

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ALTA GERENCIA**

**POR**

**LIC. CARLOS TULIO VILLARREAL ROBLES**

**T E S I S**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

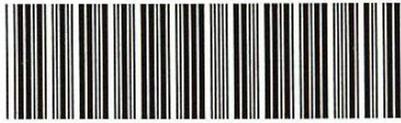
ABRIL DEL 2000

CTVR

ALTA CEFEMENCIA

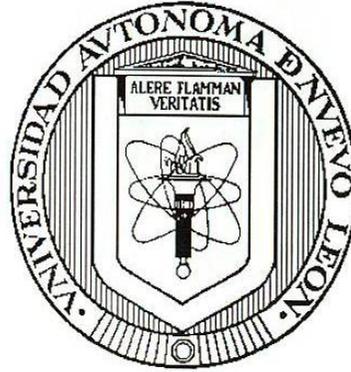
TM  
25853  
.M2  
FIME  
2000  
V54

280



1020130083

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



ALTA GERENCIA

POR:

LIC. CARLOS TULIO VILLARREAL ROBLES

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. ABRIL DEL 2000



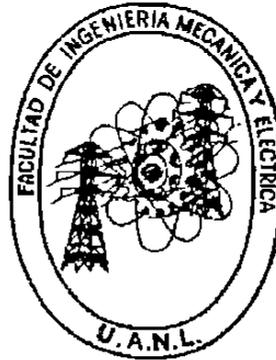
TH  
25853  
• MZ  
FINE  
2000  
V54

0136-74560



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



ALTA GERENCIA

POR:

LIC. CARLOS TULIO VILLARREAL ROBLES

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. ABRIL DEL 2000

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis ALTA GERENCIA, realizada por el LIC. CARLOS TULLIO VILLARREAL ROBLES sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



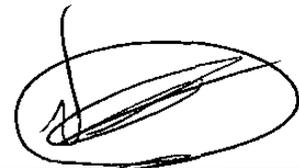
Asesor

M.A. Matías Alfonso Botello Treviño



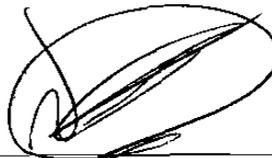
Coasesor

M.C. Castulo E. Vela Villarreal



Coasesor

M.C. Roberto Villarreal Garza



Vó.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza  
División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza, N.L., Abril del 2000

## DEDICATORIA.

Agradezco a aquellos que me apoyaron durante el tiempo que duró el curso de mi maestría; a quienes me alentaron, primeramente a empezarla y luego a mantener el ritmo, hasta concluir la.

A mis padres, que estoy seguro les dará gusto poseer una copia de este trabajo, pero más aún, tener aquel documento que certifica que he alcanzado el Grado de Maestro en Ciencias de la Administración.

A mis Maestros de Universidad, de quienes tome grandes consejos, a tal grado, que cada vez que los llevo a la práctica, siento que yo fui quien los formuló.

A ese Ser, que nos ilumina en todo momento y con quien contamos en toda circunstancia, por dura que ésta sea.

Brindo este trabajo, sobre todo a ti: Tessy, que cuando andábamos de novios, me alentabas y te preocupabas por mi curso de maestría; y que después, ya como mi esposa, pasamos muchas noches de desvelo para poder terminar este trabajo.

Se lo brindo además, a Carlitos, mi hijo, quien es mi razón de buscar la superación constante.

## PROLOGO.

En el trabajo que se realizó, se pretende hacer una conceptualización y exposición de motivos a cerca de aquella faceta por medio de la cual se logra una efectiva dirección no solo de negocios, sino de organizaciones y toda aquella empresa que se eche a costas de administrar; es decir, relacionar aquellos elementos que hacen una dirección productiva en todo la extensión de la palabra, o concretar en la “Alta Gerencia”.

Cabe mencionar que con este estudio no se pretende encontrar el “hilo negro” de la formula desconocida de lograr el éxito organizacional, sino que se hace un marcado señalamiento de aquello que es conocido, pero que aveces no lo podemos sintetizar, bien sea consciente o inconscientemente.

## INTRODUCCION.

El éxito de toda organización, depende en gran medida (la mayor parte), de una eficiente dirección y administración de todos los recursos, tales como Técnicos, Económicos, Materiales y el más importante de todos: el Humano; para que todo esto se dé, es estrictamente indispensable que exista una alta gerencialización de la amalgama producida de estos recursos, y como desde que el hombre existe, se ha hecho necesaria la presencia de un buen orquestador, a continuación se analizarán la serie de componentes que hacen una “Alta Gerencia”.

Para lograr todo lo anterior, se utiliza una Metodología basada en la investigación documental, tal como: Libros de temas afines, Ensayos, Enciclopedias, Publicaciones periódicas, Memorias de seminarios y de cursos, Apuntes de cátedras correlacionadas, etc. Incluyendo obras de otros países, tales como Estados Unidos e Inglaterra.

# I N D I C E

Introducción.

Capitulo

## 1. LA PERSONA

1.1 Definición.....	1
1.2 Los componentes del carácter.....	2
1.3 La personalidad.....	4

## 2. MOTIVACIÓN Y MOTIVOS.

2.1 Definición.....	7
2.2 Pirámide de Maslow.....	9
2.3 Tipos de Motivación.....	9
2.4 Motivación en los gerentes.....	12
2.5 Comparativo motivacional.....	14

## 3. LA COMUNICACIÓN Y COMO EVITAR QUE SE ROMPA.

3.1 Comunicación y sus componentes.....	16
3.2 Fundamentos de la comunicación.....	17
3.3 Como escuchar.....	21

## 4. EL RECURSO TIEMPO.

4.1 Características del tiempo.....	22
4.2 Escasez del tiempo.....	23
4.3 Creación de un compromiso de acción.....	24

## 5. ESTILOS DE LIDERAZGO.

5.1 Definición.....	26
5.2 El modelo trayectoria-meta del liderazgo.....	27
5.3 Tipos de poder.....	28
5.4 Tipos de líder.....	29
5.5 Importancia del liderazgo.....	30
5.6 Una transacción interpersonal.....	30
5.7 Nueve factores que afectan en forma decisiva la selección de un determinado estilo de liderazgo.....	31

## 6. QUE ES EFECTIVIDAD.

6.1 Definición.....	32
7. EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.	
7.1 Necesidades de información.....	34
8. MERCADOTECNIA.	
8.1 Origen y desarrollo.....	38
8.2 Funciones de la mercadotecnia.....	39
8.3 Investigación de mercados.....	40
9. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.	
9.1 La importancia de la administración de recursos humanos.....	43
9.2 Etapas básicas de la dotación de personal.....	43
10. HABILIDADES DIRECTIVAS.	
10.1 Principales cambios en valores y habilidades corporativos.....	50
11. CONCLUSION.....	54
12. BIBLIOGRAFIA	
13. RESUMEN AUTOBIOGRAFICO	

---

# CAPITULO 1

## LA PERSONA.

---

### 1.1 DEFINICIÓN.

Como es bien sabido, La Persona es la parte más importante que posee toda organización; es el activo más valioso con que cuenta toda empresa, es el motor que mueve todo el sistema direccional siempre buscando la unidad. Es por eso que han surgido tantas y tantas definiciones que han sido hechas por aquellos estudiosos quienes en el deseo de comprender a ese ser tan complejo, tratan de dar con el origen de su comportamiento.

Para conceptualizar a la persona, empezaremos con definiciones a las que se les podría llamar célebres:

“El ser humano es el centro y la medida de todas las cosas”

“Cuando se investiga seriamente la causa de cualquier problema, encontrará -personas-. O aquella que encontramos en el diccionario que dice: “ Individuo de la especie humana”.

Si lo adecuáramos a lo referente a la administración o gerencialización, quedaría de la forma siguiente: Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar los objetivos.

El hombre es una persona cuyas características esenciales son:

- La conciencia de sí mismo.
- Voluntad propia; es decir, decidir por sí mismo, sobre el curso que se quiera dar a la existencia.
- Libertad; si la voluntad no fuera libre no podría decidir. Por que se es libre si es responsable; el que ejecuta un acto sin la libertad correspondiente no es responsable.

Al analizar lo anterior, vamos a caer a que por ser el hombre como es, tiene una dignidad eminente. Dignidad se entiende como superioridad, rango, jerarquía, lo elevado, lo noble.

Existen una serie de características a cerca de la persona, las cuales se enlistan a continuación:

a) Cada ser humano es único e irreplicable. Jamás ha existido ni existirá alguien igual a mí. Esto hace que mi vida sea única e irreplicable.

b) Aunque todos los humanos somos iguales en naturaleza y dignidad, poseemos una forma de ser única, tenemos cada uno un conjunto de características que nos hace que seamos diferentes a todos los hombres que han existido y que existirán. Todo hombre aunque es semejante a mí, es a la vez único y merece por ese valor, respeto absoluto.

c) El hombre es un ser que por las facultades de su espíritu va hacia el bien. En cualquier elección buscamos un bien. Los bienes tienen un orden y siempre debemos buscar el bien mayor, aunque esto implique o traiga consigo un sacrificio.

d) Podemos ver que los animales van tras bienes fáciles de alcanzar. Solo el hombre es capaz de sacrificarse y dejar un bien fácil o menor para conseguir uno mayor, aunque esto implique más trabajo, tiempo, esfuerzo, etc.

e) El hombre tiene la capacidad de amar. Podemos decir que amar es el buscar el mayor bien posible para la persona amada.

f) Otra capacidad del hombre es la libertad. Podemos decir que el hombre tendrá tanta libertad como capacidad de compromiso tenga.

g) Toda elección trae consigo un sacrificio, una renuncia de todo aquello que no se eligió, después de escoger no nos queda más que lo elegido y esto trae consigo un compromiso.

h) El ser humano se va haciendo cada día hasta llegar hasta su último fin, es por esto que todas y cada una de las acciones deben tener un sentido y conducirlo hacia el fin que este tiene.

## 1.2 LOS COMPONENTES DEL CARÁCTER.

El carácter es la faceta de la persona mediante la cual se expresa y la perciben los demás. Entre otras cosas, debe haber un equilibrio en las fuerzas que rigen el carácter, para que de este modo se logre la unidireccionalidad, la Alta Gerencia.

A continuación se presentan esquematizadas dichas fuerzas.

## LOS COMPONENTES DEL CARACTER

**IDEAL**  
 AUTOCRITICO  
 EQUILIBRADO  
 ASERTIVO  
 RESPETUOSO



### 1.3 LA PERSONALIDAD.

Podemos decir que cada persona tiene su propia personalidad, lo que la distingue de las demás. Para ello habría que comprender el termino "Personalidad", que no es otra cosa mas que una palabra referente al carácter o temperamento y la función de una persona como ente individual, pero teniendo una variedad de significados. Se deriva del latín **persona** que denota la máscara utilizada primero por el drama en Grecia y más tarde adoptada por los jugadores Romanos. Dicha máscara servía para distinguir el rol de cada jugador, por ejemplo el del tonto, o la del héroe. Aunque si bien esta palabra hace referencia a los aspectos superficiales o externos del individuo, la personalidad ha tendido a centralizar y perpetuar aspectos.

Según estudios del Prof. G. W. Allport, en los que ha resumido la literatura histórica, y ha concluido en la distinción de 50 significados distintos que la personalidad ha adquirido en la Filosofía, Teología, Derecho, Sociología y Psicología. En lo referente a la Filosofía, la personalidad ha sido usada como sinónimo de autoencubrimiento, siguiendo siempre el ideal de la perfección y el valor supremo. Desde el punto de vista de la Teología, los Miembros de la Trinidad han sido como personalidades, es decir, tres formas de partir la apariencia de la misma esencia. En Derecho, personalidad o persona puede referirse a cualquier individuo que goza de un status legal, el ser humano siendo incorporado a un grupo de gente.

El término se ha convertido en prominente en las artes terapéuticas y aquellas ciencias que tienen que ver con la conducta humana. La suma total de las disposiciones adquiridas en forma innata ha sido comúnmente auto-conformada; así que personalidad comúnmente se refiere a aquellos factores en la psicología que constituyen la tendencia y determinan las características de su conducta.

Hablar de personalidad implica también pensar en el desarrollo del ser humano, ya que toda persona por ende pretende superarse y llegar a ocupar un nivel más alto que el que tiene, viéndolo desde todos puntos de vista tales como: social, económico, afectivo, de reconocimiento y poder entre otros.

Todo ser humano trata de obtener aquella recompensa que es la cumbre de todas las demás, concretamente la felicidad; pero hay que ser muy cautelosos para evitar caer en la conclusión de una "felicidad superficial", ya que tener éxito (riqueza, prestigio, poder), no equivale a felicidad real.

Para ser mejores Gerentes y llegar a estar en el concepto de Alta Gerencia, debemos desarrollarnos primeramente como seres humanos, para lo cual existe un esquema muy sencillo pero profundo a la vez, consistente en seis puntos a cubrir para lograr el desarrollo del que hemos venido hablando:

1) Análisis. Consiste en hacer una exploración interna a nuestro ser, para poder dar respuesta a la pregunta que resume este punto: ¿Cómo soy? mediante la cual tendremos conocimiento del punto de partida o situación actual, contando las fuerzas y las debilidades.

