

LA PERSONA Y LA ORGANIZACIÓN

La esencia de la organización: **La Rentabilidad**

Cualquier país basa su prosperidad y crecimiento en sus empresas, es decir en la IP (**I**niciativa **P**rivada), empresas que forzosamente deben crecer y desarrollarse dando frutos positivos: **¡Deben ser rentables!**

Del mismo modo, el Sector Público debe ser rentable.

Un país no puede ser competitivo y su administración pública no serlo. Por ello, la rentabilidad está peleada con las pérdidas, por los déficits, e incluso, con la no generación de beneficios o la no ampliación sus servicios. Su ausencia, es un peligro mortal público a corto o a largo plazo, tanto para la organización, como un despilfarro para la sociedad entera. Es un síntoma inequívoco de una mala gestión empresarial y de un mal uso de los recursos públicos respectivamente. Concluyendo lo comentado, estos errores acaban afectando no sólo a la subsistencia y economía interna de la empresa en cuestión, sino también a todos sus componentes y a todos los habitantes de un país.

La esencia de cualquier organización debe ser el beneficio propio, el de sus clientes y el de la sociedad, clientes tanto internos como externos (como lo enfoca el principio de Calidad Total), el de sus usuarios y el de los ciudadanos en el caso del Sector Público. El Directivo tiene como misión **sobrevivir y crecer**, además de considerar en todo momento que:

- **Sólo pueden sobrevivir las empresas que ganan dinero.**
- **Sólo pueden crecer las empresas que ganan dinero.**
- **Sólo pueden desarrollar al personal las empresas que ganan dinero.**
- **Sólo pueden repartir utilidades las empresas que generan flujos positivos de efectivo o dinero.**

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Todo lo mencionado anteriormente se está desarrollando en un **marco altamente competitivo**, con **recursos normalmente muy limitados**. Por lo tanto:

El camino para la rentabilidad es la búsqueda de la excelencia, la tendencia a la mejora continua y a la calidad total.

La mayor o menor dirección de “excelencia” en el manejo de los inventarios, compras, producción, administración, comunicación, motivación y movilización del equipo, en las propias personas, en la ética empresarial. Todos estos aspectos constituyen los pasos elementales hacia la Calidad Total y todos ellos son factores que generan rentabilidad en las organizaciones.

La Rentabilidad debe ser medida y evaluada, pero no sólo desde una perspectiva egoísta, como por ejemplo, sólo fijarse en los ingresos y los gastos (es decir un Estado de Resultados), sino también hay que considerar siempre el punto de vista del cliente o usuario final, que al final cuentas, siempre será lo más importante. El cliente mide, no sólo los componentes económicos del producto o del servicio, sino también estudia analiza y critica los principios de honradez, decencia empresarial, ética, confianza, trato, etc.

Todo el personal debe estar involucrado en la búsqueda de la rentabilidad. Para lograrlo, hay que facilitarle al personal claridad en las cuentas, números transparentes y cada persona debe saber cómo y cuánto impacta su propio trabajo en los resultados de la organización. Esto ayuda al empleado a convertirse en un auténtico empresario y gestor de su propio departamento o dirección. Cualquier persona en cualquier puesto de trabajo puede convertirse en empresario.

Ya son miles de empresas grandes que están aplicando esta idea con excelentes resultados. De tal manera que:

La **Rentabilidad** no es un concepto sólo económico-financiero, sino integral que debe involucrar a todas las áreas de la empresa.

Si los resultados de una empresa son excelentes, la razón de ello son los factores excelentes. Así podemos realizar un análisis a partir de las causas o de los resultados. Los resultados tienen la ventaja de ser concretos y medibles, en cambio al analizar las causas se dificulta concretizarlas y medirlas.

Si partimos de los resultados y sus causas, nos proporcionan una perspectiva fundamental, que es el grado de satisfacción del cliente, y nos permite además poder obtener un análisis más adecuado de todos los factores internos y externos que ha influido en dicho resultado.

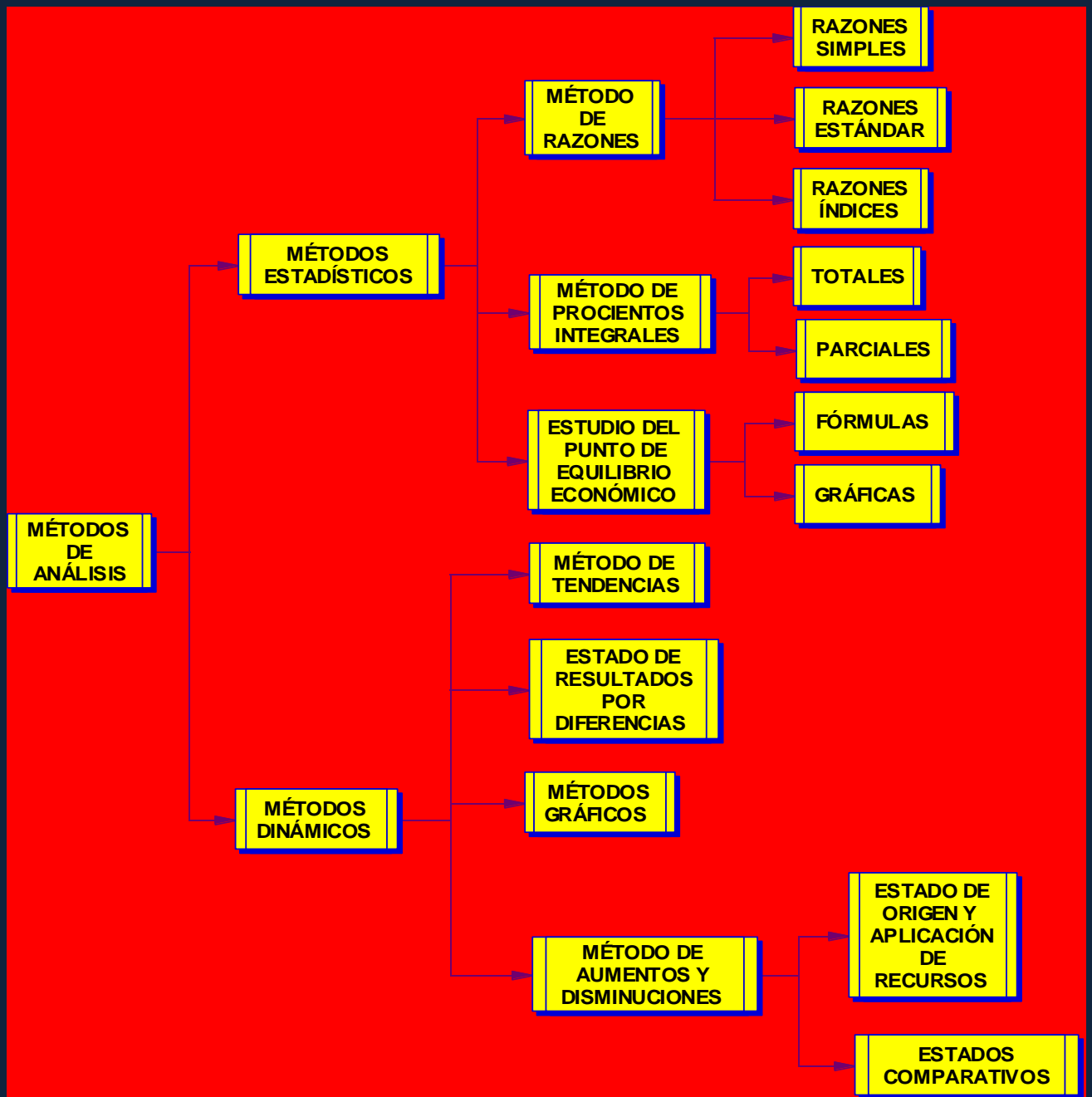
De aquí partimos a las razones o proporciones financieras o “financial ratios”, que se estudian en el análisis financiero: **Los resultados organizacionales provienen de unos factores no solamente numéricos, materiales o tangibles, sino también de: la honradez, el trato, la confianza, etc., que al final de cuentas pueden resultar más decisivos que los números económico-visibles.**

