguiente, las habilidades y motivaciones de los administradores están directamente relacionadas con el desarrollo económico y progreso general de una nación.

Necesidad de administradores eficaces. Debido a la gran influencia que ejercen los avisadores en el éxito organizacional, los mismos tienen una gran demanda; lo que genera que reciban buenos sueldos.

La función de la administración. Al igual que los avisadores la función de la organización necesaria para las organizaciones pero existen algunas preguntas:

¿Cómo es en verdad que uno aprende acerca de la administración?

La experiencia que uno quiere en la práctica praxis mientras actuamos junto con un administrador, proporciona un gran valor en la realidad.

¿Cómo llegan los administradores adquirir su habilidad?

Nadie puede llegar a ser un administrador si no se apoya en la práctica y la habilidad innata para tomar decisiones y la experiencia que se adquieren el trabajo.

¿Puede considerarse organización como una materia de sentido común?

La acción de administrar no es materia de sentido común. Por lo tanto, las personas interesadas tienen que estudiar administración de una manera formal.

Los administradores son recursos valiosos para las empresas

R.A. Webber: “Muchos expertos consideran a la administración de una empresa como un elemento dominante para poder realizar la evaluación de la misma. Es comúnmente aceptado que las organizaciones con administradores eficaces, por lo general habrán de ser organismos sociales exitosos, en tanto que aquellas con malos administradores suelen orientarse hacia el fracaso y su desaparición”.

Por lo tanto, concluimos que las organizaciones son indispensables en nuestro país. La cuestión que debe preocuparnos no es el que se requieran o no tantas empresas pequeñas, medianas o grandes sino más bien: **¿Cómo podemos hacer que tanto las empresas grandes como las pequeñas, sean más eficaces para satisfacer nuestras necesidades?**

El trabajo de los administradores.

El trabajo es exigente y continuo, frecuentemente muy remunerador y proporciona un profundo sentido de compromiso para la mayoría de los administradores.

Mintzberg asienta que: “los estudios efectuados respecto de la manera de cómo los administradores distribuyen el tiempo de trabajo durante el día, revelan que en contadas ocasiones toman descanso en sus actividades”.

Tan pronto como se afronta un problema, existe otro que espera su turno.

Como resultado de esto, el problema principal lanzador habrá de consistir en decidir cuánto tiempo y que prioridad debe darse a los incontables asuntos a considerar.

El intenso ritmo de trabajo y el PRI acelerado suelen ser realidades de la vida de un administrador. Siempre existirá algo más que hacer.

¿Por qué los administradores adoptan este ritmo y carga de trabajo?

Una razón básica es la naturaleza inherente abierta del trabajo. El Administrador es el responsable del éxito de una organización, de un departamento o de una sección o de una empresa completa y en realidad no existen etapas en donde pueda detenerse y decir mi trabajo ya está terminado.

El realizador siempre seguir adelante, nunca podrá estar seguro de que ha triunfado, o de que su empresa vaya fracasar por errores de cálculo. Como resultado, el administrador siempre se mostrará preocupado. Nunca se sentirá liberado para olvidar su trabajo ni tendrá el placer de saber, al menos temporalmente, que no existe más que ser. Sin importar el tipo de trabajo que tenga, siempre tendrá que hacer algo más. El mismo autor llevó a la conclusión de que existe demasiada analogía entre el comportamiento los administradores en todos sus niveles, todos ellos disponen de autoridad formal sobre sus propias unidades orgánicas y derivan su posición de prestigio de esa autoridad. Esa posición de prestigio los hace intervenir en relaciones personales con subalternos, con iguales y con sus superiores, quienes a su vez les dan la información necesaria para la toma de decisiones. Estos aspectos hacen que los avisadores de todos los niveles intervengan en la serie de papeles interpersonales, informativos y de decisión, que dicho de otra forma es: “conjuntos organizacionales de comportamientos”.

¿De qué manera difieren los administradores de los demás miembros de una organización?

Para poder responder a esta pregunta, debemos apoyarnos en el estudio del trabajo que llevan a cabo los administradores. En la práctica puede decirse que existen dos tipos de funciones en una empresa:

- a) Las funciones operativas, y**
- b) Las funciones administrativas.**

Funciones Operativas. Éstas se refieren al personal no administrativo. Las funciones incluyen puestos de trabajo tales como utilizar Word como máquina de escribir para hacer correos electrónicos, avisos, operar una máquina de producción, trabajar con Excel, Power Point, o bien con sistemas ERP, atender funciones de telefonía en un hospital, atender a clientes de un Banco, prestar servicios al público en una aerolínea, entre otros.

Funciones Administrativas. Son funciones que caracterizan a un director que consisten en encauzar, guiar y unificar los criterios en la búsqueda de objetivos comunes. Se centra la atención en las funciones que realizan los que llevan la administración, entre las que se encuentran:

Planeación, organización, dirección, control, coordinación. Estas funciones segmentan partes importantes de trabajo administrativo. Dentro de las funciones administrativas está incluida la supervisión de, por ejemplo, del Gerente de Tesorería, Mercadotecnia, Sistemas, entre otros.

El personal siempre está dispuesto a seguir el mando y guía de un Administrador que los ayude a alcanzar los objetivos que les son mutuamente benéficos. Por ejemplo, elaborar un programa de trabajo, analizar y diseñar procedimientos de un departamento determinado, definir las funciones de un nuevo puesto; supervisar el trabajo de sus subordinados; comparar y evaluar los resultados financieros contra los planes tácticos y estratégicos, entre otras doscientas funciones adicionales que he contabilizado.

TIPOS DE ADMINISTRADORES

El Director General y la Alta Dirección son puestos de Administración con la gran responsabilidad de dirigir al Capital Humano y manejar otros recursos como son: financieros, materiales y técnicos.

La **Alta Dirección** tiene cuando menos 3 niveles administrativos:

Nivel Estratégico: A este nivel también se le conoce como nivel superior. Está integrado por una reducida cantidad de directivos que tienen como responsabilidad parte de la administración integral de la empresa.

La Alta Dirección Empresarial fija: planes, objetivos, políticas y programas generales y guía la interacción de la organización con su medio ambiente.

Los que pertenecen a este nivel suelen tener nombres tales como Director-Gerente, Director General, Presidente, Gerente General, entre otras denominaciones.

Nivel Administrativo: También se le conoce como mandos medios y se refiere a más de un nivel en una empresa. Los mandos medios dirigen las actividades de otros administradores. Una de sus principales responsabilidades consiste en llevar a cabo acciones administrativas mediante las cuales se ponen en marcha los planes y objetivos de la empresa por ejemplo: Director de Ventas, Director de Recursos Humanos, Subdirector Publicidad, Subdirector de Capacitación, entre otros.

Nivel Operativo. Es el nivel más bajo en una empresa en donde una persona es la responsable del trabajo de otros, a este nivel también se le conoce como primera línea o bien nivel operativo. Este tipo de administradores dirigen exclusivamente a empleados operativos, pero no supervisan a otros jefes o gerentes. Tenemos por ejemplo: Superintendente de Producción.

Alta Dirección Empresarial

Por la variedad y cantidad de actividades confiadas a su cargo.

Otra clasificación de los administradores de la alta dirección se basa en la naturaleza de las actividades que tienen a su cargo:

El Director General, dirige a toda la unidad compleja, como una empresa, una filial, una subsidiaria, una división independiente y es responsable por todas las actividades de esa unidad administrativa.

El Gerente Funcional, es responsable únicamente por 1 a funcional, tal como: producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, sistemas. Las personas asignadas a estas áreas están bajo su mando, se dedican a administrar un conjunto común de actividades.

Una empresa pequeña o mediana tendrá 12 gerentes funcionales, de una empresa grande puede tener varios, cada uno a cargo de una empresa básica funcional relativamente independiente.

Por lo anterior, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- a) la administración se encuentra en todas las actividades humanas.**
- b) Los administradores operan en diferentes niveles en una organización, dividida en estratégica y operativa.**
- c) Los administradores supervisan muchos tipos diferentes actividades funcionales como: producción, ventas, finanzas, recursos humanos, sistemas, entre otras muchas actividades.**

Enfoques para analizar el trabajo los administradores.

De manera más específica surge una pregunta: ¿Cómo podrá un administrador lograr que el trabajo se realice a través de otras personas?

Esencialmente existen dos enfoques para analizar el trabajo de los administradores; y son:

Centrarse en los diferentes roles que adopta o asume un administrador, como se observa en el siguiente cuadro, donde observamos a interpersonales, informativos y toma de decisiones:

INTERPERSONALES	INFORMATIVOS	TOMA DE DECISIONES
Hombre clave. Realiza ciertas actividades como: atender a gente de alto nivel, revisar y firmar documentos.	Centro del sistema. Gran parte de la información extraordinaria que llega la organización es recibida por el administrador.	Emprendedor. Deberá actuar como precursor y diseñador del cambio controlado dentro de la organización.
Liderazgo. Motiva y además brinda apoyo a sus subordinados.	Difusión. Debe transmitir a sus subordinados gran parte de información que recibe.	Solucionar problemas. Deberá encargarse de analizar y solucionar los problemas que se le presenten.
Intercomunicación. Establece contactos con terceros quienes habrán de proporcionar datos a la organización.	Interlocución. La información relativa a la organización debe ser transmitida a terceros.	Asigna recursos. Deberá asignar los recursos humanos, materiales y financieros de una organización.
-----	-----	Negociador. Con frecuencia debe negociar con terceros en relación con los asuntos que afectan a la organización un

Centrarse en el estudio de las funciones que realizan los administradores..

FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
Planeación.	Todo administrador tiene la responsabilidad de formular planes y objetivos, así como de determinar las formas para cumplirlos. La planeación comprende actividades que van desde las tareas a corto plazo, hasta planes a largo plazo. Implica fijar objetivos, políticas, alternativas y establecer procedimientos, programas y presupuestos.
Organización	Consiste en distribuir el trabajo entre los departamentos y luego entre las personas. Las tareas específicas de organización incluyen: la división del trabajo, la jerarquización, la clasificación por departamentos, la descripción de funciones y la coordinación del trabajo.
Dirección.	Debido a que se trabaja con gente, deben crear condiciones que alienten y motiven a los empleados a realizar el trabajo adecuado. Las actividades específicas de la dirección incluye el mando y autoridad, motivación, comunicación y supervisión.
Control.	El administrador debe controlar las actividades de los subordinados y eliminar las diferentes acciones que puedan impedir el logro de los planes y objetivos. Las actividades específicas de control incluyen: fijación de normas, medición y comparación de resultados y la toma de acciones correctivas.

Alta Dirección Empresarial

Centrarse en el estudio de las funciones que realizan los administradores: la segunda forma de estudiar el trabajo administrativo es centrar la atención en las funciones que llevan a cabo los administradores. Entre ellas se encuentran la planeación, organización, dirección y control como se muestra en el siguiente cuadro en forma compactada, de que se trata cada una de estas funciones administrativas.

Existen diecisiete papeles que lleva a cabo un administrador de la alta dirección.

Funciones Administrativas.	Descripción de papeles.
Planeación.	1. Planificador estratégico. 2. Planificador operativo.
Organización.	3. Organizador. 4. Enlazador. 5. Coordinador del trabajo.
Integración de recursos.	6. Asignador de recursos. 7. Optimizador de recursos.
Dirección.	8. Figura representativa. 9. Vocero. 10. Negociador. 11. Entrenador. 12. Formador de equipos de trabajo. 13. Integrante del equipo. 14. Solucionador de problemas administrativos. 15. Emprendedor.
Control.	16. Vigilante. 17. Tomador de acciones correctivas.

Estilos administrativos.

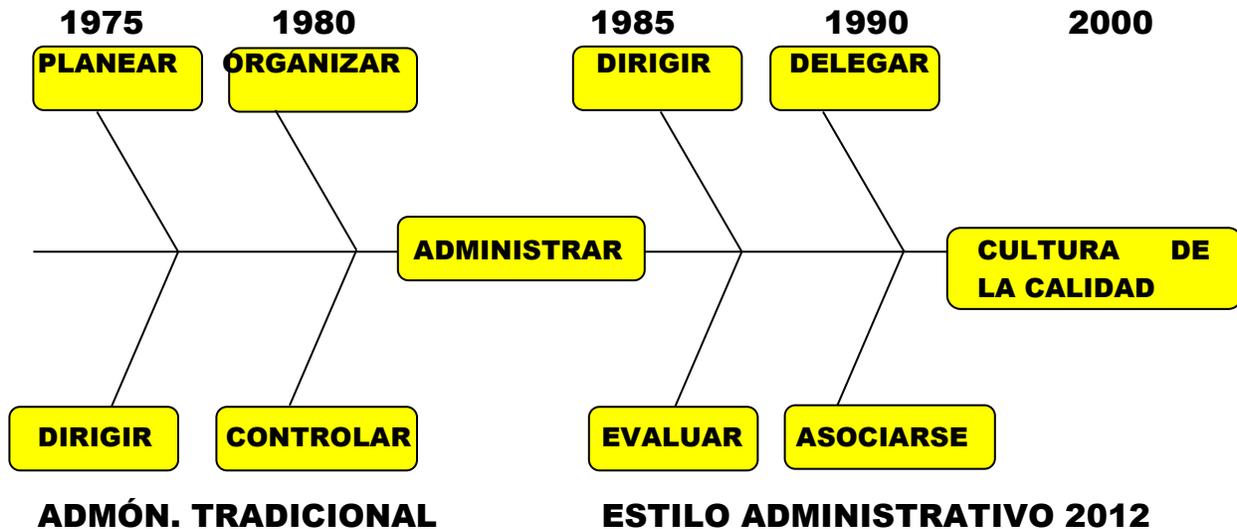
El estilo administrativo sufre cambios con el tiempo, así tenemos que el enfoque clásico tradicional a los estilos administrativos de 1990-2000, 2000-2012:

Estilos administrativos.

1. Transmite una visión clara del futuro de la empresa.	1990 25%	2000 75%
2. Concede gran importancia a la ética.	65%	70%
3. Por Diseña planes a largo plazo.	25%	70%
4. Tiene cultura internacional.	15%	70%
1. Se comunica frecuentemente con clientes.	10%	65%
2. Concede gran importancia a la perspectiva.	15%	55%
3. Se comunica frecuentemente con sus colaboradores.	15%	50%
4. Promueve el desarrollo de la gerencia general.	10%	50%

Alta Dirección Empresarial

De acuerdo con W. L. Ginnodo (*Executive, Director Quality and Productivity Management - Network Journal*) nos da otro enfoque del administrador de la Alta Dirección:



Nuevas Competencias Administrativas.

Un administrador es una persona dentro de una empresa que es responsable del desempeño laboral de varias personas. Ocupan puestos con una amplia variedad de títulos: director, gerente, subgerente, jefe de departamento, supervisor, entre otros nombres. Movilizan personal y otros recursos empresariales para llevar a cabo su trabajo en unidades orgánicas.

El trabajo del administrador implica una gran responsabilidad clave: ayudar a una organización a lograr un adecuado desempeño a través del uso racional de todos los recursos humanos y financieros, materiales, técnicos. Esto se logra a través del empleo de la administración formal.

Ningún trabajo es más vital para nuestra sociedad que de un buen administrador. Este ejecutivo es quien determina si nuestras empresas no sirven bien o si derrochan y malgastan nuestros talentos y recursos.

RESPONSABILIDAD Y DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR.

Independientemente del escenario laboral específico, cada administrador debe establecer las condiciones a través de las cuales los individuos y grupos contribuyan a la productividad de la organización. Simultáneamente deben asumir un compromiso de rendirle cuentas por los resultados logrados al Consejo de administración. El rendir cuentas es la exigencia de que una persona responda frente a una autoridad superior y muestra los resultados alcanzados en sus tareas asignadas. El reto cotidiano de totalizador consiste en cumplir con su responsabilidad del desempeño por los resultados logrados por un equipo de trabajo, mientras que a la vez depende del trabajo de sus integrantes para hacer posible tal desempeño.

El concepto de responsabilidad desempeño por sí solo proporcionará una imagen completa. Los administradores eficaces cumplen con ella cuando aplicaron recursos organizacionales de manera tal que obtienen resultados de alto desempeño, como niveles elevados de satisfacción para los trabajadores. Esta preocupación dual por el desempeño y por la satisfacción, es un factor central en la actualidad.

Naturaleza cambiante en el trabajo del administrador.

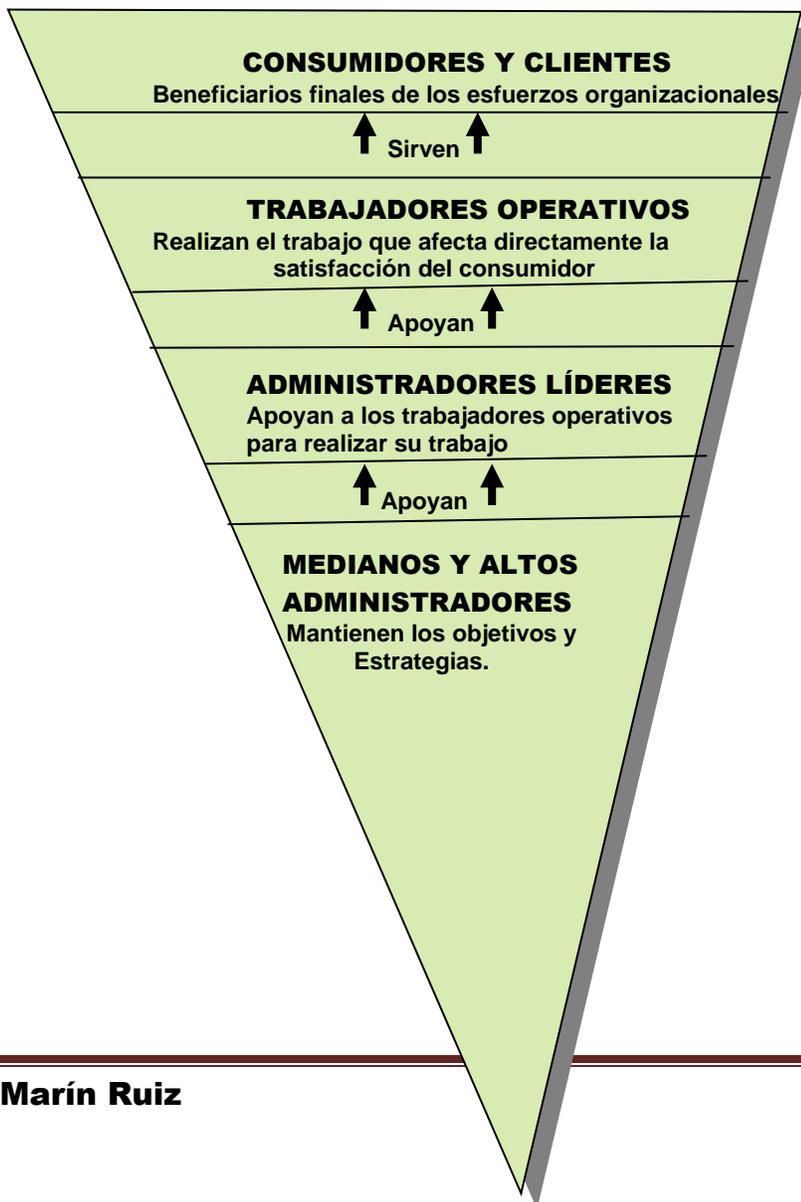
La pirámide invertida es uno de los numerosos cambios que afectan el trabajo del administrador hoy en día.