2) Objetivos. Esta es la segunda de las etapas que habrán de conducirnos al desarrollo; también la podemos concentrar en respuesta de una cuestión, la cual es ¿Qué deseo?, aquí habremos de fijar la meta que deseamos cumplir para considerarnos satisfechos, es decir, conocer cual es la situación futura que deseamos se convierta en el común denominador de nuestra felicidad y desarrollo pleno, misma que por lo tanto se convertirá en el factor estrictamente indispensable para nuestro propósito.

3) Prioridades. Hay que desear estar en la posición plena, pero a la vez hay que tener la sensibilidad de reconocer que es lo que deseamos más, para poder saber hacia donde dirigir nuestras fuerzas y de esta forma evitar que haya ausencia de unidireccionalidad en nuestro motor interior; para conocer cual es el rumbo al cual debemos encaminar nuestro esfuerzo, hay que hacernos la pregunta ¿Qué deseo más?, al meditar cual será la respuesta apropiada tendremos marcado el camino sobre el cual habrán de ir nuestros pasos que aportarán su parte para obtener el fin del cual hemos venido hablando: El desarrollo.

Se hace necesario poseer la agudeza para quitar los factores que solo nos darán la felicidad efímera y no la plenitud de nuestra meta.

4) Programas. El cuarto de los pasos consiste en que una vez que tengamos claramente definidas las prioridades habrán de llevarnos a satisfacer nuestro deseo. Es saber ¿Qué haré?, por lo tanto habremos de programar nuestras actividades teniendo sumo cuidado en brincar o poner en mal orden las actividades a desarrollar. Una vez elaborado el programa habremos de darle un estricto seguimiento siendo exigentes con nosotros mismos y sin buscar trabas para no hacerlo o hacerlo incompleto; hay que hacer las cosas, no buscar una razón para no hacerlas.

El programar las actividades es la mejor receta para evitar caer en errores o en medias tintas.

5) Recursos. Hay que ser soñadores pero realistas a la vez. Hay que fijarnos metas tangibles y alcanzables, evitando caer en estar esperando encontrar el oro al final del arco iris. Debemos saber la respuesta adecuada a la pregunta ¿Cuánto me costará? logrando entender que debemos ponerle un costo a todos los factores y no solo al económico; hay que tener conocimiento cuanto desgaste físico se requerirá, cuanto tiempo será necesario, que es lo que voy a dejar de hacer o de tener al estar buscando triunfar en la empresa que nos hemos propuesto.

Hay que entender que un objetivo debe ser real, medible y alcanzable, y no hacer castillos en el aire.

6) Evaluación. Llegado el determinado momento hay que comparar la que en su momento fue la situación presente con aquella que fue la situación futura la cual es la actual en el presente. Debemos responder a la pregunta ¿Logré la meta planeada?, de no ser así hay que sacar la parte madura y razonable que nos indicará que no hemos alcanzado el objetivo, debiendo afrontar esta situación viéndolo como una experiencia que nos ayudará a lograr las metas que nos propongamos en el futuro y no como un fracaso del cual no podremos levantarnos o no tendremos la motivación suficiente para emprender una nueva empresa. Debemos reconocer ante todo los valores: Honestidad, entusiasmo y la no autocompasión.

---

## CAPITULO 2

# MOTIVACION Y MOTIVOS.

---

Para empezar con este tema es necesario antes que nada hacer una definición del título:

Motivación en psicología, significa el proceso de impulsar a un organismo a una actividad específica, su significado viene a clarificar el contraste entre el desempeño superior de un trabajador altamente motivado y la baja productividad de un individuo con las mismas habilidades pero con deficiente motivación. El estudio de la motivación en ambos es concerniente con factores intraorgánicos involucrados en la conducta y objetos ambientales o condiciones que en algunas instancias determinan la conducta (Incentivos).

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo, es decir, es el proceso dinámico que está en el origen de una conducta. En otras palabras, se quiere dar a entender que se trata de un proceso interno, que se desencadena cada vez que queremos resolver una necesidad insatisfecha, la persona organiza una conducta; originando esto en todo momento la liberación mediante un proceso motivativo.

De acuerdo a los estudiosos se han definido tres motores de los que puede derivar la conducta humana, los cuales son:

a) Instinto (Tendencias). Aquí cabe todo aquello por lo que nos guiamos de acuerdo a comportamientos y experiencias vividas en el pasado, en ocasiones mucho tiene que ver en como nos hemos comportado en ocasiones anteriores de cierta similitud a la cual estamos resolviendo en la actualidad.

b). Sentimientos (Estados afectivos). Es bien importante el hacer hincapié en que muchas de las ocasiones la motivación está impulsada fuertemente por el estado de ánimo en el que nos encontremos en ese momento. Si por alguna causa ya sea extrínseca o intrínseca tenemos el estado de ánimo "bajo" es muy probable que el impulso a realizar la acción sea bajo o nulo; por el contrario si por alguna razón estuviésemos contentos por haber recibido ya sea alguna buena noticia, haber tenido un logro o haber sido objeto de alguna caricia lo más probable es que estemos altamente motivados para hacer aquello que tengamos en mente.

c). Inteligencia - Voluntad. Este aspecto es muy importante ya que al querer lograr algo hay que ser lo suficientemente inteligentes y/o objetivos para medir el

alcance de nuestras fuerzas y recursos. Hay que reconocer cuando nuestro objetivo es tangible y alcanzable para que cumpliendo estos dos requisitos, acelerar nuestro motor al máximo dirigiéndolo hacia el objetivo que tenemos planeado o se nos haya fijado.

La persona posee en su conjunto una gran riqueza de contenido ya que es capaz de experimentar una gama de necesidades que den como resultado la creación de deseos provenientes de su instinto; es capaz también de experimentar afectos que generen sentimientos y emociones y por último, como resultado de los conocimientos que adquiere a nivel intelectual se encuentran en el decisiones meramente libres y voluntarias en su esencia y desarrollo. Aunque las motivaciones puedan arrancar de cualquiera de esos motores, la que actúa siempre será la persona.

Los motivos son influidos por nuestras posibilidades, fuerzas y limitaciones, por el medio ambiente, por nuestras experiencias pasadas y por los proyectos que a futuro tenemos. En términos generales hay motivos en el trabajo debido a que lo consideramos un medio: para desarrollar las propias capacidades, para incrementar el valor de las cosas, para servir a otras personas.

Los incentivos son los procedimientos o métodos externos utilizados para despertar el interés. Los incentivos son objetos que pueden en determinado momento satisfacer una necesidad y como resultante puede convertirse en metas hacia las que se dirige nuestra conducta. Al proporcionar o recibir incentivos no podemos olvidar que su fácil obtención nos puede conllevar a aminorar el interés de la actividad. Así mismo, el uso excesivo de incentivos puede ocasionar un desvío del sujeto de la actividad que se encuentra desarrollando haciendo que solamente se preocupe por la recompensa que va a obtener a cambio.

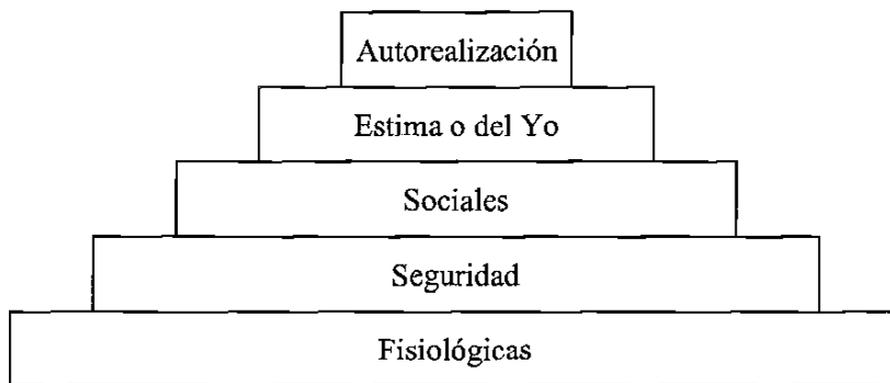
La diferencia entre un motivo y un incentivo radica fundamentalmente en que el motivo se forma a través de intereses, deseos y finalidades; es de tipo interno y se genera repentinamente en la intimidad del sujeto, mientras que por el contrario los incentivos son recursos netamente externos utilizados por los dirigentes o gerentes para despertar y estimular los motivos que modifiquen la acción del sujeto llevándola por un camino de satisfacción. La persona en su vida cotidiana lleva a cabo muchas actividades más sin embargo no las realiza porque se le presente la oportunidad, sino que escoge aquellas actividades que presentan una conveniencia hacia él, las que lo hacen mejorar, es decir, aquellas que son indispensables para su desarrollo.

La motivación se define como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Las razones por las que actuamos se llaman "motivos".

### Elementos de la Motivación.



### 2.2 PIRAMIDE DE MASLOW.



Uno de los estudiosos de la motivación más conocidos en el mundo contemporáneo es sin duda Abraham Maslow. Es el creador de la tan famosa pirámide de Maslow, la cual es una jerarquía que no es necesariamente igual para todos los hombres. Sin embargo, cuando satisfacemos las necesidades más bajas de la jerarquía, son las necesidades más altas las que empiezan a mover nuestro motor del comportamiento.

#### Tipos de Motivación:

a). Motivación extrínseca o fisiológica. Esta motivación tiene su origen en la satisfacción de necesidades o deseos del organismo más elementales tales como alimento, vestido, habitación. Esta motivación es propia del niño.

b). Motivación intrínseca. Se trata de llegar a un propósito para demostrarnos a nosotros mismos que somos capaces de alcanzarlo. Muchas veces en este tipo de motivación no nos importa lo que estamos aprendiendo, sino solo saber y demostrar que lo podemos aprender, es decir, superar algún obstáculo. Esta motivación es propia del adolescente.

c) Motivación trascendente. Este tipo de motivación es el más importante, ya que va más allá de la simple satisfacción de necesidades fisiológicas. Este tipo de motivación es propia del hombre adulto; aquí encontramos que el ser humano se preocupa por las necesidades de otros seres humanos y por lo tanto, actúa de acuerdo a la utilidad que tienen sus acciones para con otras personas.

En este caso aprendemos porque sabemos y comprendemos lo que queremos aprender y vemos hacia el futuro, estamos conscientes de que ese conocimiento nos va a enriquecer y por lo tanto lo hacemos con entusiasmo.

ESFERA DE VALORES	FIN OBJETIVO	FIN SUBJETIVO	ACTIVIDADES PROPIAS	QUE INTERVIENE	NECESIDADES QUE SATISFACE	TIPO DE HOMBRE	CIENCIAS QUE LA ESTUDIAN
RELIGIOSOS	Dios	Santidad	Adoración Oración Obediencia	Toda persona dirigida por la fe	Autorrealización	Santo	Teología
MORALES	Bondad	Felicidad	Formación de la recta conciencia. Virtud.	Libertad dirigida por la recta razón.		Integro	Ética
ESTETICOS	Belleza	Gozo de la armonía.	Contemplación Interpretación Creación	Toda la personalidad ante algo material.	del Yo	Artista	Estética
INTELECTUALES	Verdad	Sabiduría	Abstracción	Razón		Sabio	Lógica
AFFECTIVOS	Amor	Agrado Afecto Placer	Manifestación de cariño, ternura. Sentimientos.	Emociones	Sociales	Sensible	Psicología
SOCIALES	Poder	Fama Prestigio	Relación con hombre en masa, cortés, líder, etc.	Capacidad de interacción y Adaptabilidad.		Civilizado famoso, líder, político.	Sociología
FISICOS	Salud	Bienestar físico.	Higiene	Cuerpo	Seguridad	Atleta sano	Medicina
ECONOMICOS	Riqueza	Confort	Administración	Cosas a las que se da un valor convencional	Fisiológicas	Hombre de Negocios	Economía

Motivo es una palabra que suele emplearse con frecuencia en relatos de intriga y es popular entre los actores. Todos nosotros tenemos alguna comprensión intuitiva del significado de dicho término. En la búsqueda del motivo es el deseo de encontrar un proceso de pensamiento que hace que la persona actúe de maneras específicas. Los gerentes han hecho con frecuencia suposiciones acerca de sus propios motivos y de los motivos de sus empleados, suposiciones bastantes simplistas. Según uno de esos casos, un empleado estaría impulsado por fuerzas externas: el dinero y las condiciones laborales, serían los únicos motivos a los que respondería verdaderamente.

David McClelland de la Universidad de Harvard, ha progresado de manera muy considerable a partir de los últimos veinte años en lo que se refiere a la medición y definición científica de los motivos humanos. McClelland, comenzó considerando no la acción exterior sino la manera en que piensa una persona. Empleó algunas pruebas para tomar muestras de pensamiento que posteriormente tuviera una posibilidad de estudiarse y agruparse de acuerdo con los intereses o temas dominantes expresados en los relatos. McClelland y sus colaboradores pudieron agrupar las respuestas en tres grandes grupos; cada uno representaba un motivo humano identificable. La necesidad de afiliación (n-Af), la necesidad de poder (n-P) y la necesidad de logro (n-L).