Por tanto, es importante dar a conocer los datos empresariales a las personas que integran o conforman la organización, para que conozcan en donde se encuentra la empresa y qué pueden hacer para mejorarla.

Las técnicas más usuales de análisis son:

Razones financieras

- Análisis del Punto de Equilibrio.
- Estado de Cambios en la situación financiera.
- Otros análisis, tales como: EF comparativos con variaciones en cifras absolutas y relativas, EF comparativos con cifras relativas o sea convertidas a porcentajes, Estados Financieros comparativos con números índices.



RAZONES DE LIQUIDEZ

- **Razón Circulante** $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces}$

La **Prueba de Liquidez** representa la proporción en veces en que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo. Los Activos Circulantes incluyen efectivo, valores, cuentas por cobrar, inventarios, entre otros. Los pasivos circulantes se integran por cuentas por pagar a corto plazo, intereses, impuestos, sueldos y salarios, entre otros. También se interpreta como **los pesos de Activo Circulante que tengo para pagar cada peso de Pasivo Circulante**.

- **Prueba del Ácido** $\frac{\text{AC (-) Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces}$

Representa el activo disponible de inmediato con que se cuenta para pagar los pasivos a corto plazo. Es la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones sin considerar la venta inmediata de sus inventarios. Se eliminan en esta prueba los **inventarios** para observar la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo sin que se tengan que vender y luego reponer los inventarios.

- **Liq. Inmediata** = $\frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Circulante}} = \$ \text{ líquido por cada } \$ \text{ de PC adeudado}$

- **Margen de seguridad** = $\frac{\text{Cap. De Trabajo Neto}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces de Cap. T. por c/\$ de PC}$

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

$$\text{Intervalo Defensivo ID} = \frac{(\text{Efect. y Equi.} + \text{Inv. Temp} + \text{Cx})}{\text{Gastos Proyectados sin Depreciación (1)}}$$

(1) Gastos Proyectados sin Depreciación =

Costo de Ventas

Más Gastos de Venta

Más Gastos de Administración

Más Gastos de Investigación y Desarrollo

Más Depreciación del Período

Desde el punto de vista financiero, la solvencia significa la capacidad de pago que tiene una empresa a largo plazo o bien la capacidad para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo. La diferencia entre liquidez y solvencia es el efectivo a corto plazo. No es lo mismo tener varios millones de pesos en efectivo, pero sin bienes raíces o activos fijos, con lo cual se tiene alta liquidez, con poca o nula solvencia. O bien es factible tener saldos muy bajos en efectivo pero con gran inversión en activos fijos e inversiones en otras empresas, ésta última no mostrará alta liquidez pero sí alta solvencia.

$$\text{a) ENDEUDAMIENTO} \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100\% = \frac{\$ \text{de pasivo por cada}}{\$ \text{de activo}}$$

Es la proporción de endeudamiento total que tiene la empresa, al comparar el Pasivo Total contra el Activo Total, siendo este el total de recursos que tiene la empresa en operación. También se interpreta como los pesos en riesgo que tienen los acreedores empresariales por cada \$ de recursos totales invertidos en la organización en general, o bien, es el porcentaje que la deuda representa del total de recursos invertidos en la operación. También se le llama Deuda a Activo Total.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

b) INVERSIÓN PROPIA $\frac{\text{CAPITAL CONT.}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100\% = \text{\$de CC por c/\$ de Activo.}$

Es complementaria a la anterior, ya que representa la proporción que tienen los accionistas de la empresa. O bien, por cada peso de Activo Total, los accionistas tienen X centavos invertidos.

c) APALANCAMIENTO $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{Capital Contable}} \times 100\% = \text{\$de PT por c/\$de CC}$

Esta prueba financiera mide la participación de terceros en la empresa respecto de la inversión de los propios accionistas. Es decir, por cada peso utilizado de terceros, los inversionistas tienen pesos "X" pesos invertidos.

Para distinguir a una empresa solvente, será aquella que mantenga, en términos generales, una mayor proporción de inversión de accionistas respecto del riesgo de terceros. También se le llama a esta razón financiera "Deuda a Capital Contable".