Esta perspectiva ofrece una nueva manera de considerar a las organizaciones y al personal que labora en ellas. Los trabajadores en la línea de operación están en la parte superior de la pirámide; y los administradores no sólo son gentes que dan órdenes, están ahí para ayudar a otros a satisfacer las necesidades de los clientes. Desde esta perspectiva, cada individuo un trabajador de valor agregado empresarial, alguien que debe hacer algo que cree un valor final para los clientes de la empresa, la cual está dedicada en su totalidad a servir al cliente y esto se hace posible con el apoyo de los administradores.

Se reconocen los mejores administradores más por ayudar y respaldar que por estar dando órdenes o ejercer su autoridad. Con los avances tecnológicos y computadores inteligentes, el recurso humano es imprescindible. La participación y delegación de autoridad en el

personal son elementos decisivos para el rendimiento empresarial. La aplicación plena de los recursos humanos significa cada vez más cambiar la manera de hacer el trabajo en las organizaciones al estar impulsando la autoridad para la toma de decisiones hasta el punto donde exista la mejor información: con los trabajadores operativos. Los puestos en el nuevo lugar de trabajo están definidos con menor claridad, pues se supone un mayor énfasis en el trabajo en equipo y la gente cambia de un proyecto otro según se necesite en función de sus habilidades y actitudes. Cada vez es más común encontrar que incluso la denominación de gerente o de jefe se sustituyen los organigramas por la de coordinador, entrenador, líder de equipo, líder de proyecto, tal como lo define Fisher en su artículo *Six ways to supercharge your career* – Fortune Magazine p. 46)

PIRÁMIDE INVERTIDA EN LAS ORGANIZACIONES



Incremento de la intensidad del conocimiento.

El conocimiento, tal como: información, inteligencia y experiencia, es la base de la tecnología y su aplicación. En el nuevo panorama competitivo, el conocimiento es un recurso crucial para las empresas y una fuente de ventaja competitiva cada vez más valioso. Por lo tanto, en la actualidad, muchas empresas luchan por convertir el conocimiento acumulado de cada empleado en un activo organizacional. Algunos dicen que el valor de los activos intangibles donde se incluye el conocimiento aumenta en proporción con el valor accionario total.

La probabilidad de lograr una competitividad estratégica en el nuevo panorama competitivo, incrementa para las empresas que saben que su supervivencia depende de su capacidad de capturar inteligencia, transformarlo en conocimientos útiles y difundirla con rapidez por toda su estructura organizacional.

Un análisis de las condiciones del nuevo panorama competitivo demuestra que las empresas deben adaptarse con rapidez para lograr una competitividad estratégica de obtener rendimientos superiores al promedio. La flexibilidad estratégica describe la capacidad de una empresa para hacerlo. La flexibilidad estratégica es un conjunto de capacidades que las empresas utilizan para responder a las diversas exigencias y oportunidades que forman parte de entornos competitivos dinámicos e inciertos.

Las empresas deben desarrollar la flexibilidad estratégica en todas sus áreas operativas. Estas capacidades en los términos de fabricación, por ejemplo, permiten que las empresas cambien estrategias es decir, de un rápido desarrollo de producción a un bajo costo con relativa rapidez y recursos mínimos.

Con el propósito de lograr esta flexibilidad estratégica, diversas empresas han introducido la libertad. Los recursos liberados le dan a la empresa cierta flexibilidad para responder a los cambios del entorno. Los cambios que se necesitan son significativos, es factible que las empresas tienen que llevar a cabo reorientación es estratégicas, o reingeniería financiera, las cuales pueden modificar su estrategia competitiva de manera drástica.

Con frecuencia las reorientaciones estratégicas son el resultado de un desempeño inadecuado de una empresa. Por ejemplo cuando una empresa genera pérdidas, es probable que sus grupos de interés presionen a los medianos y altos administradores empresariales para que hagan cambios importantes. Para lograr una flexibilidad estratégica continua, las empresas deben desarrollar la capacidad de aprender. El aprendizaje deberá ser continuo, lo que proporciona a la empresa habilidades nuevas y actuales que le permitan adaptarse a su entorno conforme este cambia.

La ética y los administradores.

La alta dirección empresarial, crea la cultura y el ambiente que determinan tanto la ética como la responsabilidad social de una empresa. La ética representa diversos principios de honradez, valores y conductas que los responsables en tomar decisiones aplican en asuntos no específicamente estipulados por ley. Es decir, la ética permite describir y determinar la conducta correcta y la incorrecta. La responsabilidad social es el grado en el que una empresa reconoce lo que significa ser buen ciudadano comunitario y actúa en congruencia con esto.

El término ética se refiere comúnmente a las reglas y principios que definen la buena y mala conducta. Muchas decisiones que toman los avisadores requieren que los mismos consideren quién puede resultar afectado, tanto en términos de resultados como por el proceso mismo.

La ética implica una labor esencial: aprender a ser responsable. Responder por lo que hacemos, decimos, omitimos, prometemos. La preocupación por la ética ha surgido por diversos motivos. A veces se piensa en la ética para obtener ventajas egoístas, o como un cargo de conciencia por el daño realizado. La ética preocupa porque se cree que sin ella no es factible ser competitivo.

El enfoque ético en las empresas como en la vida personal ha estado asociado a las condiciones de prohibición. La ética se asocia con lo que hay que evitar, negar y controlar.

Una ética negativa sólo nos dice lo que no hay que hacer: no robar, no mentir, no dañar. Una ética positiva, nos aconseja lo que debemos hacer: honestidad, responsabilidad, claridad. La mayoría de los códigos éticos contiene planteamientos negativos y positivos.

El comportamiento ético está directamente relacionado con los valores de los avisadores, es decir, los valores actitudes y creencias son parte de los criterios que debe considerar un administrador para la toma de sus decisiones un una de las maneras de describir cómo influyen en la filosofía de la empresa es saber cómo clasificarlos y describirlos. Una forma de hacerlo consiste en agrupar los valores en: económicos, tecnológicos, sociales, políticos, culturales. Simultáneamente vemos que estos valores han pasado por distintas etapas de culturización.

La administración.

La función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos. Toda organización existe para algún propósito u objetivo de los administradores tienen la responsabilidad de coordinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que los organismos sociales alcancen sus planes y objetivos. La administración se esfuerza por fomentar la actividad individual, que conduce al logro de los objetivos organizacionales y pretende eliminar la actividad individual, que obstruyen logro de los propósitos de la organización.

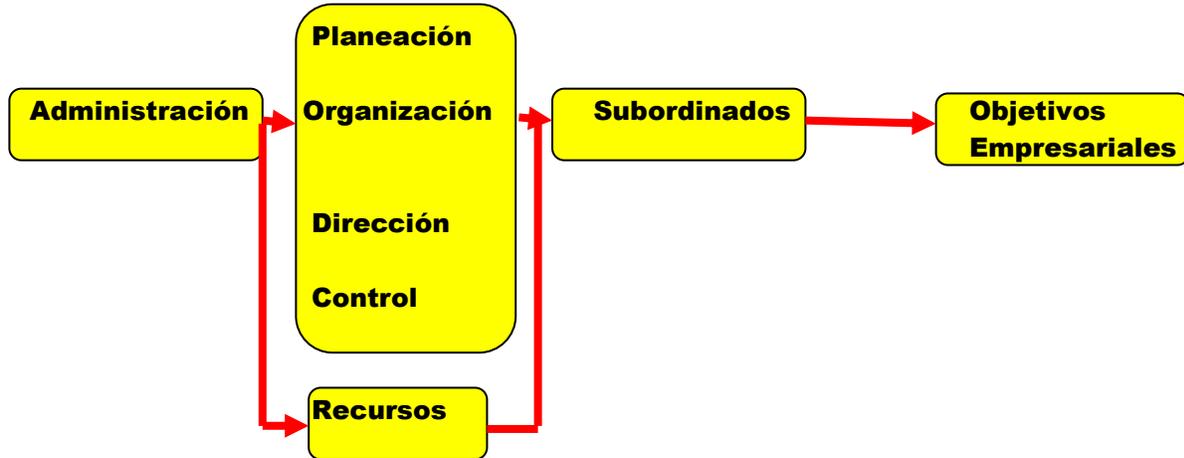
Definición de administración.

Para minimizar las confusiones que existen respecto al terminar la estación, pueden reutilizarse de varias formas, por ejemplo, administración puede referirse a:

- **Un cuerpo de conocimientos.**
- **El proceso que los avisadores siguen para lograr los objetivos empresariales.**

Alta Dirección Empresarial

- Los individuos que guían y dirigen una organización.