Este Psicólogo descubrió que la mayoría de las personas tienen cierto grado de estos motivos en su forma de pensar, pero muy rara vez con la misma fuerza. Un individuo puede tener elevada necesidad de afiliación (n-Af), baja de logro (n-L) y moderada de poder (n-P). Una persona así se inclinaría a pensar más acerca de la amistad que en hacer un buen trabajo o controlar a los demás. Su motivación para el trabajo será de orden diferente al del empleado de elevada motivación de logro y bajas motivaciones de afiliación y poder.

### 2.2.1. MOTIVACION EN LOS GERENTES

#### a) N - PODER

Muchos gerentes tienen una elevada necesidad de poder. Por categórica que sea la afirmación, no hace ningún juicio de valor acerca de la clase de gerente que es una persona de elevada n-Poder. Su eficacia de creador del clima de la compañía reside no solo en su necesidad de poder sino también en otros valores que trae el trabajo.

Resulta notable respecto de ello el estudio de dos compañías mexicanas, que hizo John Andrews. Ambas compañías tenían presidentes que se clasificaban alto en n. Poder, pero una estaba estancada y la otra crecía rápidamente. El administrador de la compañía que crecía, si bien elevado en n-Poder, también estaba alto en n-Logro, y se preocupaba por dejar que otros de la organización satisficieran sus necesidades de logro introduciendo mejoras y tomando decisiones por su cuenta. La compañía estancada, aunque bien capitalizada y disfrutando de un mercado propicio, estaba en conmoción permanente y experimentaba un porcentaje elevado de cambios de personal, en especial entre los ejecutivos. La elevada n-Poder del presidente de esta compañía, unida a valores extremadamente autoritarios, lo llevaba a tomar todas las decisiones él, sin dejar lugar

para la responsabilidad individual por parte de su personal. Una comparación de las clasificaciones de motivación de los gerentes de nivel superior de ambas compañías demostró que los de la dinámica estaban significativamente más altos en n-Logro que aquellos de la estancada, que tendían a preocuparse más por el poder y la avenencia que por la responsabilidad y la toma de decisiones individuales.

Los resultados de la investigación demuestran que el gerente necesita una n-Poder razonablemente elevada para funcionar como líder. Tener n-Poder elevada no hace a uno automáticamente autocrático o autoritario. El que la use bien depende en buena parte de los demás valores y motivos que haya en él.

Por cierto que el buen liderazgo puede ser función de la capacidad del gerente para comprender su necesidad de poder y de disfrutar empleándolo de manera creativa y satisfactoria.

#### b) N - Afiliación

El hombre con solo n-Afiliación elevada, dado que su interés es más bien por las relaciones cálidas y amistosas, es más probable que esté en un trabajo de supervisión (si es que está en la industria), trabajo en el cual el mantener las relaciones es más importante que la toma de decisiones. Se ha demostrado que las personas de sólo elevada n-Afiliación se consideran cooperadores ineficaces, porque temen estropear las relaciones con la franqueza y la confrontación; Pero además se demuestra que las personas consideradas por los demás auxiliares eficaces, tienden a tener fuerzas de motivación relativamente parejas respecto de los tres motivos: no son extremadamente elevadas en ninguno de ellos. Cierta interés por la afiliación es importante para comprender las necesidades de los demás y producir un clima que tome en cuenta esas necesidades. Los gerentes con elevada-Afiliación pasan más tiempo comunicándose que los de n-Logro elevada o n-Poder elevada. El comunicarse con los demás de maneras cálidas y amistosas es de verdadera importancia para alcanzar las metas de la organización. Cuando las personas pueden colaborar y comunicarse en el desempeño de tareas mejora el clima de la organización.

#### c) N - LOGRO

Si bien la necesidad elevada de logro parece absolutamente necesaria para el empresario, no resulta siempre funcional a los gerentes, como creadores del clima de las organizaciones, estar muy elevados respecto de este motivo. Noujaim demostró en un estudio que los jefes de empresa de n-Logro elevada tienden a efectuar menos reuniones que otros, y tienden a querer trabajar solos, a pesar del hecho de que muchos problemas de las organizaciones se solucionarían mejor mediante un empeño de colaboración. (Por ejemplo, los gerentes de n-Logro elevada pasan un tiempo mucho mayor realizando solos trabajos de índole personal.) Como en el caso de los gerentes de n-Poder elevado. su eficacia como tales depende más de sus otros valores que de su sola motivación.

La persona de n-Logro elevada quiere asumir la responsabilidad personal de su éxito o su fracaso, le gusta correr riesgos calculados (moderados), y le gustan las situaciones en las que obtiene una realimentación inmediata concreta acerca de como está haciendo las cosas. Su necesidad de realimentación impide que se involucre demasiado en situaciones abiertas, exploratorias, sin mira concreta ni obstáculos a lo largo del camino. Su sentido de la responsabilidad personal impedirá que delegue autoridad, a menos que tenga valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización viable como meta legítima. Está orientada hacia la tarea, pero la clase de clima que cree en una organización será más sano si su fuerte n-Logro está equilibrada por necesidades moderadas de poder y afiliación, y si está comprometida con la construcción de una organización orientada hacia el logro capaz de asumir responsabilidades y riesgos calculados y que disfruta sabiendo cómo le va en cada paso del camino.

A continuación pondremos una comparación entre los tres principales estudiosos de la motivación:

Nuestro aprecio de la motivación humana aumentó considerablemente a lo largo de las últimas décadas. Las teorías simplistas que sostenían que el hombre trabaja principalmente por dinero o por gratificación social fueron reemplazadas por otras más complejas acerca de la naturaleza humana.

La obra de Maslow, por ejemplo, suministró dos postulados importantes respecto de la motivación humana. Una es que se pueden considerar las necesidades del hombre de manera jerárquica. Las necesidades de tipo inferior, o sea, de seguridad física y de otra especie deben satisfacerse en algún grado antes que las de tipo superior -autoestima y autoactualización- se activen.

Después está la idea de que una necesidad satisfecha ya no es motivadora de conducta. Percepciones como éstas pueden contribuir a nuestra comprensión de por qué un aumento de salario puede tener valor marginal de motivación. Los individuos están en diversos niveles de la jerarquía en distintos momentos.

La obra de Herzberg sugiere lo que él llama teoría bifactorial de la motivación. Los factores de higiene como el atractivo de las instalaciones, los buenos salarios, producen insatisfacción si no existen. Su presencia, sin embargo, no produce motivación positiva. Hace falta un segundo conjunto de factores como el reto, la responsabilidad, para estimular la motivación positiva. Una vez atendidas las necesidades de higiene del individuo, "más de lo mismo" rinde beneficios adicionales.

El marco de McClelland está muy estrechamente vinculado con las necesidades de tipo superior de Maslow y los factores de motivación de Herzberg. El valor potencial suplementario del marco de McClelland viene de su vinculación con el concepto de clima de la organización. Hemos visto que, sin comprender la motivación humana, es valioso para un gerente en funciones, eso no es el único determinante de la conducta. El clima de la organización puede también conformar la conducta respecto de la afiliación, el poder o el logro. Los directivos pueden influir significativamente sobre el clima de

motivación de la empresa mediante su conducta, mediante la política, procedimientos y sistemas de recompensas, así como las estructuras, que creen.

La organización debe considerar, para elegir un sistema administrativo y su estructura, la interacción entre las variables siguientes:

- a) La gente de la organización, su capacidad y motivos
- b) Las tareas de la organización y las clases de conducta necesarias para realizar con la mayor eficacia esas tareas
- c) El medio ambiente exterior a la organización y las exigencias de creatividad, flexibilidad, calidad, etc., que tiene para la organización
- d) El clima de la organización, tal como lo determinan los estilos de liderazgo de los dirigentes y la estructura de la organización.

---

## CAPITULO 3

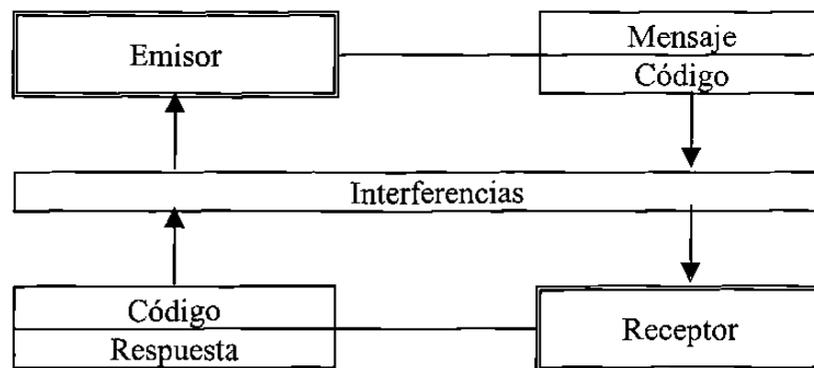
# LA COMUNICACION Y COMO EVITAR QUE SE ROMPA.

---

### 3.1 LA COMUNICACION Y SUS COMPONENTES

La palabra comunicar se define como transferir información de una persona a otra o de un punto a otro punto, generalmente por mensajes o señales. También se define como el hacer saber o entender a otros opiniones, sentimientos, información, etc., generalmente por medio de la palabra oral, la palabra escrita, o movimientos del cuerpo.

El proceso comunicativo exige dos elementos fundamentales: el emisor y el receptor.



Como se muestra en este diagrama el emisor emite un mensaje hacia el receptor mediante un código que para que haya una buena recepción debe ser conocido por ambos. Así mismo el receptor emite su respuesta también a través de un código que debe ser familiar para ambos; pero, existen las llamadas interferencias que no son otra cosa sino interrupciones o factores que provocan que no se lleve bien o completamente bien el proceso de comunicación.

Algunos de estos tipos de interferencias o ruidos son los siguientes:

a) Bloqueo físico. Este generalmente es el más identificado de los factores que impiden una comunicación eficaz. Se refiere específicamente a ruidos provenientes de objetos físicos cercanos al lugar en que se da éste proceso; puede ser también el cansancio de cualquiera de los dos interlocutores, o puede ser ocasionado debido a la falta de una salud integral, es decir, que alguna de las partes esté teniendo en ese momento o haya tenido en momentos recientes un declinamiento en su salud, o haber estado enfermo.

b) Bloqueo anímico. Este tipo de ruido es una interferencia no palpable físicamente, está compuesto por preocupaciones o mortificaciones por algún asunto externo al del mensaje. Puede ser además porque exista un sentimiento de antipatía ya sea unidireccional o en ambas direcciones. Otra forma de que se exprese este bloqueo, es el estar llevando a cabo el proceso comunicativo al momento en que somos productos de una reacción colérica, es decir que exista un sentimiento aversivo de cualquiera de las partes.

c) Bloqueo intelectual. Puede ser el caso que una persona o una cosa hagan interrupciones mediante las cuales se tendrá como resultados que perdamos la esencia del mensaje. La obstinación es otro de los componentes de este renglón; esto ocurre cuando tenemos cerrada la mente a la razón provocando un bloqueo total a la recepción del mensaje, y dando la importancia solamente al que se transmite. El tercero de los elementos es el considerado como ignorancia, el cual se refleja cuando una persona no es capaz de dar el debido seguimiento en virtud de que desconoce el tema sobre el cual se hace mención.

d) Bloqueo Cultural. La primera de las manifestaciones en este tipo de bloqueo es aquella que se da debido a que existe una diferencia en la escala de valores entre los interlocutores, uno da mayor ponderación a algún valor en especial, mientras que el otro lo considera como trivial. Como es natural, para que exista la comunicación es de mucho peso el que exista los mismos dialectos o idiomas, ya que recordemos aquel pasaje tradicional en que se pide una cosa pensando en que se habla a la perfección el idioma, y nos dan una cosa completamente distinta. Los prejuicios es otro punto que debemos evitar ya que es necesario escuchar a la contraparte antes de emitir nuestro juicio para que este tenga un carácter de crítico y objetivo.

### 3.2 FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACION

La comunicación consiste en la transferencia de la información y la comprensión de dos personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas esos pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Es una fuente de comprensión entre las personas para que puedan compartir sus sentimientos ó conocimientos. Al utilizar este puente, una persona puede cruzar con seguridad el río de la confusión que a veces la separa de los demás.

Un aspecto importante de la comunicación es que ésta siempre requiere dos personas, una sola persona no puede comunicar. Solamente uno o más receptores pueden completar ese acto. Este hecho es obvio si consideramos el caso de una persona perdida en una isla y solicitando ayuda cuando no existe nadie a su alrededor que pueda escucharla. Esta relación no resulta tan obvia para los gerentes que envían boletines a sus empleados. Dichas personas suelen pensar que al enviar sus boletines han logrado una comunicación, pero la transmisión del mensaje es solamente el comienzo. Un gerente puede enviar cientos de boletines, pero la comunicación contenida no puede decirse que está completa hasta que el boletín se reciba, se lea y se comprenda. La comunicación es lo que el receptor comprende, no lo que el emisor dice.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que los empleados sin ella no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la gerencia no puede recibir información sobre lo que sucede, y los supervisores no pueden girar sus instrucciones. Asimismo, la colaboración en el trabajo resulta imposible y la organización desaparece. La colaboración también se convierte en algo inexistente porque las personas no pueden comunicar sus necesidades ni sentimientos a otros. Podemos decir con certeza que todo acto de comunicación influye a la organización en algún sentido.