RAZONES DE ACTIVIDAD Ó EFICIENCIA OPERATIVA

a) Rotación de Invent. $\frac{\text{Vtas. Netas Anuales}}{\text{Promedio de Invent.}} = \text{Veces por año que se venden los Inv. a precio de Venta.}$

O bien $\frac{\text{Prom. de Invent. (x) 365 d}}{\text{Vtas. Netas Actual.}} = \text{No. de días util. en cada rotac. a precio de Vta.}$

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

O bien

$$\frac{\text{Prom. de Invent.}}{\text{Ventas Netas Diarias}} = \text{No. días de venta invertidos en Inv.}$$

a)

$$\frac{\text{Costo Ventas Anual.}}{\text{Promedio Inventarios}} = \text{Veces por año que se utilizan los Inventarios a precio de costo}$$

O bien

$$\frac{\text{Prom. de Invent.} \times 360}{\text{Costo de Mat. Anual}} = \text{Días utilizados en cada rotación a precio de Costo}$$

Nos indica las veces que el inventario ha dado la vuelta en un año ya sea a precio de venta o bien a precio de costo. En el primer caso respecto al volumen de ventas y en el segundo caso respecto del costo de materiales. Siempre es necesario tomar el inventario promedio del período, así como anualizar las ventas y costo de los materiales para evitar las distorsiones que ocasiona la “estacionalización” de las operaciones de la empresa o bien, el hecho de que por ejemplo, en los últimos días del mes se tengan altos inventarios por alguna fuerte compra de última hora. Los inventarios son Materia Prima, Producción en Proceso y Productos Terminados y están relacionados con el volumen y Costo de Ventas, de considerarse el promedio de todos los renglones de inventarios que maneje la empresa, si no, la prueba sería sesgada, y por tanto equivocada.

b) ROTACIÓN DE CARTERA o CxC

$$\frac{\text{Promedio de Ctas} \times C}{\text{Vtas. Netas Diarias}} = \text{Días de recuperac. o tiempo en cobrar las ventas hechas}$$

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

O bien

$$\frac{\text{Prom. de CxC}}{\text{Vtas. Netas Anuales}} \times 365 = \text{Días de recuperac. o tiempo en cobrar las ventas}$$

En ambos casos conoceremos el número de días necesarios para convertir las CxC en efectivo. Al igual, el promedio de CxC es para evitar la estacionalidad de las operaciones que afecte el saldo por cobrar de un mes respecto a otro.

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{(\text{SI} + \text{SF de CxP})/2} = \text{Días de Pago o tiempo en pagar a Proveedores}$$

ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR PAGAR

$$\frac{(\text{SI} + \text{SF de CxP})/2}{\text{Costo de Ventas}} = \text{Días de atraso o antigüedad en pago Proveedores}$$

c) ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

$$\frac{\text{Vtas. Netas Anual.}}{\text{AF Neto}} = \text{Veces de rotac. ó \$ de venta por cada \$ de inversión.}$$

Representa el número de veces que cada peso de activo fijo generó ventas netas, o sean, los pesos generados de ventas por cada peso invertido en AF. La empresa productiva será aquella que genere más pesos de ventas con menos pesos de inversión en activos fijos.

d) ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL

$$\frac{\text{Ventas Ntas. Anual.}}{\text{Activo Total}} = \text{Veces de rotación o \$ de venta por c/$ de inversión.}$$

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Esta fórmula es similar a la anterior, pero con la diferencia de que se refiere a las ventas generadas por cada peso de activo total invertido en la empresa.

COBERTURA DE INTERESES

Representa la capacidad de generación de utilidades para absorber el costo de financiamiento requerido, o bien es el rango en el que se pueden decaer las utilidades sin imposibilitar a la empresa para hacer frente a sus obligaciones por intereses.

$$\frac{\text{Utilidad Antes de Int. e Impuestos}}{\text{Intereses Devengados}} = \$ \text{ de utilidad por c/} \$ \text{ de intereses}$$

Representa la capacidad de generación de utilidades para absorber el costo de financiamiento requerido; o lo que es igual, es el rango en el que pueden decaer las utilidades sin imposibilitar a la empresa para hacer frente a sus obligaciones por intereses. UAFI Utilidad antes de Financiamientos e ISR.

▪ COBERTURA DE CARGOS FIJOS

$$\frac{\text{Utilidad Antes de Cargos Fijos e ISR}}{\text{Cargos Fijos (intereses, pagos al capital, Deuda cubierta o fondeada)}} = \$ \text{ de utilidad por c/} \$ \text{ de cargos fijos}$$

▪ COBERTURA DE FLUJO (CF)

$$\frac{\text{Flujo Operativo antes de Financ. e ISR}}{\text{Costo Integral de Financiamiento}} = \$ \text{ de flujo oper. c/} \$ \text{ de CIF}$$

▪ COBERTURA DE DEUDA (CD)

$$\frac{\text{Flujo operativo}}{\text{Deuda Total}} = \$ \text{ de flujo oper. por c/} \$ \text{ vs. de intereses Pasivo Total}$$

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

▪ COBERTURA TOTAL DE FINANCIAMIENTO:

La Utilidad antes de intereses, Impuestos y Depreciación también conocida como EVITAD (Utilidad antes de Imptos., Depreciación e Intereses, del idioma inglés). Es la capacidad de pago de intereses y capital adeudado, por medio de la utilidad de operación antes de depreciación e intereses.

$$\frac{\text{(EBITDI) Util. Antes de Int., Imptos. y Depr.}}{\text{Intereses (+) Capital Adeudado}} = \$ \text{ de flujo neto para pagar intereses y pagar Capital}$$

Es la capacidad de pago de Intereses y capital insoluto. Al numerador también se le conoce en EUA y en muchas empresas mexicanas como EBITDI (**E**arnings **B**efore **I**ncome **T**axes, **D**epreciation and **I**nterest)

RAZONES DE RENDIMIENTO

a) **RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI = Return on Investment)**

Para los accionistas ésta es una de las pruebas más importantes, ya que se refiere al rendimiento o utilidades generadas por la inversión mantenida en la empresa.

$$\frac{\text{Utilidad Neta (UDISR)}}{\text{Capital Contable}} = \% \text{ de rendimiento sobre la inversión}$$

O bien:

$$\frac{\text{Utilidad Neta (UDISR) Actualizado}}{[\text{Cap. Inic. (+) CCfinal, entre 2}]} = \% \text{ de rendimiento sobre la inversión}$$

Al utilizar el promedio de Capital Contable se beneficia el resultado empresarial ya que se considera que el C. Contable fue incrementado mes a mes por las utilidades del ejercicio y que su disponibilidad anual fue el promedio del ejercicio.