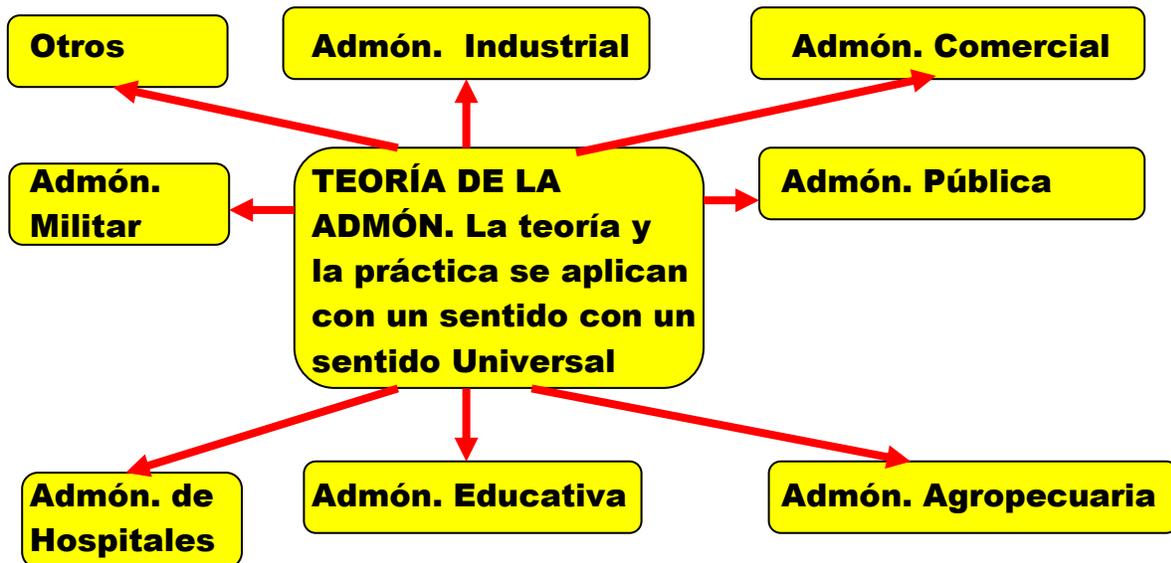
Fines de la administración.

Para poder señalar los fines de organización debemos remontarnos hasta los sistemas de valores que son los resortes de acción y de la gente que “hace administración”.

Son múltiples sus fuentes:

1. Dirigir y controlar la actividad de grupos hacia un fin común.
2. La obtención de una mayor eficiencia técnica.
3. Una mayor y racional utilización de los recursos.
4. La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios.
5. Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan.

Alcance de la administración.



Adm. De Nivel Bajo	Adm. De Nivel medio	Adm. De nivel alto
Planeación 1 hora	Planeación 1.5 horas	Planeación 2 horas
Organización 1 hora	Organización 2.5 horas	Organización 1 hora
Dirección 4 horas	Dirección 3 horas	Dirección 4.5 horas
Control 2 horas	Control 1 hora	Control 0.5 horas

- Administradores de nivel bajo.** Éstos dedican cuatro horas diarias a la función de dirección, es decir, conducción de acciones de personal para que ejecuten la labor de producción de bienes y servicios; dos horas al control es decir, confirmación de lo planeado, resolución de problemas, verificación de resultados; una hora a la planeación, es decir, fijación de objetivos, elaboración de planes, programas; una hora a la organización, o sea, asignación de tareas, coordinación del trabajo.
- Administradores de nivel medio.** Dedicar gran parte del tiempo a la planeación, organización y dirección para conseguir que los supervisores de primera línea y sus subordinados trabajen con la mayor eficiencia posible.

- 3. Administradores de nivel alto.** Dedicar dos horas diarias a la planeación, una organización, 4.5 horas a la dirección y 30 minutos al control, es decir, dirigen las actividades de sus subordinados en su mayor parte y dedican poco tiempo al control del trabajo de los demás.

CASO PRÁCTICO:

Belinda Bedolla Pulido, es una persona prometedora. Después de graduarse en la Universidad YMCA en el 2012, en mercadotecnia, entró a trabajar en La Comercial Mexicana como vendedora. Al paso del tiempo, Belinda logró alcanzar sus objetivos en ventas.

Aunque estaba satisfecha con sus resultados, no siempre estaba de acuerdo con la manera en que funcionaban las cosas. Se reunía con sus compañeros a la hora de la comida. Durante esas reuniones del grupo hablaba de sus superiores, de los cambios en las políticas de la empresa y del nuevo programa de incentivos, aunque para el grupo resultaban temas de interés, nada parecía perturbar como para que afectara su trabajo.

El año pasado, Belinda fue ascendida y transferida a un puesto de supervisor de ventas. El día que hacerse cargo de la línea de productos no perecederos en el sureste del país. Los compañeros de Belinda le organizaron una fiesta en forma que terminó con un mensaje: “Cuando regrese esa casa, no reuniremos para ir a comer”.

Después de siete meses Belinda volvió a su casa y planeó su reunión. Se llevó a cabo la tarde del sábado. Tras enterarse de los detalles del nuevo trabajo de Belinda, la conversación llegó a su tema favorito, la tarea de los administradores. Sólo que esta vez será totalmente diferente.

En las reuniones, Belinda participaba en la conversación, esta vez permaneció callada. Cuando sus amigos se dieron cuenta del cambio, le preguntaron si sucedía algo malo. Belinda contestó negativamente: “ Saben, no olviden que ahora yo formo parte del equipo de administración y el hecho de quejarme de la empresa, quejarme de sus políticas y quejarme de otros jefes, pondría en peligro mi propio trabajo”. Sus amigos le dijeron: “Qué lástima por ti. Ahora el club tiene un miembro menos”.

¿Cree usted que alguien que pasa de ser miembro de un grupo administrativo, deja de tener relaciones sociales con quienes están a nivel operativo?

Si usted fuera Belinda Bedolla ¿Cómo reaccionaría ante sus antiguos compañeros por lo que ellos le dijeron a usted?

Alta Dirección Empresarial

Preguntas de análisis.

- 1. ¿Por qué se habla de la administración de la escasez?**
- 2. ¿Qué se entiende por el concepto de organización?**
- 3. Si bien es cierto que los avisadores de una organización no constituyen su único recurso importante, ¿por qué su papel es distinto para el éxito de una organización?**
- 4. ¿Por qué considera usted a los administradores como recursos?**
- 5. ¿En qué manera difieren los administradores de los demás miembros de una organización?**
- 6. En general, ¿cómo se pueden clasificar a los administradores?**
- 7. ¿Cómo podrá un administrador lograr que el trabajo se realice a través de otras personas?**
- 8. Para entender mejor el trabajo del administrador, diga cuáles son los diversos papeles que desempeñan los administradores.**
- 9. Explique el cuadro de análisis de estilo de administración 1990-2012-**
- 10. ¿Qué se entiende por administración?**
- 11. Explique brevemente cuál es el alcance de la administración.**
- 12. Describa las 3 administrativas básicas.**
- 13. Porque la administración contemporánea son reto para las empresas.**

PRODUCTIVIDAD

OBJETIVO: El alumno podrá analizar la productividad en el entorno económico-financiero de cualquier organización.

PRODUCTIVIDAD – EFICACIA –EFICIENCIA – EFECTIVIDAD – AUDITORÍA DE PRODUCTIVIDAD – CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD CONTROL INTERNO – INDICADORES DEL AMBIENTE – INDICADORES DEL PRODUCTO O SERVICIO – INDICADORES DE FINANCIAMIENTO – INDICADORES DE SUMINISTROS – INDICADORES DE LA FUERZA DEL TRABAJO – INDICADORES DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN – INIDCADORES DE LA PRODUCCIÓN – INDICADORES DE DISTRIBUCIÓN – INDICADORES DE CONTRALORÍA – INDICADORES DE DIRECCIÓN – REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS-

Estos temas se justifican debido a que en toda empresa siempre existen desperdicios y deficiencias en todos sus departamentos, algunos inevitables, pero afortunadamente la mayoría si pueden ser evitados a través de la implementación de procedimientos adecuados. (Control Interno comentar)

¿Cómo podemos reducir costos tanto de producción como estructurales administrativos?

La solución es llevar a cabo una **Auditoría de tipo Administrativo** para conocer el grado de deficiencia del Control Interno de la Entidad y cada uno de los departamentos que la componen.

Por lo tanto el Administrador tendrá la información completa para poder **elaborar un programa de reducción de desperdicios y deficiencias y conocer la tendencia de sus resultados** para tomar las medidas correctivas anticipadamente o en forma proactiva.

Como consecuencia de lo anterior al implantar en la empresa un sistema de controles de dirección utilizando **indicadores departamentales o funcionales** y de esta manera permitirá mantener permanentemente el control de todas las actividades empresariales.

Diferentes significados y definiciones de PRODUCTIVIDAD.

DEPENDENCIA (Producción).- “La productividad es la **cantidad producida por hora de trabajo** y depende de la importancia de los recursos naturales, del adelanto de la investigación científica, del

equipo, de la calidad de la mano de obra y de la organización de las empresas”. *Commissariat General a la Productivite.*

ADAPTACIÓN (Economía).- “La productividad concurre hacia un mismo objetivo, que es la **elevación del nivel de vida de la nación.** De esta manera el progreso implica una adaptación de la población activa, de las migraciones incesantes de sector a sector y el empleo pleno puede ser mantenido en un movimiento de expansión de la actividad económica en general”. *Actions Et Problemes de Productivite.*

HUMANISTA.- “La productividad es ante todo el **deseo de una mejor utilización de los recursos técnicos para beneficio del hombre.** Hombres de Estado, jefes d empresa, políticos y líderes sindicales han tomado la costumbre de embellecer sus discursos y sus artículos con alguna cita sobre la importancia del acrecentamiento de la productividad”. *Aux sources de la productivite americaine.*

Se puede enfocar a la Productividad desde un punto de vista:

Estático y Dinámico



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

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

Los factores de producción son:

▶ **Organización**.- Efectividad de los sistemas vigentes, delegación de mando, manuales de organización, de procedimientos, políticas, etcétera.