Los emisores en las organizaciones generalmente desean que los receptores acepten sus comunicaciones para mejorar la colaboración y motivación entre todos. De manera similar, los emisores desean retroalimentación porque ésta les dice que también su mensaje está siendo entendido y cómo será utilizado. Aun cuando la aceptación y la retroalimentación no son esenciales para completar una comunicación, si lo son para lograr interrelaciones de trabajo eficientes.

### 1) COMUNICACION BILATERAL.

Cuando un emisor transmite un mensaje y el receptor corresponde al emisor con retroalimentación, existe una eficiente comunicación bilateral. Y se dice que existe un circuito completo de comunicación, porque el mensaje fluye del emisor al receptor y nuevamente al emisor. Este flujo bilateral de información también se denomina lazo de retroalimentación, o lazo de comunicación.

La comunicación bilateral tiene un patrón de ida y vuelta semejante al juego de tenis. El que habla envía un mensaje, y las respuestas del receptor regresan al primero. El resultado consiste en una situación que se va desarrollando jugada por jugada, en donde el emisor puede ajustar su siguiente mensaje de acuerdo con las anteriores respuestas del receptor. La oportunidad de ajustarse al receptor es una de las grandes ventajas de la comunicación bilateral, en comparación con la comunicación unilateral. Proporciona una mejor comprensión para ambas partes. Asimismo, existen otros beneficios de la comunicación bilateral eficiente. La frustración disminuye, y normalmente se generan sentimientos favorables. También se mejora considerablemente la exactitud en el trabajo.

La comunicación bilateral no es absolutamente positiva. También puede provocar dificultades. Dos personas pueden discrepar notablemente sobre un mismo asunto, y no

percatarse de ello hasta establecer la comunicación bilateral. Cuando ambos presentan opiniones diferentes, éstas pueden polarizarse más todavía, pero cuando menos la comunicación les ha ayudado a comprender la naturaleza de sus discrepancias.

## 2) PALABRAS

Las palabras son el instrumento más importante de la comunicación en el empleo. Muchos empleados utilizan más de 50% de su tiempo en la comunicación verbal.

Significados múltiples. Una dificultad importante es que si todas las palabras comunes tienen diferente significado. Los significados múltiples son necesarios porque tratamos de hablar acerca de un mundo infinitamente complejo mientras utilizamos solamente un limitado número de palabras. En un sentido, una palabra puede ser denigradora; pero cuando se utiliza en otra forma puede ser aceptable. Por ejemplo, el término “simple” en una discusión en la oficina puede sonar poco cortés, pero cuando se utiliza al referirse a una persona en el juego de bridge es aceptable.

Contexto. Si en realidad las palabras no tienen determinado significado, ¿cómo podemos darle sentido? ¿cómo nos podemos comunicar con las personas? La respuesta es el contexto. Se utiliza una palabra en un determinado ambiente; por ejemplo “simple”, en el ejemplo anterior, y rodeamos la palabra con otras más y con símbolos hasta ir acercando el significado a determinados límites. Las palabras aisladas tienen gran cantidad de significados que causan confusión hasta que son puestas en su contexto. Consecuentemente los comunicadores se concentran más en las ideas que en las palabras. Ellos saben que son las personas y no las palabras las que encierran el significado. El contexto provee el significado de las palabras a través de claves sociales que la gente recibe. Las claves sociales son piezas de información positivas o negativas que provienen de nuestro ambiente e influyen en cómo reaccionamos a la comunicación. Ejemplos de las claves sociales son el tono de voz, los títulos profesionales, los patrones en el vestido y el uso histórico de las palabras dentro de una cultura determinada. Nuestra susceptibilidad a estas claves varía dependiendo de la seguridad de la gente, del conocimiento que tengamos del asunto, de la ambigüedad de la clave, y de las diferencias individuales.

Es importante estar alerta a las claves sociales, debido a que un lenguaje con un contexto inadecuado es una contaminación semántica. Como una contaminación real, irrita nuestros sentidos e interfiere en nuestras percepciones.

## 3) IMAGENES

Un segundo tipo de símbolos son las imágenes. Estas se utilizan especialmente para clarificar la comunicación verbal. Las organizaciones utilizan extensamente las imágenes; por ejemplo, los planos, gráficas, mapas, filmes, modelos en tercera dimensión y otros elementos similares. Existe un proverbio chino que dice que “una

imagen vale más que mil palabras”, lo que definitivamente se confirma cuando observamos un plano o una pintura.

#### 4) ACCION

Un tercer tipo de comunicación es la acción, también llamada comunicación verbal. Con frecuencia nos olvidamos de que lo que hacemos tiene un significado en la comunicación hasta el punto en que puede ser interpretado por otros, por ejemplo, un apretón de manos y una sonrisa tienen significado. Un aumento de sueldo o una llegada tarde a una cita también tiene su significado.

En ocasiones se hace caso omiso a dos aspectos importantes relacionados con la acción. Uno de ellos, se ilustra al inicio de este capítulo y se denomina falla de la no-acción, y que es una importante forma de comunicación. Cuando un gerente se olvida de complimentar a alguien por un trabajo bien hecho o de ejecutar alguna acción que prometió, también se está comunicando con esta persona. Debido a que nos comunicamos tanto por la acción como por la no-acción, dicha comunicación es casi permanente en el trabajo, lo intentemos o no. Estar sentado frente a un escritorio tiene significado, pero al estar ausente del escritorio también lo tiene.

Un segundo aspecto es que la acción a la larga tiene una mayor credibilidad que las palabras. La gente cree más en la acción que en las palabras. Los empleados que dicen una cosa y hacen otra, pronto encontrarán que los demás “escuchan” la mayoría de lo que ellos hacen. La serie de diferencias entre lo que uno dice y hace constituye la brecha entre la comunicación y la credibilidad personal. Cuando la brecha de credibilidad de un empleado se extiende es probable que sigan los problemas, tales como la pérdida de confianza en esa persona. El siguiente ejemplo muestra la brecha de la credibilidad en la práctica.

#### 5) LENGUAJE CORPORAL

Una parte importante de la comunicación no verbal es el lenguaje corporal, por medio del cual las personas se comunican significativamente con otras mediante sus cuerpos, en una interacción interpersonal. El lenguaje corporal es un importante complemento de la comunicación verbal en la mayoría de los países del mundo.

La cara y las manos son especialmente importantes fuentes del lenguaje corporal en las situaciones de trabajo. Los ejemplos son el contacto visual, el movimiento de ojos, la sonrisa y los gestos, el tacto, o un ceño fruncido. En alguna ocasión un gerente frunció el ceño cuando un empleado le presentó una sugerencia, y éste interpretó la expresión como un rechazo, cuando en realidad se debía a una jaqueca. En otra ocasión una sonrisa en un momento inadecuado fue interpretada como burla, lo que provocan una discusión. Otros tipos de lenguaje verbal son la cercanía, el movimiento de cadera y la rapidez de la respiración.

### 3.3 COMO ESCUCHAR

Se oye con el oído, pero se escucha con la mente. Escuchar adecuadamente ayuda a los receptores a comprender con exactitud la idea que el emisor les pretende transmitir. En tal forma pueden tomar mejores decisiones porque la información que reciben es mejor. Las personas que saben escuchar también ahorran tiempo porque aprende más en un determinado periodo, y aprenden algo sobre la persona que está hablando, tanto como lo que la persona está diciendo. Saber escuchar también implica cortesía; damos una buena impresión a las personas cuando las escuchamos atentamente. Por último, si escuchamos bien alentamos a los demás a responder escuchándonos lo que tenemos que decir. Es una forma de comportamiento de modelo para ellos. Los empleados comunes ocupan un promedio de más de 30% de su tiempo para escuchar, por lo que hacerlo es una parte importante de su trabajo.

El hincapié que se hace en el arte de escuchar es una modalidad reciente. El primer libro editado en inglés, que se dedicó totalmente al arte de escuchar, fue publicado en 1957, mientras que anteriormente existían cientos de libros sobre la forma de hablar.

Debido a que una persona común recuerda dos meses después solamente 25% de lo que se dijo, escuchar es más eficaz para comprender ideas generales acerca de problemas de operación a corto plazo. No es igualmente escuchar para recibir y almacenar datos más complicados; para tales condiciones dependemos más de la palabra escrita.

Mediante la capacitación puede aumentarse en 25% o más, la comprensión de lo que se escucha. Una persona habla a una velocidad de 100 a 200 palabras por minuto, pero el cerebro que escucha puede procesar las palabras mucho más rápidamente, por lo que existe un tiempo desocupado en el cerebro que las personas que saben escuchar utilizan para concentrarse forzosamente en el mensaje, con el fin de evitar distracciones. Quienes saben escuchar utilizan el tiempo libre para pensar acerca del objetivo de quien habla, ponderar la evidencia, buscar ejemplos o claves de significado, y repasar la información. Escuchar es un acto consciente, positivo, que requiere esfuerzo y voluntad. no es una exposición sencilla y pasiva al sonido.

Con frecuencia escuchar representa un débil eslabón en la cadena de la comunicación bilateral. Muchos empleados son indiferentes al arte de escuchar. Una de las principales razones es que, debido a que quien habla inicia una reacción en quien escucha, ésta puede ser amenazante para su autoimagen. La mayoría de nosotros preferimos hablar de nuestras propias ideas que escuchar lo que dice el otro. A pesar de las dificultades que implica el arte de escuchar éste es indispensable para la comprensión.

---

## CAPITULO 4

# EL RECURSO TIEMPO.

---

El hablar de cualquier cosa implica que tengamos que usar una medida para determinar cuanto nos vamos a tardar o cuando veremos resultados; la forma de dar respuesta a esta cuestión es el medirlo a través del tiempo, es decir, horas, días, semanas, etc. convirtiéndose el tiempo así en un recurso limitado no renovable que debemos aprovechar al máximo.

Con base en lo anterior, obtenemos una resultante en dirección hacia lograr la efectividad en el desempeño, ya que el, minuto que se desperdicie, jamás lo volveremos a recuperar.

### 4.1. CARACTERISTICAS DEL TIEMPO

a) Medible. Esto es que el tiempo posee una forma de medición, ya sea que lo consideremos en horas, en días, en semanas, meses o la medida que más se adecue a la acción que estemos realizando. Con esto logramos ponernos metas u objetivos que se deben cumplir en determinado momento, obligando con esto el hacer una planeación de lo cual se hablará un poco más adelante.

b) No puede regresarse. El desperdiciar el tiempo en la medida que sea, implica que jamás volveremos a obtener el beneficio de utilizar esa fracción de tiempo. Asimismo de haber cometido alguna equivocación, no podremos regresarnos a la hora, al día o semana anterior para volver a hacer aquella acción la cual tuvo algún error, por lo tanto para sacar el máximo provecho a cada minuto hay que realizar las cosas bien a la primera vez.

c) Limitado. El uso del tiempo es limitado debido a que por más que tratemos de eficientar el tiempo disponemos únicamente de 24 horas por cada día, por lo tanto es necesario planear las cosas bien asignando prioridades y beneficios a obtener para que de ésta forma podamos sacarle más provecho a cada minuto.

d) Ilimitado. Aunque parezca contradicción a la característica anterior, el tiempo es ilimitado en su uso, es decir, no hay límite en las actividades a realizar ya que podemos llevar a cabo aquello que nos proponemos escogiendo en la medida de nuestras posibilidades la hora para llevarlo a cabo sin que se oponga cercos que no podamos brincar.

e) No comparable directamente. El tiempo no se adquiere a ningún precio, sin embargo podemos ocupar el tiempo de otras personas mediante la asignación de actividades que forman parte de un todo para que así con el tiempo de las mismas, podamos hacer las cosas con mayor prontitud, por eso es que no se puede comprar directamente.

f) Cuesta. El tiempo tiene su costo ya que el utilizarlo con algún fin productivo puede implicar que paguemos intereses, o si queremos utilizar el tiempo de otras personas implica pagar salarios o si queremos utilizar por un tiempo específico algún aparato, maquinaria o instalación debemos pagar por él una renta. Del mismo modo si adquirimos un bien debemos pagar por él una depreciación a través del tiempo.

## 4.2 ESCASEZ DEL TIEMPO

¿Qué hacer ante el tiempo escaso? Muchas ocasiones nos enfrentamos a que tenemos poco tiempo debido a la serie de actividades que tenemos que realizar para determinada hora; para efficientarlo es recomendable hacer algunas cosas que por sencillas que parezcan no son de menor importancia. La primera de ellas es el conservar, es decir, administrar minuto por minuto de nuestro tiempo y el de los subordinados. Para ello primeramente debemos analizar su uso en las actividades a desempeñar, posteriormente deberemos compararlas para establecer importancia y de este modo asignar prioridades de acuerdo a la resultante de cada una de las tareas a realizar; por último hay que racionalizar, ya que es necesario asignar tiempos estimados.