O bien:

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

$$\frac{\text{Utilidad Neta (UDISR)} + \text{Reservas (+) Prom. de Utilidad del Ej. (U.N. del ejerc. entre 2)}}{\text{C.C. Actualizado}} = \text{\% de rendimiento sobre la inversión}$$

En todos los casos se considera como Utilidad Neta, el remanente de utilidad después de PTU y del pago de ISR, es decir la utilidad disponible para reinvertirse o distribuirse según acuerden los accionistas. Cada razón se autoexplica, porque todas representan el % de rendimiento neto que la inversión de los accionistas ha obtenido como resultado de su inversión.

b) RENDIMIENTO DE ACTIVO TOTAL

Es el porcentaje de rendimiento de utilidad generada por la inversión total que se mantiene en la empresa, sin importar de donde provengan los recursos invertidos.

$$\frac{\text{Utilidad Neta (UDISR)}}{\text{Activo Total Revaluado}} = \text{\% de rendimiento de Activo Total}$$

Es el porcentaje de rendimiento o de utilidad generada por la inversión total que se mantiene en la empresa, sin importar de dónde se han originado los recursos invertidos.

b) UTILIDAD NETA CONTRA VENTAS NETAS

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \text{\% de U. Neta s/ Ventas Netas}$$

Es el porcentaje de utilidad neta después de ISR y PTU generada por cada peso de venta. Mide la eficiencia con que la empresa ha logrado uno de sus objetivos empresariales.

RAZONES DE RIESGO

Son diversas causas de riesgo como país, riesgo de negocio, que quedan fuera del control de la empresa, pero existen otros riesgos relevantes que pueden ser evaluados para la toma de decisiones, como son:

- Cambiario
- Tasas de Interés
- Precios
- Abasto
- Competencia interna y global
- Cartera
- Crédito
- Daños de todo tipo
- Laboral
- Tecnología y obsolescencia
- Quiebra y suspensión de pagos (Regida por la Ley de Concursos Mercantiles)

A las razones de riesgo también se le conoce como el MODELO Z de Altman, y se utiliza para prevenir las quiebras empresariales y es el Administrador Financiero (Director, Gerente, *White Clerk's*) quién medirá en particular cada uno de los riesgos que puedan amenazarla, siendo el más importante el riesgo de quiebra.

Existe una ponderación llevada a cabo por ALTMAN para mercados emergentes como sigue:

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

$$CME = 6.56X_1 + 3.26 X_2 + 6.72 X_3 + 1.05 X_4$$

de donde:

CME = Calificación para Mercados Emergentes empresas privadas

X₁ = Capital de Trabajo /Activos Totales

X₂ = Utilidades Acumuladas /Activos Totales

X₃ = Utilidad Operativa /Activos Totales

X₄ = Capital Contable /Pasivo Total

La interpretación del resultado de esta ecuación aplicada a las empresas particulares en mercados emergentes, es como sigue:

Si **CME > 2.6** la empresa está en una zona segura

Si **CME > 1.1 < 2.6** la empresa debe estar en precaución

Si **CME < 1.1** la empresa está en zona de peligro de insolvencia y de quiebra.

Los factores fijos que multiplican a cada una de las variables X, son el resultado de investigaciones realizadas por Altman, mismas que han sido comprobadas en empresas que han quebrado o han estado a punto de serlo en el mercado americano.

Otras razones y proporciones financieras complementarias para Estados Financieros Actualizados (B10 - FASB 52)

$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}} =$ % de C. de Vtas. Respecto a las ventas
netas del Ejercicio

$\frac{\text{Gtos de admón.}}{\text{Ventas Netas}} =$ % de Gtos. de admón. respecto a las ventas
netas del Ejercicio.

$\frac{\text{Gtos de venta}}{\text{Ventas Netas}} =$ % de Gtos. de Venta respecto a las ventas
netas del Ejercicio.

$\frac{\text{Gtos. Financieros}}{\text{Ventas Netas}} =$ % de Gtos. Financ. respecto a las ventas
netas del Ejercicio

$\frac{\text{Gtos. de Operac.}}{\text{Ventas Netas}} =$ % de Gtos. de Oper. Respecto a las ventas
netas del Ejercicio

Los EF Reexpresados deben ser analizados por medio de razones y proporciones financieras que tomen en cuenta la nomenclatura de la reexpresión:

❖ Incremento o decremento de activos no monetarios

Exceso o déficit en tenencia de activos no monetarios = Muestra la variación que
Propiedades, Planta y Equipo Netos (+) Inversiones Fijas presentan los Activos No
Monetarios respecto de
la Inversión Fija en un
período dado, como lo es
el efecto de la inflación,
Basado en el INCP

PRODUCTO MONETARIO

Ganancia x Posición Monetaria = Nos indica la proporción que
Pasivos Monetarios (-) Activos Monetarios existe entre la ganancia por
Posición monetaria, respecto
Del excedente de los pasivos
monetarios por sobre los
Activos Monetarios, cuando
los Pasivos Monetarios son
superiores a los Activos
Monetarios.

❖ Crecimiento de Capital

CC Actual (-) CC Inicial (+) Retiros de Capital = Muestra el % de crecimiento
Capital Contable Inicial (positivo o negativo) del CC
en un período determinado,
respecto del nivel de CC Inic.
de dicho período.

Algunos financieros a la prueba de “Razón Circulante” que es una prueba de liquidez, le llaman “Solvencia”, con la cual estoy en desacuerdo, ya que la Solvencia es la capacidad de hacerle frente a sus Pasivos a LARGO plazo y la liquidez es la capacidad de pago de deudas a CORTO plazo, sin embargo es importante que se conozca esta definición.

| |
|-------------------------------|
| ROTACION CTAS x PAGAR |
| Costo de Ventas |
| $(SI+SF \text{ de CxP}) / 2$ |
| ANTIGÜEDAD DE C x P |
| $(SI+SF \text{ de CxP}) / 2$ |
| Costo de Ventas |
| Compras Netas a Crédito |
| Prom Ctas, por Pagar |
| PERIODO DE PAGO |
| Año Comercial |
| Rot. De Ctas. Por Pag |
| ROT.INV.PROD.PROC. |
| Costo de Producción |
| Prom. Inv. Prod. en Proc. |
| PERIODO INV.PROD.PROC. |
| Año Comercial |
| Rot. Inv. Prod. en Proc. |
| ROT.INV.MAT.PRIMA |
| Costo de Adquisición |
| Prom. Inv. Mat. Prima |
| PERIODO INV.MAT.PRIMA |
| Año Comercial |
| Rot. Inv. Mat. Prima |
| ROTACION CTAS X PAG |
| Compras Netas a Crédito |
| Prom. Ctas. por Pagar |

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

| PERIODO DE PAGO |
|-----------------------|
| Año Comercial |
| Rot. de Ctas. x Pagar |

Sistema **DU PONT** de Análisis Financiero

Este sistema reúne las **razones de actividad con las de rendimiento**, para determinar el rendimiento sobre ventas, arrojando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos. También se le llama **Rendimiento sobre Activos Totales** y mide la eficiencia con que la empresa está trabajando en el aprovechamiento de los recursos invertidos.