▶ **Dirección**.- **Toma de decisiones adecuadas para conducir a la empresa hacia su objetivo** cumpliendo las metas fijadas.

▶ **Producto o Servicio**.- Que el mismo sea de la **calidad, cantidad y precio** satisfactorios para llenar la **necesidad del consumidor.**

- ▶ **Capital.-** Inversiones adecuadas y suficientes, créditos activos y pasivos adecuados, amortizaciones de capital y utilidades proporcionales.
- ▶ **Suministros.-** Materias primas y materiales de calidad, cantidad y precios adecuados, buena administración de las compras y de los almacenes.
- ▶ **Personal.-** Mano de obra y personal administrativo en la cantidad, conocimientos y actitudes requeridas para las actividades que desempeñan.
- ▶ **Estructura.-** Edificios, instalaciones, maquinaria, herramienta, vehículos y bienes muebles en general suficientes y adecuados para el uso al que se les destina.
- ▶ **Producción.-** Sistemas de producción actualizados, programas que permitan producir sin escasez ni inmovilización de los productos. (Inventarios comentar)
- ▶ **Distribución.-** Canales de distribución y programas adecuados, mercadotecnia agresiva y vendedores capacitados. (Logística y Marketing)
- ▶ **Controles.-** Sistemas modernos y computarizados de control cuantitativo y cualitativo en todos los servicios internos y externos de la empresa.

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

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

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

- ✚ La utilización racional de la producción.
- ✚ La máxima utilización de los equipos.
- ✚ El menor empleo de capital por unidad de producción.
- ✚ El menor empleo del capital por persona ocupada.

Alta Dirección Empresarial

- ✚ **Los mejores resultados del esfuerzo humano.**

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

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

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

Volumen de Producción
Horas de trabajo

Volumen de Producción
Capital Aplicado

Volumen de Producción
Energía utilizada

Volumen de Producción
Materia Prima aplicada

Capacidad productiva instalada
Capacidad productiva utilizada

Horas de trabajo presupuestadas
Horas de trabajo efectivas

Capital Invertido
Obreros ocupados

Alta Dirección Empresarial

Por ejemplo:

Capital Invertido $\frac{600,000}{84,300} = 7.12$
Hrs. de trabajo efectivas

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

¿Qué no es productividad?

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

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

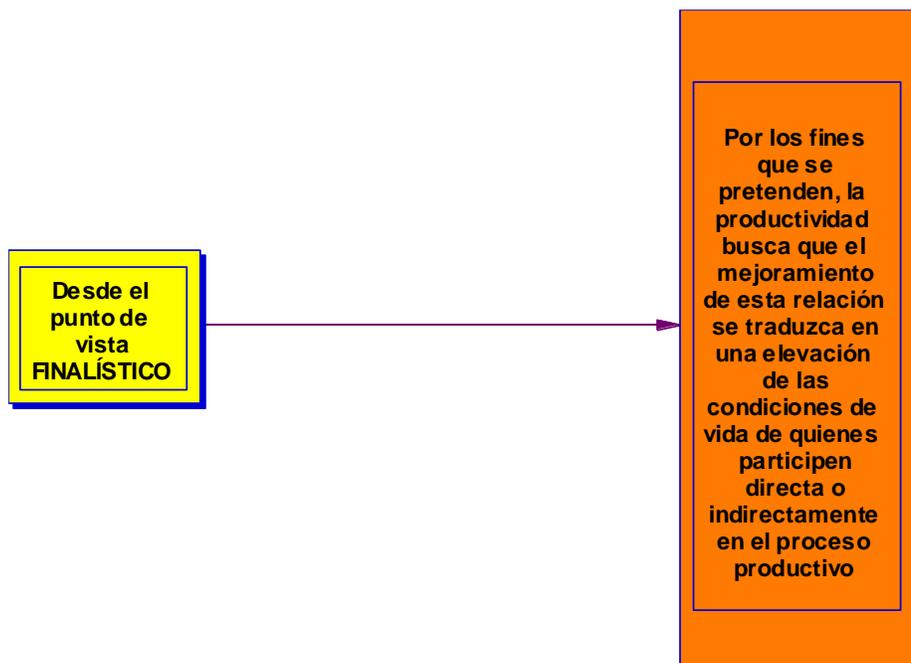
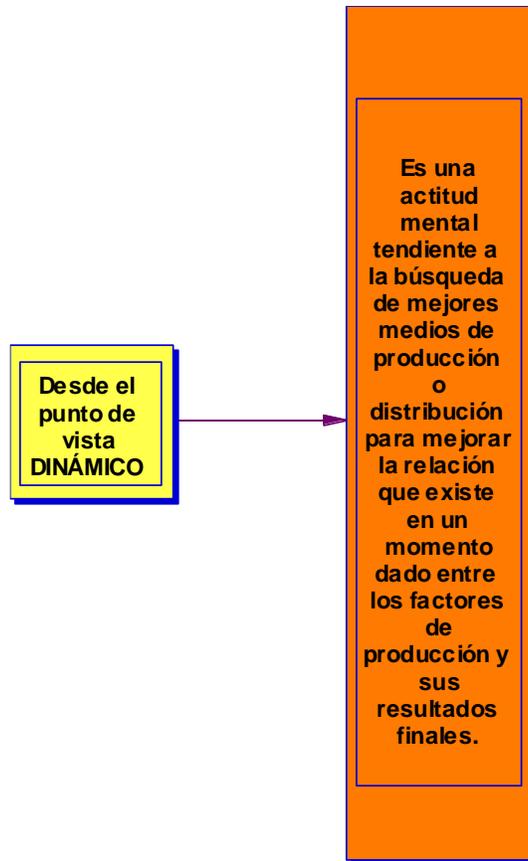
Nueva Maquinaria.- Es la plena utilización de los equipos mediante reorganizaciones adecuadas.

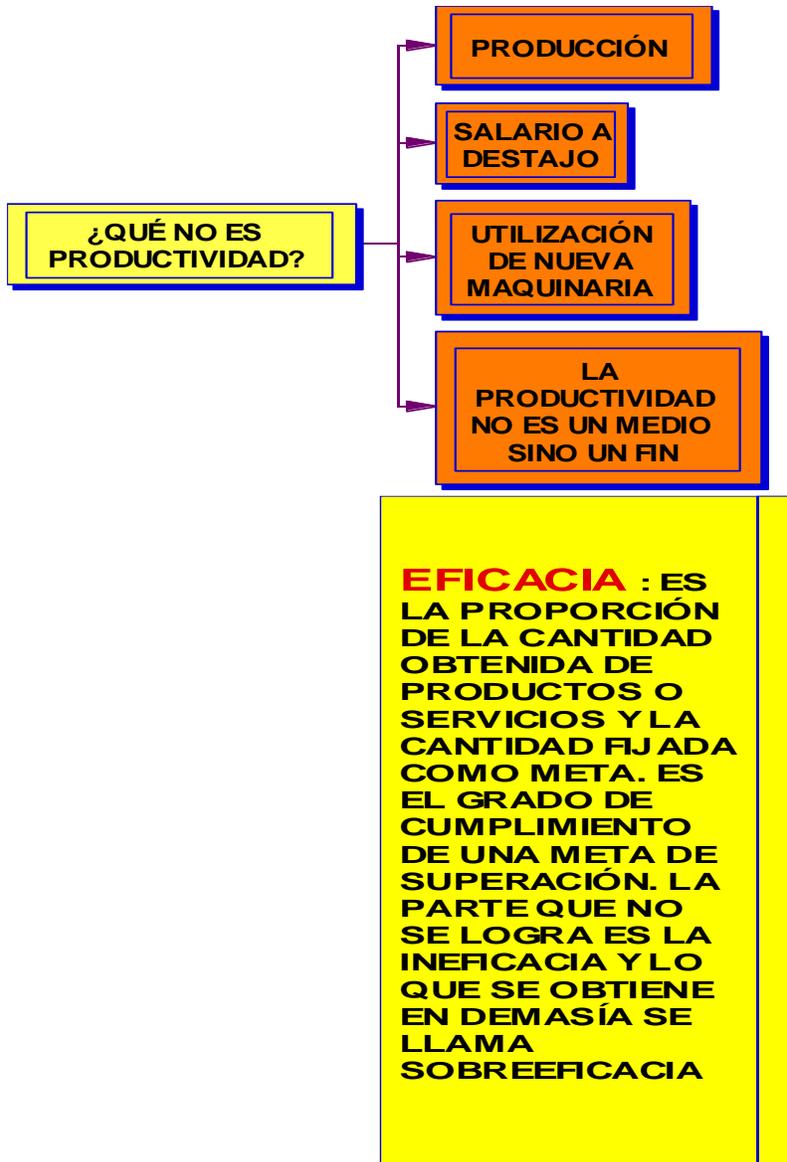
Objetivo.- No es un fin, tan solo u medio, es la suma de todos los medios destinados a elevar la eficiencia de una empresa, con el objeto de obtener niveles de vida decorosa en los que cada persona tenga la oportunidad de perfeccionamiento moral y material.

$$\text{Productividad Optima} = \frac{\text{Cantidad óptima de productos o servicios}}{\text{Insumos sin desperdicios}}$$









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

EFICACIA

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

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

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

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

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

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

Resultados de la Eficacia

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

CAUSAS DE LA INEFICACIA

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

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

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

Por motivos de la Administración de la empresa

- ☐ Mala Administración
- ☐ Meta inalcanzable o mal calculada

Por motivos del personal

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

Por motivos de “Mala Administración”

- ☐ La organización es muy restrictiva, yendo en contra de la opinión individual y de grupo
- ☐ Cuando hay un problema no se siente el apoyo o consejo, toda la responsabilidad se le deja al empleado, pero no se le da autoridad. Es tu problema no nuestro problema.
- ☐ Comunicación deficiente
- ☐ No hay confianza, todos deben tener las manos atadas.
- ☐ Personal no experto
- ☐ Falta de coordinación entre producción, ingeniería y distribución. Cada quién su propio rollo.
- ☐ No hay delegación real de la gerencia general.