La segunda es delegar, lo cual se traduce en organizar a nuestros subalternos mediante el involucramiento de cada uno de ellos en la búsqueda de la meta común dándoles importancia y haciendo que se sientan motivados a la acción; hay que reconocer la capacidad de nuestros empleados para que con su trabajo y nuestra orientación hagan las cosas en el momento justo y adecuado. Finalmente, hay que controlar para evitar posibles desvíos de intereses y además para estar al tanto de la motivación de cada uno de los implicados.

En tercer lugar está la opción de comprar indirectamente; esto es, por ejemplo adquirir alguna maquinaria mediante la cual agilice procesos, hacer resúmenes y actividades en base a experiencias anteriores. Otra opción es contratar consultores en el caso de que carezcamos de la experiencia o caigamos en un caso de ceguera industrial. El utilizar apoyos audiovisuales también es de gran actividad para obtener un beneficio indirecto, esto es por ejemplo utilizar el método de código de colores.

El cuarto punto es planear tareas mediante la elaboración de bitácoras en las que se especifique el nombre de la persona, el departamento, la fecha así como renglones de duración de las actividades a desarrollar por propios y por el anterior eslabón, además tener un cuadro de actividades comunes para solo ir asignándoles las prioridades del día y de esta forma poder escoger el camino por donde debemos empezar, asignando prioridades A, B o C de acuerdo a la trascendencia de la resultante de cada operación.

Debemos registrar el uso del tiempo para tener estándares de duración. Hay que analizar que es lo que podemos suprimir y de todas formas logramos el objetivo; que es lo que podemos delegar a nuestros subordinados, o que trámite podemos hacer más simple.

Ha que hacer bloques de tiempo para realizar estudios especiales y elaborar planes mediante los cuales evitemos las interrupciones y evitar provoca el disgustarse. Asimismo hay que tener un criterio amplio para enfrentar todo lo que venga ya que en ocasiones se planea lo esperado, pero debemos esperar lo inesperado.

Todo gerente exitoso debe optimizar su redituabilidad mediante un sencillo análisis del tiempo y esfuerzo que requiera hacer una actividad así como el valor que obtendremos y el costo que tendrá el logro que buscamos. Además debe alternar actividades llevando a cabo una matriz muy sencilla consistente en realizar lo difícil cuando esté descansado, hacerlo rutinario cuando esté cansado e intercalar estudios serios con las juntas.

El gerente no debe olvidar nunca que la optimización de su tiempo depende de la productividad: mejor salud conjuntada con una mejor autoadministración y un mejor análisis y comprensión de problemas complementado con la experiencia y conocimientos nos darán la respuesta a la productividad. Hay que practicar nuevos intereses para tener sensibilidad.

El definir claramente los objetivos y exigir de nuestros subordinados que nos den solamente labores concluidas y aceptando las consultas solamente por excepciones por lo tanto correcciones hechas únicamente por nuestros subalternos son factores fundamentales para que exista una delegación eficaz; lo anterior aunado a una programación de comunicaciones como lo son el realizar las llamadas telefónicas mediante bloques o el atender entrevistas únicamente con previas citas así como establecer una hora fija para el dictado y minimizar reportes y papeleo, apoyará en gran medida a la jerarquización de actividades.

### 4.3. CREACION DE UN COMPROMISO DE ACCION

Al establecer un compromiso de acción obtendremos la planeación, para lo cual debemos cumplir con ocho puntos los cuales son:

a) Identificar el problema. Hay que estudiar el cuadro para darnos cuenta donde está el área de oportunidad que debemos atacar para sacar adelante la contingencia.

b) Pronosticar el futuro. Esto es ver a donde podemos llegar viendo los posibles caminos, teniendo en cuenta que puede resultar aquello que no queremos, para lo cual debemos tener una respuesta de acción a lo inesperado.

c) El gerente debe definir cual será la meta a cruzar mediante el establecimiento del objetivo común y procurando en todo momento la unificación de fuerzas.

d) Alternativas-Evaluación. Al tener los diferentes caminos que podemos seguir hay que hacer una comparación de todos los aspectos para evaluarlos y escoger el más factible, alcanzable y en medida de lo posible preciso.

e) Selección de estrategia. Al tener la opción a seguir, el líder debe crear la mejor de las estrategias en la cual estudie todos los posibles resultados así como planes de acción.

f) Programa-Obstáculos. Este punto está muy relacionado con la selección de estrategia ya que es donde se define la programación o bitácora y considerando también en todo momento los posibles obstáculos y la pronta y fácil manera de superarlos.

g) Recursos requeridos-Presupuesto. Se debe de hacer un listado de todo lo que se requiere así como su cuantificación y medida económica para compararlo con el presupuesto que contamos y obtener la mejor forma de abastecimiento posible.

h) Puntos de Control. Como todo existen factores por los cuales se debe realizar un monitoreo constante para evitar que las cosas se salgan de su curso. hay que identificar plenamente los cuellos de botella, los indicadores principales para atacar estos de raíz y desde el primer momento para evitar la pérdida del tiempo ya que como sabemos el tiempo es irreversible.

---

# CAPITULO 5

## LIDERAZGO Y SUPERVISION.

---

### 5.1 DEFINICION

El liderazgo es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. El liderazgo transforma el potencial en una realidad.

Los líderes pueden ser gerentes débiles si sus errores en la planeación llevan a su grupo por el camino equivocado. A pesar de que puedan hacer que su grupo trabaje, no pueden lograr que tome la dirección correcta para alcanzar los objetivos de la organización. Una persona puede ser un líder débil y aún así ser un gerente relativamente eficiente. En la actualidad se da más importancia a la identificación de los comportamientos de liderazgo, las habilidades y la actuación. Los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas son los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica.

Las habilidades humanas son la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo.

Las habilidades conceptuales son la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras la habilidad humana se interesa por la gente como la habilidad técnica lo hace con las cosas.

Un liderazgo exitoso requiere un comportamiento que una e impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares. Los tres elementos - líder, seguidores y situación- son variables que se afectan entre sí y que determinan el comportamiento de liderazgo apropiado. El liderazgo está sujeto a las situaciones.

Los líderes en las organizaciones son también seguidores. Casi siempre dependen de alguien más. Los líderes deben ser capaces de desempeñar ambos papeles inteligentemente y relacionarse tanto con los niveles de arriba como con los de abajo: necesitan el apoyo y la confianza de las autoridades, tanto como de sus seguidores. En

las organizaciones formales con varios niveles en la estructura, uno de los primeros requisitos del líder es su capacidad de subordinación.

## 5.2 EL MODELO TRAYECTORIA-META DEL LIDERAZGO.

El modelo trayectoria-meta del liderazgo establece que el trabajo del líder consiste en crear un ambiente laboral a través de estructura, apoyo y recompensas que ayude a los empleados a alcanzar las metas de la organización. Los dos papeles más importantes que se presentan son el de crear una orientación hacia metas y el de mejorar la trayectoria que se seguirá para que éstas se logren.

El establecimiento de metas desempeña un papel central en el proceso trayectoria-meta. Consiste en el establecimiento de estrategias y objetivos para el desempeño exitoso, tanto a largo como a corto plazo. Los miembros del grupo necesitan sentir que tienen una meta valiosa que puede ser alcanzada con los recursos y el liderazgo disponibles. Sin metas, los distintos miembros del grupo van por diferentes caminos. El proceso del establecimiento de metas requiere cuando menos cuatro pasos: definir las metas; establecer metas específicas; hacerlas desafiantes y dar retroalimentación acerca de su cumplimiento.

**Definición de metas.** El líder explica los propósitos que existen detrás de ellas y la necesidad de conseguirlas. La gente necesita metas que le sean importantes para que se sienta completamente motivada.

**Metas específicas.** Las metas deben ser tan específicas como sea posible, para que los empleados sepan cuando se alcanzan.

**Dificultades de las metas.** Las metas difíciles ofrecen un reto que atrae al deseo de logro de los empleados. Los gerentes usualmente invitan a los empleados a participar en el proceso del establecimiento de metas.

**Retroalimentación sobre el avance de las metas.** Cuando la gente tiene metas bien definidas, necesita retroalimentación acerca de que tan bien las está alcanzando.

### Mejoramiento de la trayectoria

Los pasos que implica el establecimiento de metas representan solamente la mitad del proceso de liderazgo trayectoria-meta. Los líderes también necesitan considerar algunos factores contingentes antes de decidir que hacer para facilitar la trayectoria hacia la meta. A continuación se presentan comentarios sobre ideas orientadas a la trayectoria, incluyendo la administración por objetivos.

Apoyo a la tarea y apoyo psicológico. Los líderes proporcionan a sus empleados tanto el apoyo a la tarea como el apoyo psicológico. Los líderes deben alentar a la gente a que desee realizar el trabajo.

Modelado del papel. Se dice que los supervisores tienden a supervisar de la manera que ellos a su vez son supervisados. El mismo concepto se aplica a los líderes. Ellos sirven como modelos de papel, o ejemplo para sus seguidores.

### 1) EL PODER Y LA POLITICA

El poder es la habilidad de influir a otras personas y situaciones, la forma en que extiende su influencia hacia los demás. La política se relaciona con las formas en que los líderes adquieren y utilizan el poder, La política se relaciona con el equilibrio del poder, salvar las apariencias, las negociaciones, curar heridas, hacer ingeniosas operaciones y concesiones y una variedad de actividades. Se ha dicho que los líderes que son capaces, pero que carecen de las habilidades políticas más básicas, tendrán problemas para ascender a los niveles más altos de la organización.

## 5.3 TIPOS DE PODER

Poder personal. También llamado poder de palabra. Es la habilidad que poseen los líderes de atraer seguidores mediante la gran fuerza de su propia personalidad. Esos líderes tienen un magnetismo personal, un aire de confianza y una convicción en los objetivos que atraen y mantienen a los seguidores. Las personas que los siguen lo hacen porque lo desean.

Poder legítimo. Llamado también poder de posición. Surge de la cultura de la sociedad, según la cual las autoridades superiores establecidas delegan legítimamente el poder. Da a los líderes el poder de controlar los recursos y de recompensar o castigar a otros.

Poder del experto. También conocido como autoridad del conocimiento. Es el poder que surge del conocimiento y la información que tienen una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, el adiestramiento y la experiencia, por lo que representa un importante tipo de poder en nuestra sociedad tecnológica moderna.

Poder político. Surge del apoyo que da el grupo, de la habilidad del líder para trabajar con la gente y los sistemas sociales para ganar su lealtad y apoyo. Se desarrolla en todas las organizaciones.

Los tipos de poder se desarrollan a partir de diferentes fuentes, pero están interrelacionados en la práctica. Cuando se quita una base de poder a los supervisores, los empleados perciben que también disminuyen otras bases de influencia. Otros estudios indican que el uso de una base de poder debe adecuarse a su marco de

organización para que sea efectivo. El poder político se desequilibra cuando el ambiente de la organización y tecnológico es inestable.

## 5.4 TIPOS DE LIDER

### 1) Líderes positivos y negativos.

Si el acercamiento destaca la recompensa ya sea económica o de otro tipo, el líder utiliza un liderazgo positivo.

Cuando el énfasis se hace en los castigos, el líder está ejerciendo un liderazgo negativo. Los líderes negativos se muestran dominantes y superiores con la gente: para que se realice el trabajo amenazan a sus empleados con castigos como la pérdida del empleo, llamadas de atención en presencia de terceros, o días sin goce de sueldo. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo. El liderazgo positivo generalmente logra mayor satisfacción en el trabajo y mejor desempeño.

### 2) Líderes autócratas.

Centralizan en sí mismos el poder y la toma de decisiones. Estructuran completamente la situación del trabajo para sus empleados, quienes hacen lo que les dicen. Los líderes asumen la autoridad y responsabilidad totales. El liderazgo autocrático es típicamente negativo, se basa en amenazas y castigos.

Algunas ventajas que tienen el liderazgo autocrático son que permite las decisiones rápidas, el reclutamiento de personal menos calificado y ofrece seguridad y estructura a los empleados. La principal desventaja es que a los empleados les desagrada, especialmente si llega al extremo de crear temor y frustración.

### 3) Líderes participativos.

Estos descentralizan la autoridad. Las decisiones surgen de la consulta y participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Los empleados están informados sobre las situaciones que afectan a sus empleos y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

### 4) Líderes anárquicos.

Los líderes liberales o anárquicos evaden el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y solucionar los problemas. Los miembros del grupo se encargan de capacitarse y motivarse. El líder tienen un papel menor. El liderazgo anárquico ignora la contribución del líder, más o menos de la misma manera que el liderazgo autocrático ignora al grupo.