El sistema se desarrolla en **dos** partes:

- una de ellas desarrolla la rotación de activos, mostrando la suma de los activos circulantes mas los fijos, dando el total de activos. Este total de activos si se divide entre las ventas, nos da la rotación de la inversión total. Es la rotación del Activo Total respecto de las Ventas Netas.
- La segunda parte de la fórmula **muestra la utilidad sobre ventas después de ISR**. La utilidad neta dividida entre las ventas, no dice el margen de utilidad sobre las ventas.

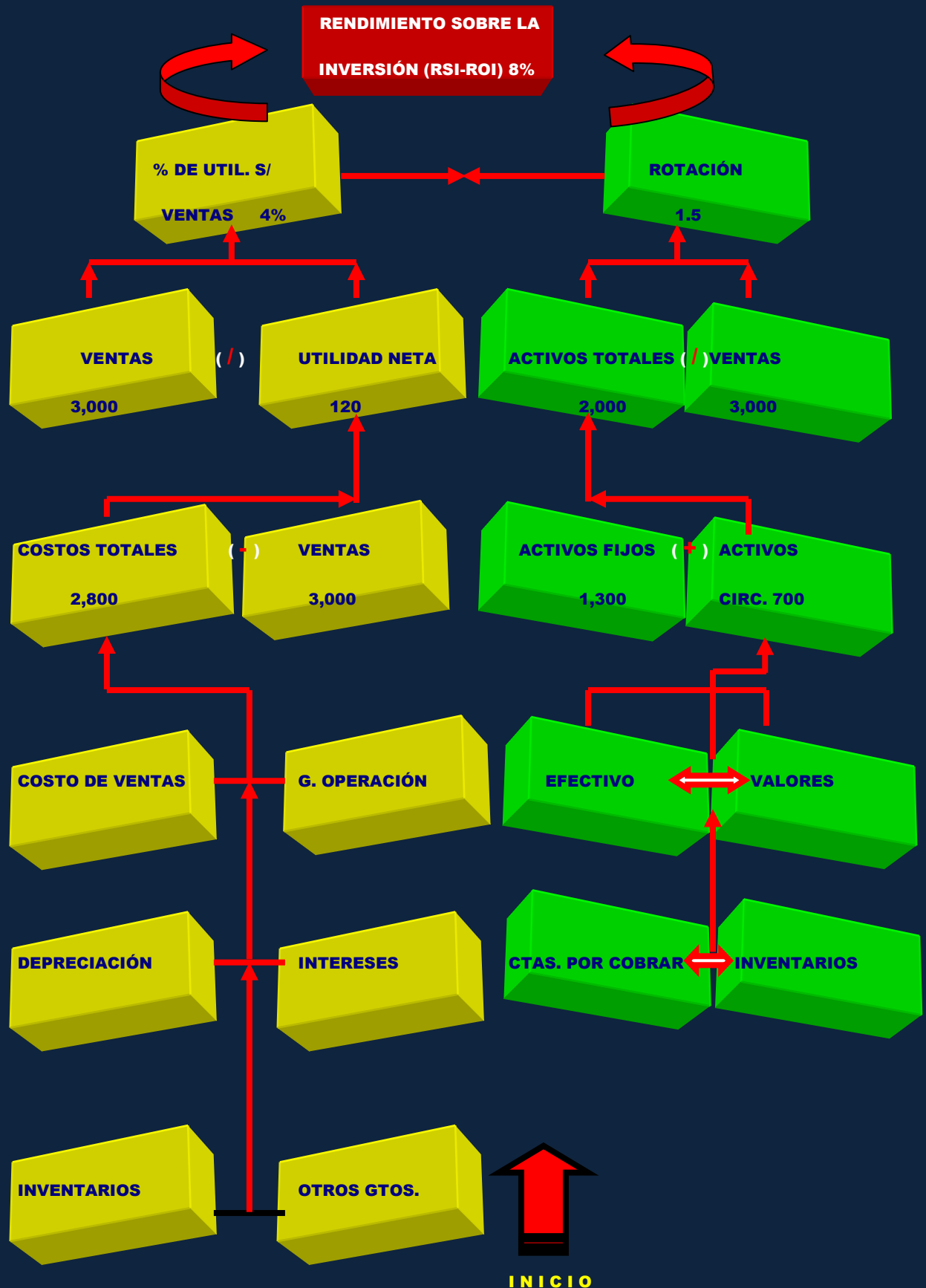
Cuando la **rotación de activos se multiplica por el rendimiento de las ventas, nos da como resultado el ROI Return On Investment**

$$\frac{\text{VENTAS NET}}{\text{INVERSIÓN}} \times \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{NETAS}} = \text{Rendimiento sobre la Inversión}$$

Adicionalmente al sistema DuPont se le puede incorporar el apalancamiento de la empresa, lo cual se muestra a continuación:

$$\frac{\text{Rendimiento sobre la Inversión (RSI-ROI)}}{\% \text{ de Activos Financiados por Cap. Propio} \times (1 - \% \text{ de endeudamiento})} = \text{Tasa de Rendimiento del Capital Propio}$$

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL SISTEMA DE ANÁLISIS FINANCIERO
DUPONT



$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad} &= \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital}} \\ \text{Rendimiento} &= \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \\ \text{Rotación} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}} \\ \text{Rentabilidad} &= [\text{Rendimiento} \times \text{Rotación}] \\ \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital}} &= \left[\frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital}} \right] \end{aligned}$$

Si la rentabilidad no depende exclusivamente del rendimiento, sino también de la rotación, para aumentarla, habrá que movilizar factores de rendimiento y factores de rotación.

Factores de incremento del rendimiento:

Aumentar el precio de venta conservando los mismos costos, de esta manera se incrementa la utilidad.

Bajar los costos variables manteniendo los precios de venta o los de estructura, local también arroja como resultado un aumento la utilidad.

Factores de incremento de la rotación:

Aumentar las ventas en relación al capital invertido. Disminuir el capital invertido, manteniendo el volumen del negocio.