- ☐ No hay apoyo a la solución de los problemas, cada gerencia se rasca con sus propias uñas.
- ☐ Para conseguir algo hay que pelearse
- ☐ Se tiene miedo al cambio. No se toman decisiones sin riesgos.
- ☐ El grupo no se conoce o se lleva bien
- ☐ Algunos miembros dan escasa participación
- ☐ No hay reconocimiento del trabajo, sobreviniendo las frustraciones.
- ☐ No se utiliza el potencial individual
- ☐ No existe ningún grado de motivación
- ☐ No se conocen los objetivos generales ni particulares de la empresa.
- ☐ Sistema de mando autoritario. Centralización de la autoridad.
- ☐ No hay relaciones humanas
- ☐ Los asuntos se tramitan lentamente
- ☐ No hay políticas escritas o si las hay nadie las cumple
- ☐ No hay integración hacia los objetivos
- ☐ Poco espacio en las oficinas
- ☐ No hay planes de desarrollo para gerentes.
- ☐ Vendedores de baja categoría
- ☐ Vendedores sin capacitación
- ☐ El staff no da el servicio adecuado
- ☐ Hay duplicidad de funciones
- ☐ La organización está confusa
- ☐ Hay demasiado papeleo
- ☐ La gerencia dirige por detalle en lugar de dirigir por objetivos.

METAS INALCANZABLES

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

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

CONOCIMIENTOS

- **Escasos conocimientos.** Para poder incrementar los conocimientos de la personas que ocupa un puesto en la empresa y como ayuda para señalar las metas, **se recomienda hacer un estudio de su trabajo**, el cual tiene ciertas características como son:
- **Es un medio de aumentar la productividad** de una fábrica mediante la reorganización del trabajo (reingeniería), método que por lo general de requiere de muy poco o nulo desembolso de capital para instalaciones o equipo.
- **Es sistemático** Lo cual garantiza la inclusión de todos los factores que influyen sobre la eficacia de la operación, ya sea el analizar las prácticas existentes o bien crear otras nuevas y el conocimiento de todos los datos relacionados con la operación.
- Es el **método más exacto** conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación y control de la producción.
- Las economías resultantes de la **aplicación correcta del estudio** del trabajo prácticamente **comienzan de inmediato** y continúan mientras durante las operaciones en su forma mejorada.

- Es un **instrumento susceptible de ser utilizado en todas partes.** Puede utilizarse con éxito en cualquier parte que se realice trabajo de tipo manual o funcione una instalación, no solamente en talleres, sino en oficinas, comercios, laboratorios o otros similares como distribución mayoristas, minoristas e industria restaurantera.
- Es el **instrumento de investigación más penetrante** de que dispone la dirección general. Por ello, es una arma excelente para comprobar la eficacia de cualquier organización, ya que **al investigar determinados problemas pone gradualmente al descubierto las fallas de todas las funciones con ellos relacionadas.**
- El sistema de **control interno** es muy importante que se revise. Es decir lo relacionado con la medición y corrección

del rendimiento de personal, materiales y equipo para asegurar que se cumplan las metas establecidas.

- **Todos aquellos que tienen una función directiva adquieren la seguridad de lo que se hace es lo realmente que se planeó hacer.**
- **Además se sugiere estudiar las necesidades de capacitación sobre los siguientes temas:**
 - ▶ **Productos y servicios de la empresa.**
 - ▶ **Políticas de la empresa**
 - ▶ **Historia de la empresa**
 - ▶ **Reglamentos internos**
 - ▶ **Problemas que hasta el presente se hayan resuelto.**
 - ▶ **Planes desarrollados**
 - ▶ **Tipo de materias primas empleadas y fuentes de abastecimiento.**
 - ▶ **Factores de control de desperdicio**
 - ▶ **Lo realizado y comprobado que sirve para reducir costos.**
 - ▶ **Factores de seguridad**
 - ▶ **Economía de la industria**
 - ▶ **Aspectos técnicos de la maquinaria y equipo**
 - ▶ **Factores de la competencia**
 - ▶ **Habilidades sociales de cooperación**
 - ▶ **Principios generales de la administración**
 - ▶ **Todo lo relacionado con el puesto, tal como actividades, obligaciones, responsabilidades, procedimientos, informes, formularios, entre otros.**
 - ▶ **La formación universitaria, donde se capacita a la persona para vivir por sí misma, sin prejuzgar el sitio donde va vivir, en la empresa se trata de preparar a la persona para trabajar en la colectividad para formar parte de ella y creando una conciencia del conjunto.**

Técnicas aplicables a la productividad en capacitación del personal.

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

HABILIDADES

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

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

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

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

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

- **ALTA GERENCIA:** Fomentar en los altos ejecutivos la mística de la productividad para que puedan tomar mejores decisiones y aprovechar mejor los recursos disponibles. Se logra por medio de libros, revistas, publicaciones, seminarios, mesas redondas, circuitos, talleres, demostraciones y una profunda campaña de motivación, convencer a este sector y darle la pericia y la habilidad necesaria para aplicar científicamente y prácticamente los principios más modernos de planeación, ejecución y control de las empresas.
- **TÉCNICOS:** Por medio de seminarios, mesas redondas, cursos y demostraciones, llevarles constantemente las informaciones sobre los avances en la metodología para la mejor aplicación de sus conocimientos tecnológicos.
- **SUPERVISORES:** Estado a cargos de ellos, la aplicación inmediata de las técnicas de productividad en su propio departamento, es muy importante convencerlos y motivarlos para la aplicación de las técnicas de productividad con miras a facilitar el trabajo y reducir los costos.
- **OBREROS:** Este tipo de personal acepta los conocimientos con mayor confianza cuando provienen de sus directivos y reclama los cursos de formación de adultos, seguridad industrial, mantenimiento de equipos y reducción de desperdicios.
- **CAMPESINOS:** Con la ayuda de los ingenieros agrónomos a través de escuelas especiales se les llevan las técnicas de mantenimiento de maquinaria agrícola y todas las que conduzcan a aumentar y mejorar la producción por hectárea, así como la de sus ganados, las forestales y lo relacionado con la producción e industrialización de sus productos.
- **SERVICIOS:** Tanto los ejecutivos de servicios como los empleados y auxiliares requieren de capacitación y

motivación para mejorar los servicios internos y externos de las empresas y mejorar sus costos, reduciéndolos.



ACTITUDES

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

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

- **Apreciar y estimar los objetivos, las políticas y los procedimientos de la empresa.**
- **Simpatía hacia los problemas y procedimientos de la empresa, con el deseo de colaborar para resolverlos.**
- **Voluntad de trabajar productivamente**
- **Entendimiento y cooperación con la autoridad**
- **Entendimiento y apreciación de la posición del empleado y sus problemas**
- **Formación del espíritu de grupo**
- **Sentimiento de responsabilidad de los costos y del desperdicio**
- **Sentimiento de satisfacción, seguridad y pertenencia**
- **Sentimiento de participación en la Administración**
- **Apreciación y sentimiento de la interdependencia entre el empleado y la empresa**
- **Deseo de tener un alto nivel de seguridad**
- **Capacidad para apreciar las reglas y reglamentos y el deseo de considerarlos útiles y acatarlos**
- **Sentimiento de amistad y compañerismo en el medio de su trabajo.**
- **Espíritu de grupo, orgullo por su trabajo y el de sus compañeros, así como del producto y los servicios que maneja la empresa**
- **Sentimiento de que su trabajo es valioso y útil para los demás y por ende para la empresa**
- **Interés por el bienestar, éxito y la satisfacción de todos.**

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

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

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

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

MOTIVACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

Entre este tipo de técnicas, están las siguientes:

- ↷ **Comunicación:** Como la transmisión de ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Los Directivos, a través de una correcta comunicación hacen llegar sus órdenes e ideas a todos los niveles de la organización y recibirán a la vez informes o respuestas de ellos, que es la comunicación vertical. Al mismo tiempo la comunicación horizontal se debe dar entre los distintos niveles.
- ↷ **Actividades deportivas y culturales:** Son muy importantes ya que permiten estrechar la unión y el compañerismo de los miembros del organismo y permiten ejercitar la competencia amistosa facilitando un desahogo de las tensiones de trabajo, contribuyente por consiguiente, a aliviar la rutina diaria.
- ↷ **Sistema de sugerencias.** Es una forma de comunicación vertical ascendente, que permite a los empleados exponer sus ideas y quejas con relación a su trabajo. Las ideas de interés deben ser comentadas con sus autores para intercambiar puntos de vista. E inclusive las propuestas que originen incremento en ingresos y utilidades deben ser premiadas.
- ↷ **Actividades Sociales:** También, este tipo de actividades promueven al igual de las deportivas y culturales, a fomentar las buenas relaciones de grupo y lograr un mayor acercamiento a través de las relaciones informales. Por ejemplo llevar a cabo cuando menos una vez al año un programa que cubra las actividades sociales, culturales y deportivas durante el período.