## 5.5 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

Liderazgo es para los jefes el más importante de todos los conceptos de la ciencia de la conducta. Se ven enfrentados continuamente, en su trabajo cotidiano, con las cuestiones principales del liderazgo: asumir responsabilidades y mando, delegar facultades y fijar objetivos, controlar y evaluar funciones, formar equipos y dirimir conflictos.

La fuerza que obra para conformar el estilo de liderazgo de una persona es la manera en que se decide ejercer el poder. Las diferencias de poder y status que existen entre supervisores y subordinados son reales y naturales. No se puede ignorar ni eliminar con expresiones de deseos. De manera que la cuestión no es si un jefe tienen o no poder, sino de cómo decide ejercer el poder que tienen y con que consecuencias. Las investigaciones recientes de McClelland y otros están empezando a ofrecer algunos hallazgos sobre estas cuestiones.

El líder competente hace que los demás se sientan más bien fuertes que débiles, en el ejercicio de su poder. El temor es una poderosa fuerza motivadora. Pero, a la larga impone miedo y provoca muchas profecías disfuncionales que se cumplen.

Muchos jefes usan su poder para establecer relaciones competitivas entre los empleados y los departamentos o grupos. Suponen que esa competencia estimulará niveles más elevados de productividad. Los jefes más capaces parecen establecer relaciones cooperativas o colaborativas entre sus empleados y con todo el mundo, trabajando en pro de metas comunes superiores contra la tentativa de quedar bien a expensas de otro.

Finalmente, el jefe competente usa su poder para alentar y facilitar, cuando es conveniente, la solución de conflictos mediante la confrontación mutua. Es mucho menos probable que él niegue la existencia de conflictos, les dé poca importancia o use el poder de su posición para vender su solución.

## 5.6 UNA TRANSACCION INTERPERSONAL

El proceso del liderazgo es, en su forma más básica, una transacción interpersonal. Los supuestos de uno acerca de las personas y el ejercicio del poder se comunican mediante un encuentro interpersonal. Un marco potencialmente poderosos para la comprensión de estos encuentros se da en la obra de Harris sobre el análisis transaccional.

El análisis transaccional parte de la premisa de que hay en cada personalidad los elementos de padre, adulto y niño. Los inicios de que quien obra es el padre en nosotros son el empleo de palabras como "siempre", "nunca", "debe", "debería"; de la retracción evaluativa global (por ejemplo, ¡que estúpido eres!) contra la retroacción descriptiva

específica (por ejemplo, me molesta que dejes la ropa tirada); declaraciones que inducen culpabilidad (por ejemplo, si me respetas jamás...); e indicaciones físicas (como señalar con dedo acusador a alguien). El padre en nosotros, en términos de ejercicio de poder, muy probablemente empleará la amenaza (retiro del afecto) y resolverá conflictos obligando (yo soy el que manda).

El uso de las palabras como ojalá, supongo, no me importa (de los niños); declaraciones comparativas que provienen del juego de “El mío es mejor que el tuyo”; y sugerencias físicas como la postura descuidada, el apartar la vista o mirar hacia abajo, son indicios del niño que perviven en nosotros. Es probable que este niño nos lleve a conducirnos como “peones”, a ser dependientes, a ser competitivos y a encarar la solución de los conflictos mediante el eludir y el suavizar.

El adulto en nosotros, por el contrario, se muestra en una diversidad de maneras; frases como “ya veo”, “yo creo”. “en mi opinión”; el énfasis en reunir datos; por ejemplo: porqué, qué, donde, cuándo, quién, cómo, y un énfasis en el procesamiento de los datos y la solución de los problemas; por ejemplo: cuánto, de qué manera, etc. El adulto es, en términos del uso del poder, casi sinónimo del “jefe idóneo”.

## 5.7 NUEVE FACTORES QUE AFECTAN EN FORMA DECISIVA LA SELECCION DE UN DETERMINADO ESTILO DE LIDERAZGO.

1. La personalidad del ejecutivo
2. Las características del grupo
3. La calidad de las relaciones existentes entre el líder y los subordinados (grado de respeto y aceptación mutua)
4. Los objetivos del ejecutivo (que tanto concuerdan o son complementarios a los objetivos del grupo y de la organización).
5. La naturaleza del trabajo y los obstáculos o facilidades derivados del medio ambiente en el trabajo.
6. El tipo de relaciones (apoyo, aceptación, confianza) que existe entre el ejecutivo y sus superiores.
7. Las demandas y requerimientos propios de la organización (filosofía, clima, situación de la empresa).
8. Las relaciones del ejecutivo con sus colaboradores al mismo nivel y con otros departamentos o áreas de la empresa (apoyo, ayuda, colaboración sabotaje) (en especial la relación otras figuras de poder de la organización).
9. La situación del entorno (presiones económicas, sociales y de trabajo) y de la situación.

Debe buscarse un estilo que sea: consistente, apropiado y congruente con los nueve factores.

---

## CAPITULO 6

# QUE ES EFECTIVIDAD.

---

Efectividad es producir el resultado deseado, es conducirse de manera correcta. debemos buscar en todo momento el ser lo suficientemente competitivos como para ser verdaderamente efectivos. El carecer de este objetivo, implica dejarnos llevar por los que sean superiores a nosotros, aquellos que en realidad sean efectivos. Aunque parece un juego de palabras complicado, si lo razonamos detenidamente encontraremos la profundidad que existe en estas palabras, así tomaremos de ellas el camino a seguir para empaparnos el concepto.

Para poder tener efectividad en la gerencialización debemos conformar una mezcla de liderazgo, motivación, confianza, credibilidad y empuje entre otros factores.

Debido al constante cambio que existe en el medio en que vivimos, es necesario que nuestra sociedad y las organizaciones que ella la conforman logren resultados de excelencia en el corto plazo y con gente que sea normal en su esencia, pero con un alto grado de efectividad. Par ser efectivos debemos cumplir con una serie de factores, los cuales son:

a) Claridad en objetivos y misiones. Es fundamental que conozcamos que es lo que pretendemos conseguir, hacia donde vamos y cual es la misión de nuestra organización para evitar el estar moviendo constantemente nuestras rutas y que exista una solidez en nuestros valores.

b) Excelencia en la selección de medios y uso racional. Hay que poseer la agudeza necesaria para poder elegir el mejor camino posible para llegar a nuestra meta evitando en todo momento el excederse en la utilización de los recursos aún y cuando tengamos más de lo planeado, ya que no sabemos lo que pueda venir en el futuro.

c) Cerciorarse de lo diagnosticado. El tener conocimiento real de las cosas depende en gran medida de la certeza y celeridad con que podamos diagnosticar la situación o posibilidades en las que nos encontramos; por lo tanto hay que estar bien seguros de aquello que establecemos.

d) Alta sensibilidad a nuestro entorno social. Nunca debemos quitar los pies de la tierra, hay que recordar siempre que todas las personas son seres humanos, y que nuestra sociedad depende en gran medida de lo que aportemos para el crecimiento de la misma, recordemos la frase que dice que hay que hacer el bien sin mirar a quien.

e) Estrategias adecuadas. El error en la formulación de estrategias, nos puede llevar a representar un gasto enorme en muchos aspectos tales como el económico, el material, la pérdida del recurso humano adecuado, y aquel que no se repone con nada: el tiempo. Es por eso que una buena estrategia no solo nos evita perder recursos, sino que nos los ahorra.

La efectividad debe ser a tal grado que nos ayude a no solo superar nuestras deficiencias o puntos débiles, sino que nos ayude a convertirlos en áreas de oportunidad y fuerzas opcionales para seguir. La labor intelectual, tal como es la de la alta gerencia, es la más difícil de llevar a cabo, ya que exige que tengamos cada vez más conocimientos y concepciones hasta hoy poco utilizadas. Consiste en descubrir y redescubrir los potenciales de nuestro entorno contando únicamente como punto de partida el conocer los posibles rumbos que tomará para la previsión de las posibles contingencias.

El ser efectivo es poseer el componente adecuado para conocer la solución a determinado problema en un tiempo menor al que habitualmente tomaría hacerlo, sea este en el corto o largo plazo, ya que no podemos dejar de hacer uno por hacer el otro.

Podemos comparar en determinada medida el término con competitividad, recordando que la gerencia competitiva deberá ser muy profunda en lo visionario y utilizar la innovación para la toma de decisiones que nos permitan resolver problemas que existirán en el futuro y no olvidar los síntomas de los problemas presentes, es decir, adelantarse a los posibles problemas y sobrellevarlos con una ayuda complementaria de la experiencia actual.

Por otra parte, no podemos esperar que exista efectividad en una empresa en la cual no tengamos una adecuada dirección, ya que la falta de ello en situaciones de problema se convierte en una gran limitante. Debemos hacer que los gerentes de nuestra empresa sean efectivos y si es necesario volver a diseñar el papel del gerente general para aquellos que se encargan de impartir la educación en nuestro país, para lograr conjuntar una efectividad como básico en un papel.

---

## CAPITULO 7

# EL PAPEL DE LA INFORMACION EN LA TOMA DE DECISIONES.

---

El saber tomar una decisión a tiempo y correcta es una cualidad que la posee aquel que tiene el poder de la información. Los gerentes constantemente están tomando decisiones importantes entre las cuales podemos encontrar la adquisición y empleo de los recursos económicos y para ello, requieren de información que los apoye en dicha tarea; Ellos forman parte importante de un sistema totalizado de información a la administración, es decir son las personas cuyas decisiones y acciones determinan el éxito o fracaso de una empresa.

### 7.1 NECESIDADES DE INFORMACION.

Existen variadas necesidades de información tales como:

1.- Gerente de Ventas. Requiere tener conocimiento de los niveles de inventario del producto terminado, ya que para poder cerrar operaciones con los clientes debe tener la certeza de que cuenta con la cantidad adecuada para cubrir un pedido, así como ofrecer un tiempo de entrega claramente determinado y sin variante para poder conservar la confianza del cliente. Debe tener además información de acuerdo al patrón de ventas que exista en el mercado, es decir, conocer la tendencia del producto o servicio el cual se encargue de comercializar.

Un factor determinante de información para el Gerente de Ventas es el conocer el margen de utilidad por producto, estar informado si varía y en que medida y con que periodicidad. Sin embargo, todo esto debe estar soportado ampliamente por el conocimiento de la medida en que tiene penetración en el mercado el bien del cual se esté tratando, ya que esto es fundamental para saber la objetividad de su tarea.

2.- Gerente de Producción. Este Gerente ocupa una importante escala dentro de la cadena productiva de la empresa, para lo cual requiere contar con información que le permita saber tomar una decisión a tiempo; Debe conocer cuales son los niveles óptimos y mínimos de materia prima en el almacén y en la línea de producción. Aunque no directamente debe estar familiarizado con los conceptos naturales del costo del producto para que le permita poder hacer cambios y programaciones reales, también tiene alta

relación el poder tener una continuidad de producción mediante el adecuado conocimiento de tiempos y movimientos.

Una mayor eficiencia es el resultado del haber tenido y aplicado correctamente la información para tomar las decisiones que nos lleven a tener una calidad asegurada y controlada, lo cual dará como resultado que se eliminen los cuellos de botella en ésta etapa de la cadena.

3.- Gerente Financiero. Quizá uno de los más importantes Gerentes de la Organización sea el Gerente de Finanzas ya que el debe conocer todos los componentes para integrar un correcto margen de utilidad global; Debe conocer la cantidad adecuada del flujo de efectivo para mantener todas las operaciones de compra mediante la cual se obtiene la materia prima para procesar el producto y que este pase al departamento de ventas y cristalice la operación de ventas. El responsable de la venta directa de un producto en particular tiene necesidades de información de los niveles de venta de cada territorio por semana; En cambio el supervisor requiere información específica mediante la cual puede elaborar un reporte semanal de un grupo de productos, para que así el Gerente de Ventas globalice la información mediante reportes mensuales por grupos de productos y además por territorios de venta.

Para poder interpretar la información correctamente y tomar la decisión correcta debemos definir el que y el cómo, hay que hacer un balance entre lo abstracto y lo concreto y seguir las etapas de la planeación como son: definición de objetivos, análisis de la situación y toma de decisiones mediante la selección de alternativas. Posteriormente hay que controlar la diferencia entre lo planeado y la realidad, se investiguen las causas de las posibles variantes y en su caso se tomen medidas correctivas.

El contar con una correcta presupuestación nos llevará a eliminar tiempos muertos y replaneación de objetivos ya que conoceremos los medios con los que contamos, su rentabilidad, el personal que tenemos, para finalmente establecer un precio y un volumen de ventas que nos permitan realizar una planeación de utilidades.

Haciendo un reporte de control de las varianzas, el gerente podrá utilizarlo para determinar si algún aspecto de sus áreas de responsabilidad requiere de una atención especial y tal vez una acción correctiva. Sin embargo dicho reporte no es sino otra cosa que un conjunto de letras e indicadores que no le dicen al administrador o gerente lo que tiene que hacer sino que el tiene que emplear su capacidad propia para tomar decisiones; Cabe señalar que algunos gerentes reciben mucho más información de la que posiblemente pueden utilizar. Uno de sus retos es desarrollar caminos para determinar cual es la información relevante para cada aspecto, resumirla y presentarla a cada departamento en una forma clara y comprensible.