Hay factores-económicos y otros que inciden directamente en concepto de venta.

Los que inciden en el concepto de venta están los factores del producto, los del cliente (que quiere, que desea, que espera) y otros que la empresa ofrece como un plus. Los del cliente son más vitales y decisivos. Dependen de nosotros siempre conservando el punto de vista del cliente. El cliente pide, exige, espera a su manera. Por ello la rentabilidad hay que ver la como un concepto integral en cuyos componentes tiene mucho que ver y qué decir el cliente.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

COMPañÍA LA TRANSA SA ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL:

| | 12/31/2012 | | 12/31/2011 | |
|--|------------------|----------------|------------------|----------------|
| ACTIVO CIRCULANTE | | | | |
| Caja y Bancos | 5,000 | 1.03% | 25,000 | 1.61% |
| Clientes (Ver nota al calce) | 210,000 | 43.12% | 1,156,000 | 74.38% |
| Deudores Diversos | 4,000 | 0.82% | 3,000 | 0.19% |
| Inventarios (Ver nota al calce) | 200,000 | 41.07% | 345,116 | 22.21% |
| Anticipos ISR (PP) | 25,000 | 5.13% | 10,000 | 0.64% |
| Acciones, Bonos y Valores | 35,000 | 7.19% | 10,000 | 0.64% |
| Depósitos en Garantía | 8,000 | 1.64% | 5,000 | 0.32% |
| Total de Activo Circulante | 487,000 | 39.24% | 1,554,116 | 40.03% |
| ACTIVO FIJO | | | | |
| Equipo de Transporte | 104,200 | 15.69% | 1,000,000 | 57.11% |
| Mobiliario y Equipo | 40,000 | 6.02% | 30,000 | 1.71% |
| Maquinaria y Equipo | 300,000 | 45.17% | 350,000 | 19.99% |
| Valor a Costo de Adquisición | 444,200 | 66.88% | 1,380,000 | 78.81% |
| Actualización AF (B10) | 300,000 | 45.17% | 500,000 | 28.56% |
| Depreciación Acumulada | -80,000 | -12.04% | -129,000 | -7.37% |
| Total de Activo Fijo NETO | 664,200 | 53.51% | 1,751,000 | 45.10% |
| OTROS ACTIVOS | | | | |
| Instalaciones | 50,000 | 55.56% | 500,000 | 86.66% |
| Gastos de Organización | 10,000 | 11.11% | 10,000 | 1.73% |
| COSTO DE ADQUISICION | 60,000 | 66.67% | 510,000 | 88.39% |
| Actualización de Instalaciones | 40,000 | 44.44% | 90,000 | 15.60% |
| Amortización Acumulada | -10,000 | -11.11% | -23,000 | -3.99% |
| OTROS ACTIVOS NETOS | 90,000 | 7.25% | 577,000 | 14.86% |
| ACTIVO TOTAL | 1,241,200 | 100.00% | 3,882,116 | 100.00% |
| PASIVO CIRCULANTE (Corto Plazo) | | | | |
| Proveedores | 150,000 | 62.92% | 4,000 | 2.53% |
| Impuestos por Pagar | 10,000 | 4.19% | 1,000 | 0.63% |
| Documentos por Pagar | 19,500 | 8.18% | 2,000 | 1.27% |
| Sueldos y Salarios por Pagar | | 0.00% | 150,000 | 94.89% |
| Provisión de ISR | 58,884 | 24.70% | 1,080 | 0.68% |
| Total de Pasivo Circulante (Cplazo) | 238,384 | 50.89% | 158,080 | 9.22% |
| PASIVO FIJO (Largo Plazo) | | | | |
| Acreedores Diversos | 50,000 | 21.74% | 926,000 | 59.51% |
| Crédito Hipotecario Industrial | 180,000 | 78.26% | 630,000 | 40.49% |
| TOTAL PASIVO FIJO | 230,000 | 49.11% | 1,556,000 | 90.78% |
| PASIVO TOTAL | 468,384 | 37.74% | 1,714,080 | 44.15% |
| CAPITAL CONTABLE | | | | |
| Capital Social | 300,000 | 38.82% | 354,000 | 16.33% |
| Reservas de Capital | 5,000 | 0.65% | 9,000 | 0.42% |
| Actualización del Capital | 306,500 | 39.66% | 231,000 | 10.65% |
| Resultado de Ejercicios Anteriores | 80,000 | 10.35% | 32,116 | 1.48% |
| Resultado del Ejercicio | 81,316 | 10.52% | 1,541,920 | 71.12% |
| TOTAL DE CAPITAL CONTABLE | 772,816 | 62.26% | 2,168,036 | 55.85% |
| TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL | 1,241,200 | 100.00% | 3,882,116 | 100.00% |

Su política de ventas a crédito es a 15 días.
La rotación de inventarios promedio del mercado es de 12 vueltas

COMPañÍA LA EXITOSA SA ESTADO DEL RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL:

| | 12/31/2012 | | 12/31/2011 | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| Ventas Netas | 2,300,000 | | 4,000,000 | |
| Costo de Ventas | 1,610,000 | 70.00% | 1,059,000 | 26.48% |
| UTILIDAD BRUTA | 690,000 | | 2,941,000 | |
| Gastos de Administración | 150,000 | 6.52% | 821,720 | 20.54% |
| Gastos de Venta | 230,000 | 10.00% | 411,360 | 10.28% |
| Gastos de Operación | 380,000 | | 1,233,080 | |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | 310,000 | | 1,707,920 | |
| Costo Integ. de Financ. o Int. Deveng | 169,800 | 7.38% | 16,000 | 0.40% |
| UTILIDAD ANTES DE ISR y PTU | 140,200 | | 1,691,920 | |
| ISR y PTU | 58,884 | 2.56% | 150,000 | 3.75% |
| UTILIDAD NETA | 81,316 | 3.54% | 1,541,920 | 38.55% |
| | | 100.00% | | 100.00% |

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizativa es una red de relaciones existentes entre los componentes de la empresa, que permite coordinar e integrar las diversas tareas que se ejecutan para hacer posible el logro de los objetivos. Mintzberg.

Debemos tener siempre presente en toda organización coexisten una estructura formal y otra informal.

La estructura formal es planificada por la propia organización, que formularía de relaciones entre componentes actividades para alcanzar los objetivos. En tanto que la estructura informal es aquella que no está por escrito, la que no está planificada y aquella que surge en forma espontánea.