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

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

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

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

CAUSA – EFECTO

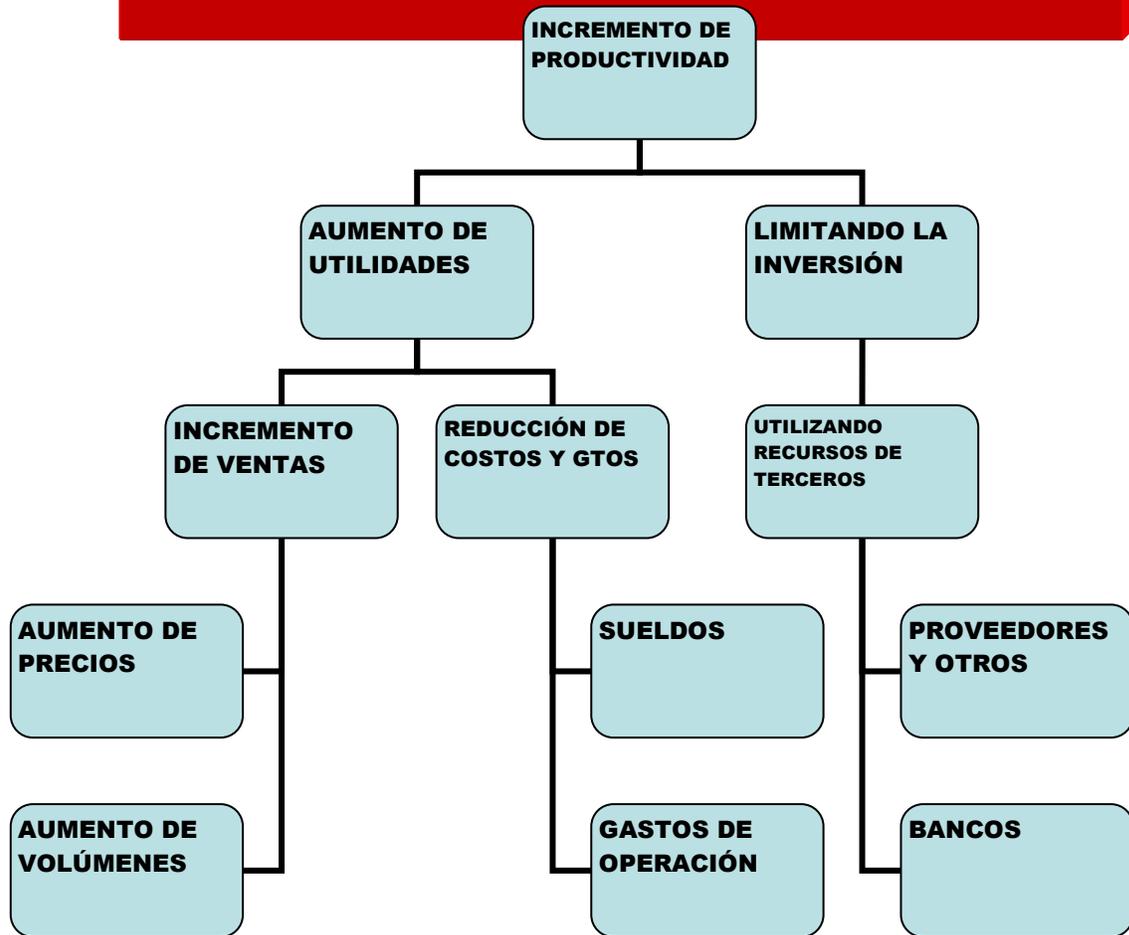
Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a las empresas:

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

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

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

DESGLOSE DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD



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

1. Se requiere saber **aprovechar los recursos de los terceros** (accionistas, proveedores, bancos, etc.)
2. Se requiere **aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa** (Maquinaria, inventarios, RH, etc.)

3. Se requiere **escoger entre varias alternativas cual es la mejor de ellas.**
4. El **escoger la mejor alternativa requiere buena información.**

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

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

CONCEPTOS CLAVE

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

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

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{CANT. DE PROD. O SERVS. OBTENIDOS}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIO}}{\text{INSUMOS UTILIZ. CON DESPERDICIO}}$$

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

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

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

EFECTIVIDAD = Eficacia x eficiencia

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

Efectividad cifra real obtenida con insumo bien utiliz.	=	0.6308
Cantidad real con desperdicio de insumo	0.83 (0.24)	= 0.1992
Cantidad faltante con insumo bien utilizado	0.17 (0.76)	= 0.1292
Cantidad faltante con insumo mal utilizado	0.17 (0.24)	= 0.0408
TOTAL		= 1.0000

Alta Dirección Empresarial

La diversidad de estilos y de pensamientos de los Directivos Empresariales tienen una finalidad común: **“Hacer mejor aquello que ya hacemos bien”**.

Imagine usted que la actividad del directivo siempre fuera el de “relación”, a veces de **persona a persona**, a veces, de la **persona hacia un grupo**, etc., con lo cual estableceremos cinco capítulos:

1. **Persona**. Son situaciones que tiene una persona consigo mismo como por ejemplo, las reflexiones personales típicas acerca de ¿Quién soy yo?, mis actividades como director ejecutivo, como gestionó mi tiempo, etc.
2. **Persona hacia Persona**. Son aquellas situaciones que tiene un directivo en las que tiene que encararse con el empleado por distintas acciones, que pueden ir desde motivar hasta comunicar aspectos concretos, como utilizar la disciplina, la fijación de objetivos, etc.
3. **Persona hacia Organización**. Son situaciones que tiene una persona tales como: conocer el entorno, descubrir la importancia de la Misión, como manejar el poder personal en la empresa, etc.
4. **Persona hacia un Grupo**. Son situaciones en las cuales el directivo está frente a un grupo hablando en público, pero también presentando ideas, formas de trabajar en equipo, comunicación formal organizacional, retroalimentación, etc.
5. **Persona hacia la Gestión**. Son temas enfocados al capital humano, por ejemplo, la selección, el desarrollo, la formación, Dirección por Valores, Visión Compartida, etc.

SER DIRECTIVO

Intente usted dar pie respuestas a la pregunta: **¿Quién soy yo?**

Seguramente comprobará que no es fácil y que aparecen algunas respuestas tales como: **“soy directivo”, “estoy al mando”**.

Si le preguntaran usted que es ser Directivo Empresarial, podríamos decir que es **“Aquél que asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa, alcancen de forma satisfactoria los objetivos establecidos”**.

A todas luces se pone en primer lugar el aspecto “humano” de la Dirección y por tanto, las competencias que usted se le atribuye en lo que se refiere al mando, la motivación, la delegación de autoridad y tareas, la organización en sí misma, etc.

Sin lugar a dudas su misión principal consiste en **“hacer-hacer”**, y esto significa conseguir sus objetivos con el apoyo de su equipo de trabajo.

Usted como Directivo, inicia desde de unos conocimientos especializados, técnicos o profesionales, que le ha llevado al puesto que ocupa en la empresa.

Además, usted ha adquirido y desarrollado técnicas de dirección que le ayudan a desempeñar sus funciones. Como directivo, usted conoce el ambiente en el que actúa, que incluye factores tales como los efectos de los cambios del empresa, conflictos, motivación, poder y política.

Alta Dirección Empresarial

Todo directivo es directivo tan sólo por definición, sólo puede alcanzar sus objetivos con el apoyo de un equipo de trabajo al que debe inspirar o convencer para que le siga, o sea, convertirse en un líder.

Ahora bien usted piense en un directivo eficiente, su actitud debería ser:

1. Asegurar la consecución de los objetivos empresariales.
2. Lograr que se haga bien el trabajo.
3. Fomentar buenas relaciones.

Lo enunciado anteriormente se concreta en las siguientes acciones:

1. Asegure el alcance de los objetivos, tanto el equipo como cada uno de sus integrantes, dándoles retroalimentación sobre:
 - a. **Hacia dónde van** (misión de la empresa).
 - b. **Que hay que conseguir** (objetivos).
 - c. **Cómo llegar a su destino** (comunicar y acordar el plan de realización de los objetivos).
 - d. **El alcance de su autoridad para tomar decisiones** (disciplina).
 - e. **El grado de control que se va a ejercer** (seguimiento).
 - f. **Las recompensas y las medidas que serán aplicadas si no se alcanzan los objetivos previstos** (premios y castigos).
2. Para conseguir que se haga bien el trabajo:
 - a. Especificar bien el trabajo, es decir, **ser concreto**.
 - b. Asegurarse de que se aplique la **retroalimentación**.
 - c. Establecer con **claridad los estándares de calidad**.
 - d. **Valorar los trabajos bien hechos y ser constructivo en los trabajos mal hechos**.
 - e. Facilitar el **autocontrol** del mismo empleado.
 - f. Prever diversas acciones de **control** antes de la finalización del trabajo.
3. Para desarrollar unas relaciones armónicas:
 - a. Dedique usted tiempo escuchar a sus colaboradores.
 - b. Sea amable y accesible, aunque debe mantener la suficiente distancia respecto al equipo para poder ejercer la autoridad sea necesario hacerlo.
 - c. Preste especial atención a las decisiones de los individuos del equipo, en particular a las cuestiones de éxito, reconocimiento de sus méritos, consideración del trabajo como un desafío y progreso en experiencia y conocimientos.
 - d. Preste especial atención a las necesidades colectivas del equipo de trabajo; haga que participen en la definición de los objetivos y en la revisión de los resultados, fomente su colaboración en la resolución de los problemas, construye la unidad y garantice el libre intercambio de comunicaciones.