Como en casi todas las cosas se incurre en costos, que se define como el sacrificio necesario para obtener un objeto o alcanzar un objetivo. Un negocio incurre en costos con el propósito de obtener ingresos, el costo representa un desembolso efectuado con el fin de lograr un beneficio económico, que con el tiempo se traduce en ingresos.

Los usos que la administración de una empresa puede dar a los costos los podemos agrupar en cuatro categorías que se mencionan a continuación: Costos para costear, son aquellos que proporcionan informes relativos a costos para medir utilidades y hacer una evaluación del inventario. Los costos para planear definen objetivos y seleccionan los caminos económicos financieros que conducirán a la empresa a su logro, a partir del punto donde éstas se encuentran. Los costos para controlar permiten al gerente conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos y a su vez sirven de base para tomar medidas correctivas. Los costos para tomar decisiones proporciona información para poder seleccionar la mejor alternativa. Sin embargo el costo de cualquier cosa o acción que se realice dependerá directamente del propósito que se tuvo para la determinación del costo.

Los negocios están orientados hacia el incremento de sus recursos (obtención de utilidades). Para poder obtener utilidades es indispensable contar con un plan (Planeación de Utilidades), y se reconoce que el estado de resultados tradicional no es el mejor modelo que nos sirve para facilitar el proceso de realización y formalización del plan, es decir hay que seguir un enfoque de funcionalidad de acuerdo al margen de contribución y a la utilidad neta.

Además existen las decisiones a corto plazo que en su naturaleza las herramientas con que cuentan los gerentes generalmente sirven para evaluar el progreso de la Compañía y ejercer el control de los costos, olvidándose de la importancia que tiene como fuente de información para facilitar la toma de decisiones. La administración se enfrenta generalmente a dos diferentes tipos de decisiones: a corto plazo, referentes a la operación normal de la empresa y a largo plazo respecto a inversiones de capital,

En la toma de decisiones a corto plazo, la clasificación de costos necesaria es la de relevantes e irrelevantes: los primeros son los costos que pueden ser incrementados o disminuidos ante un determinado curso de acción; en cambio los costos son irrelevantes cuando permanecen constantes. Los costos relevantes son costos desembolsables y es conveniente aclarar que ciertas partidas pueden ser relevantes en una ocasión e irrelevantes en otra. De aquí surge la cuestión ¿cómo deben ser considerados los costos variables? ¿son siempre relevantes? definitivamente no, no todos los costos variables son relevantes. En síntesis, generalmente los costos variables son relevantes y los fijos irrelevantes.

El criterio que debemos seguir para la elección de la mejor alternativa será aquel que maximise la utilidad de la empresa, aunque en las decisiones a corto plazo se podría afirmar que la norma a seguir será aquella que genere el mayor margen de contribución, es decir, la que más contribuya a los costos fijos.

¿Cómo incrementar los recursos existentes? puede ser aceptando o rechazando un pedido especial el cual no es tan común, o puede ser el decidir si compramos o producimos un elemento necesario dentro del proceso productivo. Así mismo el eliminar o continuar con una línea de productos es una decisión a corto plazo que puede

incrementar los recursos existentes; el seguir procesando un artículo después del punto de separación o venderlo en ese punto.

La información relevante que debemos distinguir son los costos sumergidos, el costo de oportunidad, los costos fijos comprometidos, los costos fijos discrecionales, y los costos incrementales. Manejando toda la información anteriormente escrita y complementándola una con otra tendremos la información necesaria para tomar la decisión más adecuada, la que sea la mejor opción para evitar, como ya dijimos, el regresarnos a la replaneación de objetivos y no tener que lamentarnos por el tiempo y los recursos perdidos gracias a una decisión mal tomada.

---

# CAPITULO 8

## MERCADOTECNIA.

---

Uno de los aspectos más importantes que debe cuidar todo gerente, es el saber vender sus servicios y/o productos, así como el conocer quien es nuestra competencia, conocer sus fuerzas y debilidades, para tener un punto de referencia y saber donde atacar, así como saber donde cuidarnos o reforzar la actividad.

La mercadotecnia es el arma con la cual podemos diseñar estrategias de defensa y ataque de nuestros competidores. La mercadotecnia se define como el desempeño de un conjunto de actividades de negocio dirigidas del productor hacia el consumidor o usuario, con el fin de facilitarle el flujo de acceso para la satisfacción de sus necesidades. Es aquella fase del negocio a través de la cual las personas tratan de lograr satisfacer al consumidor mediante el intercambio de bienes y servicios por algo de valor considerable. El campo de acción implica muchas actividades: compra, venta, administración de ventas, publicidad, almacenamiento, transportación, empaque, financiamiento, contabilización, análisis del producto, investigación de mercados, y muchas otras. El mercadeo ha sido definido como la planeación necesaria para ofrecer la mercancía correcta en el lugar correcto, en el tiempo correcto, y en la cantidad correcta, y sobre todo al precio justo. Esto involucra la coordinación de las ventas con la producción así como con el precio de reventa; viéndolo de otra forma, se podría decir que es la administración de los bienes invertidos en el mercadeo con el propósito de hacer la utilidad neta lo mejor posible.

### 8.1 ORIGEN Y DESARROLLO

La mercadotecnia ocupaba una actividad minoritaria antes de la revolución industrial. El comercio y el intercambio eran conocidos por haber existido antes del tiempo de los egipcios, pero en su temprano desarrollo ellos hicieron una actividad meramente doméstica. El cuadro de una eficiente organización de mercadeo fue desarrollado por los griegos y los romanos, sin embargo declinaron junto con sus civilizaciones; la sociedad de la edad media incluía algunos pequeños planes científicos de comercio e intercambio en su sistema feudal. No fue sino hasta la revolución industrial cuando ellos comprendieron que existía una gran necesidad por contar con la ciencia del mercadeo. La creación de los sistemas de fabricación, con su productividad incrementada avivaron la necesidad de grandes mercados y el desarrollo de grandes mercaderes así como necesidades de transportación y comunicación con más gente. Ya que todo lo que produjeron podía ser vendido, entonces el énfasis estaba en la

producción. Se desarrollaron máquinas que incrementaron la productividad y la eficiencia, ocasionando que se aumentaran las unidades producidas, teniendo entonces más de lo que podía ser consumido localmente. Esto ocasionó el desarrollo del mercado y un sistema de distribución que pasó a ser altamente complejo; con los mercados lejos en lugar de producción, los productores perdieron la identidad con la que se les había tachado de ser unos artesanos locales. Sintieron la necesidad de algunas partes que les identificara su producto, así como que facilitaran su distribución y acomodo; necesitaron tener vendedores en masa, comisionistas, así como almacenistas todo esto con la relación de la importancia entre el producir grandes cantidades y aunado a los problemas de distribución con los bienes que producía la maquinaria. Cuando los técnicos de masas llegaron al punto de producir más bienes de los que podían ser realmente vendidos a un precio deseado, los mercaderes opinaron que la producción en masa podría no sobrevivir sin un consumo en masa, fue entonces cuando la ciencia de investigación de mercados fue desarrollada.

## 8.2 FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA

Existe diferencia de opiniones debido a la variedad de formas de desempeño del mercado. De todos modos algunas autoridades tienen incluidas muchas más, así como lo definió la American Marketing Association (AMA) ya que eran considerados los más importantes .

1) Mercadeo. Consistente en la planeación de ofrecer la adecuada mercancía en lugar adecuado y en la cantidad y el precio adecuado. Desde entonces involucra la coordinación de venta y producción o de venta y reventa.

2) Compras. Es el proceso de la negociación de contratos bajo los cuales los bienes serán adquiridos y trasladados hasta el lugar correcto.

3) Ventas. Consiste en el proceso personal o impersonal de asistir y persuadir a los prospectos de clientes para comprar una comodidad o un servicio.

4) Estandarización. Es la determinación de los límites o grados básicos en la forma en que se especificará la producción de los bienes para que exista una igualdad entre todos ellos.

5) Graduación. Es el proceso de llevar un producto dentro de grados o clases estandarizadas con las cuales prevalecerá.

6) Administración del Riesgo. Es la función de reducir, sortear o editar la pérdida del valor de los bienes y servicios durante el mercadeo. Dichas pérdidas pueden ser por deterioramiento físico, obsolescencia, robo, daño, cambios en la demanda o cambios en el valor del dinero.

7) **Financiamiento.** Es la función del negocio que le corresponde la parte de proveer y administrar los capitales así como conseguir créditos que estén relacionados directamente con las transacciones involucradas en el flujo de bienes y servicios del productor hacia el consumidor.

8) **Administración del tráfico.** Involucra la planeación, selección y dirección de todos los medios de transportación involucrados en el movimiento de bienes en el proceso de mercadeo.

9) **Almacenamiento.** Es la función de la mercadotecnia que involucra el retener los bienes entre el lapso de tiempo que existe de su producción y de su venta.

### 8.3 INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados es la recopilación, interpretación y análisis de todos los factores que interfieren en un problema relativo a la transferencia y venta de bienes o servicios del productor hacia el consumidor. Comúnmente involucra tres pasos: 1) recolección de datos acerca de mercados, organización de mercados, así como métodos y políticas de mercadeo; 2) El análisis de esos datos; y 3) La síntesis de un sistema de conclusiones o un programa de acción basado en las actividades precedentes. La investigación de mercados es un concepto que involucra diferentes tipos de actividad. Una de ellas es la que investiga los métodos de determinación de características de algún producto. Por otro lado la investigación de ventas tiene que relacionar el análisis de ventas de la compañía así como el récord de ventas de la competencia. La investigación acerca del consumidor es el estudio de las características, conductas y actitudes de los prospectos de consumidor de un producto. Investigación de publicidad tiene que hacer que el análisis de factores determine las políticas y técnicas de publicidad; Esto depende en gran medida de la efectividad con que se elijan las ilustraciones, colores, o carátulas en la publicidad.

1) **Etapas de procedimiento.** Existen etapas estandarizadas en el estudio de la investigación de mercados. El primer paso implica un análisis del problema para ser estudiado incluyendo la obtención de toda la información disponible acerca del producto, la firma y la industria. Cuando esto ha sido completado los especialistas en la investigación planean el procedimiento que utilizarán para efectuar dicha investigación. Esto puede incluir planes para un consumidor. Los datos deben ser recolectados, organizados, analizados e interpretados antes de que la conclusión final pueda ser presentada ante la gerencia. De todos modos el estudio no es completado hasta que las recomendaciones que se incluyen en el reporte hayan sido cuidadosamente consideradas por la gerencia y sean tomadas o descartadas mediante buenas y suficientes razones.

2) **Análisis de venta.** Debido a que la mayor importancia o la razón de vivir de una empresa son las ventas, deben existir proyectos de ventas mediante un minucioso análisis realizado. El análisis de ventas debe contar con récords de ventas de cada

departamento. Este factor puede ser aprovechado para fijar ventas mínimas, costos, ó utilidades, por lo que comúnmente debe involucrar cada uno de estos factores. Para mantener un nivel adecuado de ventas el gerente del negocio debe tener disponible información como ventas totales de su firma, punto de equilibrio, y clasificaciones como lo son áreas, productos, o grupos de consumidores; y comparar ésta información con la de los competidores. Este tipo de análisis debe tener en consideración el tamaño del territorio de venta, el desempeño en dicho territorio, su potencial, la experiencia de la fuerza de ventas, y algunas otras variables.

3) Análisis de mercado. Cuando los bienes son vendidos a detallistas para que ellos los revendan al público consumidor, se debe hacer un análisis frecuentemente para conocer las actitudes de los diferentes eslabones que existen entre la compañía y su producto. Otro estudio que debe hacer el detallista es el análisis de marcas, exclusividad de marcas, costos y utilidades, así como costos de almacenaje y costos de oportunidad. Los gerentes deben tener también conocimientos acerca de su mercado, debiendo ser lo más amplio posible. Esto incluye información acerca de la gente que usa el producto, la gente que lo compra, las razones de la compra, como lo usan, cantidad comprada y actitudes del consumidor ante el producto. Conociendo esto y clasificando otra información tal como edad, sexo, nacionalidad, ingresos económicos, ocupación, y en ocasiones educación y religión, hará posible el diseñar un camino más exacto y eficiente para cubrir la demanda.

El analizar todas estas necesidades llevará al gerente a desarrollar un sistema de mercadeo efectivo que le permitirá cubrir las necesidades de sus consumidores, mediante el conocimiento del producto y el como entender o minimizar las posibles debilidades que existan en el bien o servicio.

---

## CAPITULO 9

# ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.

---

Anteriormente el salario era la condición necesaria y suficiente para atar a una persona a su trabajo, sin tomar en cuenta su contenido. En las compañías generalmente pequeñas del pasado, esta necesidad básica del salario conducía al trabajador a aceptar hasta una relación de trabajo con el patrón a duras penas tolerable.