Entre las características de la estructura organizativa cabe destacar: la parte especialización: es la división del trabajo en tareas más simples agrupando las en unidades organizativas. Coordinación: tiene por objeto hacer que las unidades organizativas se conecten entre sí para conseguir un sistema eficiente que persiga los objetivos de la empresa. Formalización: grado de normalización o estandarización de las actividades. Manuales, normas, reglas y procedimientos.


A la hora de diseñar la estructura de la empresa, los factores más importantes a considerar son: el tamaño de la empresa, la tecnología utilizada y el entorno. La estructura organizativa de una empresa está constituida por unos puestos de trabajo y un sistema formal de relaciones de trabajo, a través de las cuales se separan, pero también se integran las diferentes tareas y actividades desarrolladas. La estructura organizativa permite: asignar personas y recursos a las tareas utilizando las capacidades en forma óptima. Clarificar responsabilidades y hacer saber a cada persona lo que se espera de ella. Diseñar procedimientos para recoger y acordó informaciones que pueden servir de ayuda a la dirección para resolver problemas y tomar decisiones. **Algunos de los**


problemas más comunes en el análisis de las estructuras organizativas son: falta de claridad en las expectativas. Ausencia de definición de las tareas del puesto. Sin definición de líneas de responsabilidad. Falta de comunicación. Carencia de coordinación funcional. Exceso de normas burocráticas. Ignorar a la creatividad de los empleados. Rigidez, falta de flexibilidad.


 **Algunos principios prácticos de la organización.**

 **Cada trabajador debe saber quién es su jefe.**


 **Todos los componentes de la empresa deben saber de quién depende y quienes dependen de él.**

 **Deben existir líneas claras de autoridad desde el nivel más alto al más bajo de la organización.**


 **Cuando se delegue una tarea, esta debe llevar inherentemente la autoridad correspondiente, de lo contrario fracasará.**


 **La autoridad debe delegarse lo máximo posible, siempre con una supervisión.**

 **La responsabilidad nunca debe ser delegada.**

 **El número de niveles jerárquicos debe ser el mínimo. Debe aceptarse el organigrama. En otras palabras deben ser estructuras planas y lo más sencillas posibles.**

 **Los puestos de trabajo deben estar saturados.**

 **Las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto deben establecerse por escrito mediante un manual de funciones.**

 **Las funciones de línea de ventas separadas de las funciones de estas.**



La estructura organizativa debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias. En este sentido, el puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos fundamentales que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

El análisis de puestos de trabajo es una exploración sistemática de las actividades existentes en un puesto o posición. Dentro de este análisis puede distinguirse tres aspectos, para los que se utilizan técnicas diferentes:

- 1. Descripción de puestos de trabajo.** Define el contenido del puesto, es decir, son aquellas actividades que su ocupante desempeña. Incluye funciones básicas, tareas específicas que tales funciones incluyen, relaciones del puesto con otros puestos o departamentos, situación o posición dentro del organigrama.
- 2. Valoración del puesto de trabajo.** Establece la importancia relativa del puesto de trabajo en el ámbito de la organización. Permite comparar internamente diversos puestos y puede servir de base en el tabulador de sueldos de la empresa. También es útil en la percepción del desarrollo de carreras profesionales y en la política de motivación.
- 3. Especificación del puesto de trabajo.** Establece los requisitos que deben poseerse para desempeñar las funciones del puesto. Puede servir de base para otras actividades de gestión en el área de recursos humanos como son selección, asignación de puestos, formación o promoción.

La información que se obtiene al realizar un **análisis de puestos de trabajo** posee entre otras aplicaciones las de formular implementar las políticas de:

④ **Reclutamiento y selección de personal.**

④ **Incorporación del nuevo personal.**

④ **Promoción.**

④ **Evaluación de desempeño.**

④ **Motivación.**

④ **Retribución.**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Esencialmente, el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de 3 fases: personas que requiere la organización, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle, y técnicas de reclutamiento por aplicar.

La planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea, en consecuencia el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Fuentes de reclutamiento: Interno

El reclutamiento se considera interno cuando al presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e) Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Otra forma de reclutamiento interno son los candidatos presentados por personal de la empresa. Este también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización informal.

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos en publicidad u honorarios de empresas de reclutamiento, así como diversos costos que genera un nuevo empleado
- Es más rápido, evita las demoras del reclutamiento externo, la espera de los candidatos, la demora natural del proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental, integración, inducción en la

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

organización, o información amplia al respecto.

- Es una fuente de motivación para los empleados, ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Limitaciones del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, y la motivación suficiente para lograrlo.
- Puede generar conflictos de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Fuentes de reclutamiento: Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante la empresa intenta llenarla con personal de fuera, es decir con candidatos externos atraídos por los diversos medios de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. En el reclutamiento externo existen 2 enfoques, el enfoque directo, que es cuando la organización contacta de manera directa al mercado de trabajo; el otro enfoque, es el enfoque indirecto, y se presenta cuando la organización contacta a intermediarios (agencias de reclutamiento, gremios, sindicatos) para que sean éstos quienes se encarguen de hacer el reclutamiento. Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

A) Consulta de los archivos de candidatos. Todos los candidatos que se presentaron de manera espontánea o que no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. Lo fundamental de esta técnica es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época aunque por el momento no se tengan vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

B) Agencias de reclutamiento. En la actualidad, con el fin de atender a pequeñas medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas otras, se especializan en ciertos puestos o perfiles en particular. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

C) Instituciones educativas. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos, muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a estas instituciones, con la finalidad de promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.

D) Sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal.

E) Otras organizaciones. En algunas ocasiones los contactos entre organizaciones llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.

La mayoría de las ocasiones estas técnicas de reclutamiento se utilizan combinadas. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor resultará el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. El ingreso de personal nuevo trae siempre consigo una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización. La organización como sistema, se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Limitaciones del reclutamiento externo

- Generalmente toma más tiempo que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de personal no están en equilibrio.