RESPONSABILIDADES DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL

1. Procure que el cliente siempre quede satisfecho.
2. Conozca el trabajo que debe realizar usted y su equipo.
3. Ejercer correctamente sus habilidades de dirección.
4. Mantenga una comunicación efectiva.
5. Sirva usted enlace y cooperación.
6. Procure dar seguridad a sus colaboradores.
7. Incida en la formación y desarrollo propio equipo.
8. Proporcione buen ambiente de trabajo.
9. Aprenda a dar órdenes y a facilitar la ejecución de las mismas.
10. Reconozca el trabajo está bien hecho.
11. Sea imparcial.
12. Promueva la iniciativa de su equipo.
13. Solucione problemas y tome decisiones.
14. Mantenga la cohesión en el equipo.
15. Aprenda a delegar autoridad (pero siempre con supervisión).

ENTIÉNDASE PERSONALMENTE

Un directivo tiene que ser honrado consigo mismo, usted no puede engañarse a sí mismo, sobre todo en dos aspectos fundamentales: por una parte con sus motivaciones personales y por el otro, con sus capacidades y habilidades personales.

¿Cómo debe entender usted a las motivaciones para ser un Directivo?

Lo primero a considerar es si usted le gusta ser directivo, si disfruta en ejercer como tal y en dirigir a personas, sabiendo la complejidad de los problemas inherentes al cargo.

Un directivo tiene que saber que en su puesto existen demasiados problemas, que de ninguna manera resulta fácil, que tan sólo es un camino para un mejor desarrollo personal y profesional. Para ello, tendrá que tener voluntad de llegar y, además, voluntad de siempre ser el mejor.

Como directivo usted no debe conformarse con ser uno más del montón. Aunque bien usted es uno más del equipo, esto no es exactamente cierto, puesto que directivo es el que dirige, es el que hace que a través de sus colaboradores se consigan unos objetivos y se obtengan unos resultados.

Ser directivo es, también, una cuestión de mentalidad, es decir a de estar siempre motivado para alcanzar el éxito en su puesto de trabajo, y mentalizado de que no va a fracasar. Debe ser capaz de ver lo difícil, lo complejo de las adversidades de todo puesto directivo, verlas como una oportunidad de progreso y crecimiento personal. Si analizamos la historia de los mejores directivos eficaces, nos confirma que han sido capaces, a lo largo de sus carreras, de saber afrontar las adversidades horas después convertirlas en éxitos.

Alta Dirección Empresarial

Es cierto, todo ello no es fácil, pero queda sobradamente compensado al profundizar en las motivaciones propias y comprobar que se disfruten el cargo, y que uno se siente satisfecho con lo que está haciendo, aunque ello signifique hacer nuevas inversiones o cerrar un centro de trabajo para asegurar el resto de la organización.

Un directivo eficaz debe ser capaz de poder auto analizarse y reflexionar sobre sí mismo de una forma abierta, capaz de plantearse y contestar sinceramente preguntas tales como las siguientes:

- ¿Mis motivaciones están dirigidas en buena parte a ser un directivo exitoso?
- ¿Tengo las suficientes capacidades y habilidades para el puesto?
- ¿Aspiro cada vez a más?
- ¿Me actualizo en forma permanente?

De la misma forma, usted debe ser capaz de encajar la realidad, que probablemente será distinta de lo que muchas veces usted espera, y esto es un distintivo del directivo eficaz.

CAPACIDADES Y HABILIDADES

Usted debe desarrollar su capacidad para utilizar los propios recursos. Todos tenemos nuestros puntos fuertes y nuestros puntos a mejorar; es preciso transformar lo que no resulta eficaz, es decir, nuestros puntos débiles, o puntos a mejorar, de tal forma que se conviertan en puntos fuertes.

Hay que tomar en cuenta que todos nosotros somos personas distintas y, en consecuencia, nuestras experiencias también son totalmente diferentes, al igual que nuestras situaciones.

El directivo eficaz debe ser capaz de utilizar sus propios recursos, de buscar experiencias en el marco de estas situaciones distintas, analizarlas y ver cómo las ha resuelto o se puedan resolver; y asumir responsabilidades para demostrar que se es capaz de resolver situaciones complejas, confrontándolas, sin esperar a que se solucionen por sí mismas.

No debe recoger todos los problemas que se encuentre y meternos en una carpeta de “cosas por resolver” y después de cierto tiempo cuando las mismas habían resuelto los ponían otra carpeta donde decía “cosas resueltas”.

Usted puede ser proactivo utilizando este potencial latente que todos tenemos. Tiene que ser activo en la búsqueda y en la potenciación y desarrollo de los recursos propios para conseguir alcanzar los objetivos empresariales.

Alta Dirección Empresarial

Las principales corrientes del pensamiento moderno van dirigidas básicamente hacia la eficacia directiva para ellos sitúan al “liderazgo eficaz” como **aquél que teniendo claros cuáles son los objetivos, desarrolla su propio potencial y, en consecuencia, el de los demás**. Lo anterior quiere decir, la eficacia está en función de la capacidad de sacar provecho de uno mismo.

Como directivos debemos enterarnos:

- Si nuestra motivación es la adecuada al puesto.
- Si queremos asumir nuestra propia responsabilidad sobre nuestras capacidades y habilidades.

CUESTIONARIO DE AUTORREFLEXIÓN

El objetivo de este cuestionario es ayudarle a que usted se entienda asimismo, a identificar mejor las cualidades que usted puede desarrollar. Califique se del uno al 10 en cada punto, considerando el uno con una cualidad poco desarrollada y 10 para las cualidades muy desarrolladas. Está por demás decir, que debe ser sincero consigo mismo.

1) Adaptación a la organización										
<i>Aptitud para decidir</i>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de iniciativa										
Aptitud para decidir con rapidez										
Capacidad de dar respuestas positivas en un entorno cambiante										
Aptitud para transformar los problemas en oportunidades										
Resistencia a los cambios bruscos										
<i>Aptitud para movilizar a los colaboradores</i>										
Creencia en el equipo										
Voluntad de sintonizar con los demás										
Comunicar eficazmente										
Entusiasmo propio y hacia los demás										
Aptitud para transmitir ilusión										
Constancia										
Predisposición y actitud a la negociación										
2) Aptitud para prever la evolución de nuestra sociedad										
Capacidad para escuchar el entorno										
Aceptación y búsqueda de cambios										
Interés por conocer cosas nuevas										
Habilidades para obtener información										
Capacidad para decir lo que va a suceder										
3) Aptitud para planificar a corto, mediano y largo plazo										
Capacidad de abstracción										
Habilidad para priorizar										
Capacidad de previsión										
Capacidad para controlar a los demás										

Alta Dirección Empresarial

Ahora bien, usted ya identificó las cualidades que debe desarrollar. Sume las puntuaciones obtenidas. Si su puntuaciones inferior a 100, hay muchas cualidades que debería desarrollar. Si su puntaje es de más de 100, usted puede ser directivo pero conviene que mejore algunas cualidades. Y su puntaje es más de 150, está en el buen camino. Si su puntaje es de más de 180, está muy bien pero no se confíe.

IDENTIFICACIÓN DEL ERI (ESTILO DE RELACIÓN INTEGRAL)

Todas las personas tienen un determinado estilo, es decir, una forma concreta de hacer las cosas.

El estilo directivo es el sello particular que distingue unas formas de dirección de otras. Éstas van íntimamente relacionadas con el desarrollo como persona, ya que cuando el directivo responde a una situación específica, lo hace siempre en primer lugar como persona y después puede dar una respuesta según su experiencia profesional adquirida a través de los años. No podemos separar lo que es la persona de lo que es el directivo, sin ir en detrimento de alguno de los dos, aunque sin lugar a dudas algunas personas empeñan en ello intentan aparentar lo que realmente no son. Es decir, no se puede separar el estilo de dirigir de la forma en que uno aprendido desde la infancia a relacionarse con los demás y con su entorno.

Es conveniente desarrollar el potencial que posee cada uno de nosotros como persona. Muchas veces, el directivo se preocupa más en desarrollar aspectos externos, como las técnicas de su especialidad, el marketing, los sistemas computacionales, la auditoría, las finanzas, la administración, etc., que sin lugar a duda son muy importantes, sin embargo se descuida el desarrollarse así mismo como persona; ello se puede conseguir con una herramienta muy simple que es, el reconocer identificarse a sí mismo analizando su estilo de relación integral y, a partir de aquí, seguir el camino indicado para desarrollar su propio potencial.

Cada uno de los estilos tiene un impulso principal o pauta directriz que es lo que determina principalmente su comportamiento. Éstos impulsores son el punto central alrededor del cual giran, más o menos lentamente, las pautas de comportamiento de cada persona.

Aunque una persona tenga distintas pautas, de hecho, es su impulsor principal el que a largo plazo determinará cuál va a ser su comportamiento en general.

El conocer el ERI propio y el de los demás, se tiene conocimiento sobre la mejor forma de interrelacionarse, consiguiendo con ello incrementar el propio potencial directivo.

Alta Dirección Empresarial

Al mismo tiempo, se facilita el desarrollo de la otra persona, ya que se está actuando en el canal adecuado para ella.

Todo directivo está en la empresa precisamente para hacer eficaz, es decir, para que resulte rentable a la empresa. Esto lo consigue alcanzando ciertos objetivos a través de sus colaboradores.

Si usted desea reconocer la estilo y al mismo tiempo poder identificar el estilo de los demás y, en consecuencia, podemos tratar, a continuación se hace un listado de los estilos y sus impulsores. Eso no es totalmente rígido, por tanto debe considerarlo como una tendencia de su comportamiento directivo.