Medios de reclutamiento: Interno

Los principales medios del reclutamiento interno pueden ser:

a) **Carteles.** Consiste en la colocación de pequeños carteles en sitios estratégicos de la empresa, manifestando la existencia de una vacante y la información necesaria respecto a la vacante y a los requisitos para que los interesados sepan a dónde dirigirse.

b) **Pizarrón.** Este medio es similar al anterior, con la variación que en este se coloca solamente un anuncio, en el pizarrón destinado a anuncios de la organización, además de que en este caso el aviso debe contener información más detallada, como: descripción de la vacante, lista de sus características (requisitos, supervisor, horario de trabajo, índice salarial, etc.). Obviamente

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

este medio no es viable si la empresa no cuenta con un pizarrón para anuncios.

c) Verbales. Este medio pese a ser el más arcaico y simple, es el más efectivo en hacer llegar el mensaje, aunque también es el menos exacto, por lo que es recomendable al utilizarlo que no se sobrecargue de información el mensaje, es mejor dar solo la información suficiente y particularmente mencionar a quien deberán dirigirse los interesados para conocer más información al respecto.

d) Boletín. Si la empresa lo cree conveniente puede también emitir un boletín, comunicado o circular con información respecto a la vacante, a los niveles que considere adecuados de la organización, o si se maneja una publicación interna (semanario, gaceta, etc.) puede presentar un anuncio dentro de dicha publicación.

Medios de reclutamiento externo

Los principales medios de reclutamiento externo son:

a) Medios masivos de comunicación. La publicidad es un medio muy efectivo para atraer candidatos, pero para que los anuncios de oferta de empleos funcionen, se deben considerar 2 elementos muy importantes: los medios a utilizar y la elaboración del anuncio. La selección del mejor medio depende del tipo puesto para el que se está reclutando. El periódico local es la mejor fuente de obreros, empleados de oficina y empleados administrativos de nivel bajo, sus plazos son breves, y ofrece gran flexibilidad en el tamaño de los anuncios, sin embargo, es fácil de ignorar por parte de los prospectos, da lugar a la confusión competitiva y tienen una baja calidad de impresión. Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas, presentan una gran calidad de impresión, pero requieren un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio. La radio y la televisión garantizan que el anuncio llegará a un mayor número de prospectos, permite mayor creatividad y profundidad en el anuncio, por otra parte, solo permiten difundir mensajes breves y poco complicados, existe una falta de permanencia, ya que el prospecto no puede volver a ver el anuncio cuando quiera, además de que la creación y producción de comerciales puede ser costosa y tardada.

b) Carteles y mantas. Este es un método de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de factores como la ubicación de la empresa, su proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y mantas, facilidad de acceso, etc. en este caso el medio es estático; aquí es el candidato quien debe tomar la iniciativa. A menudo es un medio utilizado para cargos de los niveles inferiores.

El inventario de puestos es una lista o catálogo de puestos de la estructura, donde se puede incluir:

- **La identificación con nombre del puesto.**
- **La misión del puesto.**
- **Los objetivos generales.**
- **Las funciones.**
- **La dependencia jerárquica.**
- **Las relaciones de trabajo.**
- **Los requisitos básicos para su desempeño.**
- **La supervisión.**
- **Las expansiones o reemplazos.**
- **Las relaciones. Las observaciones.**

LIDERAZGO EN ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

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

Por cada enunciado usted debe asignarle como máximo 5 puntos: Por ejemplo si el primer enunciado lo define totalmente asígnele de cinco puntos, y si el segundo enunciado le es totalmente ajeno asígnele de 0 puntos.

Si la afirmación lo describe de forma general, entonces la distribución del primer y segundo enunciado puede ser de 4 y 1, o bien 1 y 4. Si ambos enunciados lo describen hasta cierto punto, la distribución sería 3 y 2, o de 2 y 3. La suma de la puntuación combinada de cada par de enunciados, siempre debe ser igual a 5.

0-5 ó 5-0 Uno de los enunciados me refleja totalmente y el otro de ninguna manera.

1-4 ó 4-1 Uno de los enunciados lo describe en términos generales y el otro no.

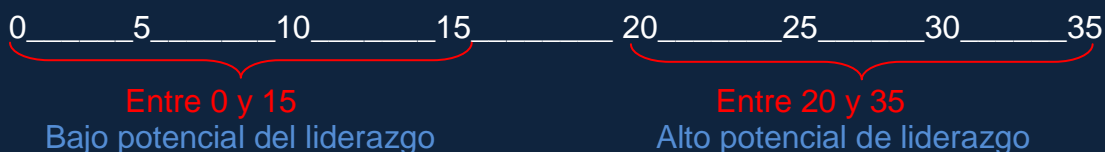
2-3 ó 3-2 Ambos enunciados lo describen, aunque uno se aproxima más a reflejarlo.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

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

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



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

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

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

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

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

El liderazgo, forma parte de la labor de un administrador.

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

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

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

Un líder siempre puede influir sobre los demás; lo que no ocurre siempre con un administrador. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como un administrador.

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

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

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

Los buenos seguidores aportan e influyen en los líderes.

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

Influencia.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

La influencia es una de las variables medulares del liderazgo.

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

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

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

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

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

Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir.

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

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

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

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

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

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

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

Funciones interpersonales.

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

Función de representación.

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

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

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

Función del líder.

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

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

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

Función de enlace.

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

- Forma parte de comisiones, junto con integrantes de otras unidades de la organización.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- Convocar a reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

FUNCIONES INFORMATIVAS.

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

Función de supervisión.

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

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

Función de difusión.

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

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

Función de portavoz.

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

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

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

Funciones de decisión.

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

Función de emprendedor

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

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

Función de manejo de problemas.

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

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

Función de asignación de recursos.

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

- Decidir lo que debe hacerse en este momento, después o bien no hacerse (es lo que se conoce como administración del tiempo, o bien asignación de prioridades).
- Determinar quién necesita tiempo extra o quién merece un aumento de sueldo por méritos (mismo que debe ser presupuestado con toda anticipación).
- Programar la utilización del material o equipo a ser utilizado por los empleados.

Función de negociador.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

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

Aún cuando los administradores son los responsables de realizar las 10 funciones estudiadas anteriormente, el grado de importancia de éstas y de los diversos papeles que desempeña el administrador y otros líderes, variará en función de sus labores. La importancia que usted le conceda a estas funciones la determinará la tecnología con la que cuente su empresa, los problemas cotidianos que enfrente usted como líder y las características de las diversas tareas de su organización.

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

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

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

FUNCIONES

INTERPERSONALES

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

FUNCIONES

INFORMATIVAS

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

FUNCIONES

DE DECISIÓN

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

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

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

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

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

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

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

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

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

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

_____ 10 El líder está leyendo su correo electrónico diario.

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

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

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

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

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