Los propietarios y administradores a menudo manejaban los conocimientos básicos del personal, necesarios para dotar de personal a la compañía. Los empleados, a su vez, trabajaban hasta donde les era físicamente posible. Cuando su habilidad para trabajar cesaba, también cesaban sus empleos y salarios.

Para 1900, las compañías utilizaban varios especialistas para ayudarlos en asuntos tales como contratación, establecimiento de tasas salariales, seguridad, salud y entrenamiento. Estos grupos de especialistas fueron los precursores del departamento formal de personal que surgió en algunas compañías alrededor de 1915.

La función de dotación de personal, incluye el reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento y desarrollo, cesantía, retiro e interés general por las necesidades de los empleados de una organización. Estas actividades a menudo son manejadas por departamentos de personal. Sin embargo, esto no exime a los administradores de línea de la responsabilidad de la dotación de personal, moral y efectiva de sus unidades.

Actualmente muchos departamentos de personal han sido reemplazados por departamentos o divisiones de recursos humanos. En algunos casos el departamento de personal se ha convertido en una unidad dentro de la actividad de recursos humanos. Este cambio es más que un juego de palabras. Representa una diferencia en cuanto a actitud y enfoque por parte de los trabajadores y patrones respecto de las relaciones implícitas en atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo competente y productiva.

Los trabajadores de cuello blanco y azul hoy día piden más de sus trabajos que la paga tan solo. Quieren trabajos que satisfagan junto con salarios que sean justos en relación con los salarios de sus compañeros de trabajo. Y quieren se les brinde una

equitativa oportunidad para la promoción basada en una objetiva medición de sus actuaciones, no en el juicio subjetivo de sus jefes o en razón de su sexo, color de piel o edad.

El enfoque de recursos humanos reconoce formalmente que todas las personas dentro de una organización, sin tomar en cuenta su nivel o trabajo, son fuentes potenciales de innovación y talento. Esto difiere marcadamente del punto de vista tradicional que representa a los trabajadores como básicamente indolentes y mal dispuestos a realizar una cuota laboral por encima de la mínima requerida para salvaguardar sus empleos.

## 9.1 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

En tiempos pasados, el trabajo de personal a menudo abarcaba una función de administración del hogar. Además de las actividades usuales de contratación, el administrador de personal pudiera haber estado a cargo de organizar las excursiones patrocinadas por la compañía y de tareas similares. Ahora las corporaciones están claramente introduciendo mejorías en la administración de su más valioso recurso, sus empleados. Una investigación reciente mostró que los temas de recursos humanos toman hasta el 20 por ciento del tiempo de alta gerencia. Esta proporción se espera que aumente del 20 por ciento al 50 por ciento para mediados de la década de 1980. Esta tendencia está basada en los deseos de mantener bajos los aumentos de los costos del personal; en cumplir con las disposiciones federales en áreas de pensiones, igualdad de oportunidades, salud y seguridad físicas; y en dar al trabajador satisfacción en una época de altas expectativas.

Las decisiones sobre recursos humanos cada vez más las toma un ejecutivo quien informa directamente al presidente, y los directores de recursos humanos ahora tienen un salario comparable al de los directores de mercadotecnia y finanzas. En la década de 1960, los ejecutivos de personal ganaban el 70 por ciento de lo que otros administradores ganaban. Ahora el ingreso de un director de recursos humanos de una compañía es un salario comparable al de los directores de mercadotecnia y finanzas.

Las diferentes funciones del Departamento de Recursos Humanos, o el Departamento de Personal, se encasillan naturalmente en las siguientes divisiones: contratación, entrenamiento y desarrollo, servicio a los empleados, seguridad y salud físicas, planeación de recursos humanos, administración de haberes y salarios y relaciones laborales.

## 9.2 ETAPAS BASICAS DE LA DOTACION DE PERSONAL

Las etapas requeridas para una efectiva dotación de personal varia de compañía a compañía. Sin tomar en cuenta el tamaño o naturaleza de una organización, las

siguientes etapas básicas de la función de dotación de personal se deberán manejar: selección y contratación, entrenamiento y desarrollo, y retiro. Además, el administrador de recursos humanos es responsable de algunos servicios a los empleados, así como de la seguridad física y salud física de los empleados.

1) Selección y Contratación. Los recursos humanos efectivos ejecutan bien sus trabajos. Por lo tanto, un departamento de recursos humanos o de personal corre un gran riesgo al contratar personas, si no aclara la naturaleza y requisitos de los puestos vacantes.

La primera etapa de selección y contratación para un grupo de empleos implica un análisis de empleos. El análisis del trabajo o del puesto señala los requisitos de cada puesto en una organización. Estos requisitos incluyen la localización del puesto; sus deberes y responsabilidades; el equipo, herramienta y máquinas utilizadas; las condiciones de trabajo; el sueldo; oportunidades de promoción y el grado de entrenamiento para el trabajo. Toda la información recabada acerca de los diferentes deberes de un trabajo es señalada en una descripción del puesto.

Algunas veces se prepara también una especificación del trabajo o puesto. La especificación del puesto enumera las clasificaciones o habilidades especiales, aptitudes o antecedentes profesionales personales, necesarios en la persona que llene la vacante.

La división de contratación del departamento de recursos humanos, armada con la descripción del trabajo y la especificación del trabajo para un empleo, parte de una base sobre la cual empezar la segunda parte de la selección y contratación: el proceso de contratación. Varias etapas están implícitas en el proceso de buscar solicitantes para un empleo. La combinación de etapas usualmente progresa desde la menos cara hasta las etapas más caras. Estas incluyen:

1. Remisión de planilla de solicitud de empleo con todos los datos incluidos.
2. Entrevista preliminar.
3. Exámenes.
4. Investigación de los antecedentes del solicitante.
5. Examen físico.
6. Entrevista principal.

Las primeras etapas en el proceso de contratación son relativamente baratas para la compañía y cada una puede indicar las razones básicas por las cuales el solicitante no es el adecuado para el puesto. El solicitante usualmente es contratado o rechazado en la entrevista principal. En algunas compañías el entrevistador ha de guiarse por un formulario contentivo de una serie fija de preguntas. Otras compañías dan a sus entrevistadores vía franca para dirigir el intercambio de impresiones con los solicitantes de empleo.

La responsabilidad de la división de contratación con respecto al nuevo trabajador no termina cuando éste acepta el cargo y es contratado oficialmente. En este punto la mayoría de los nuevos empleados está interesada acerca de cómo adaptarse a la

compañía y a su nuevo empleo. y está ansiosa de empezar con buen pie. Así que un proceso efectivo de contratación incluye un programa de inducción al trabajo y orientación sobre el trabajo.

Los detalle de inducción al trabajo, que implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo, y presentárselo a sus compañeros de trabajo, varía según la compañía. Muchas compañías han encontrado que un esfuerzo cuidadoso y amigable para la inducción al trabajo estimula las mejores habilidades y la disposición del ánimo del nuevo empleado desde el principio.

Los nuevos empleados necesitan ser orientados acerca de ciertas políticas, reglas y otros asuntos relacionados con la compañía y sus trabajos para adaptarse a la gran imagen rápida y efectivamente. La orientación sobre el trabajo puede incluir la rutina diaria de trabajo, las reglas de seguridad física, las prácticas de pago de la compañía, las organizaciones de los empleados, las instalaciones recreativas, la disponibilidad y localización de los servicios médicos y el giro de negocios de la empresa. Esta información a menudo la proporciona un manual que se da al nuevo empleado pidiéndole que lo lea. Desafortunadamente no todos los manuales son fáciles de leer, y algunos proporcionan poca información al nuevo empleado. Muchos programas de orientación suplementan al manual mediante disertaciones, películas y giras efectuadas por la compañía.

El proceso de orientación algunas veces abarca un refuerzo de sus conocimientos periódicamente ofrecido a los nuevos trabajadores durante el primer año para ver que tal se han acoplado con sus tareas y sus compañeros. Sobre una base más amplia y más formal, algunas compañías realizan una verificación anual de los registros y de los logros de todos sus empleados, incluyendo a los supervisores. Esto se conoce como auditoría de personal.

La selección y contratación adecuada debe incluir un programa efectivo de inducción y orientación que esté cuidadosamente diseñado para reforzar la seguridad y el sentido de adhesión de cada nuevo empleado. La relación a largo plazo entre la compañía y sus recursos humanos es demasiado importante para pasar por alto estas etapas vitales del proceso de contratación.

2) Entrenamiento y desarrollo. Todos los empleados requieren cierto grado de entrenamiento para desarrollarse como recursos humanos efectivos y valiosos. El entrenamiento y desarrollo son conceptos relacionados. Entrenamiento se refiere a los diferentes programas que pueden ser ofrecidos a los empleados - tanto administradores como trabajadores- para ayudarlos a desarrollar sus capacidades y para progresar en su trabajo. Desarrollo es el progreso que la persona realmente logra y puede incluir el crecimiento conceptual o intelectual junto con la actuación práctica. A menudo el término entrenamiento significa el entrenamiento en la habilidad vocacional a corto plazo, y el desarrollo administrativo es un proceso a largo plazo.

El entrenamiento del trabajador es de dos tipos: Entrenamiento para el trabajador y entrenamiento para el trabajo. El entrenamiento para el trabajo se proporciona antes de

que el trabajador empiece a desempeñar el puesto. Se utiliza en los casos en que los trabajos pueden resultar complejos y en que los operadores sin experiencia pudieran entorpecer el flujo de la producción. El entrenamiento de una duración relativamente corta se proporciona en las escuelas de la compañía, las cuales se conocen como escuelas en vestíbulo.

Ciertos tipos de trabajo permiten el entrenamiento en el trabajo. Estos son trabajos usualmente simples donde la presencia de trabajadores no capacitados no afecta seriamente las operaciones. El entrenamiento lo pueden impartir los supervisores, operadores experimentados o instructores especiales. En tiendas de departamentos, por ejemplo, se utiliza a menudo el sistema patrocinador, en el cual un empleado experimentado patrocina al nuevo trabajador durante los primeros días y le enseña los pormenores del trabajo. En la formación de oficios y artesanías a menudo se emplea un sistema de aprendizaje en que a los trabajadores sin experiencia los enseñan los experimentados por un espacio de tiempo para que allí lleguen a hacerse diestros en las habilidades que aprenden.

Los programas de entrenamiento y desarrollo de una compañía serán influenciados por tales factores como su tamaño, su naturaleza y la oferta de ejecutivos a diferentes niveles dentro de la organización. Algunas grandes compañías que tienen programas completos y sobresalientes de desarrollo de ejecutivos son llamadas las academias para ejecutivos, o bien, incubadoras de ejecutivos.

La mayor parte de las compañías prefieren crear sus propios ejecutivos en lugar de contratarlos del exterior. Esta práctica proporciona a los recursos administrativos habilidades y actitudes ya conocidas y ayuda a mantener la moral de los ejecutivos jóvenes de las compañías.

Los supervisores de primera línea y los administradores en el nivel operacional que se encuentran en la fase del aprendizaje están interesados en desarrollar las habilidades necesarias para llevar a cabo sus programas y deberes dentro del presupuesto y sacar a la calle el producto. El mejor tipo de entrenamiento a este nivel, es el entrenamiento en el trabajo, especialmente cuando se halla acompañado de un esfuerzo claro para demostrar y practicar las técnicas. Otro procedimiento es la rotación en el trabajo, el cual está diseñado para familiarizar a los jóvenes ejecutivos con los detalles y las diferentes posiciones que pudieran hallarse disponibles y para resolver los intereses y habilidades especiales que pudieran entrañar.

Si una compañía, grande o pequeña, repara en una escasez o déficit de ejecutivos que se verifica en los altos niveles, puede optar por protegerse a tiempo mediante la identificación y el aislamiento de sus superestrellas imprimiendo celeridad a su formación. Estas personas prometedoras recibirán un entrenamiento intensivo junto con salario y beneficios halagüeños para que permanezcan en la compañía.

3) Retiro. Por regla general, el deseo de retirarse disminuye tanto más cuanto más alto sea el escalón profesional o simplemente laboral a que haya ascendido la persona en edad de retiro. Los obreros de las industrias automovilísticas y mineras, por ejemplo,

trabajan largos y duros años. Muchos de ellos dan la bienvenida a la oportunidad de retirarse aún antes de llegar a los 60 años. Por el lado administrativo de la moneda, el ejecutivo decano que a la edad de 65 se encuentre en buenas condiciones físicas y mentales, pudiera ser que hubiera alcanzado la cima del rendimiento personal en cuanto a posibles aportes a la organización.

La administración de recursos humanos se enfrenta a retos crecientes al casar las actitudes hacia el retiro con las necesidades de los recursos humanos que experimenta la compañía. Cada vez un mayor número de compañías toma por lo menos dos pasos fundamentales. El primer paso es ofrecer programas de planeación pre-retiros para animar a los empleados a pensar acerca de los problemas y beneficios del retiro antes de que concretamente dejen de trabajar. El segundo es el desarrollar programas de continuación de carrera, o de extensión de carrera, para los ejecutivos de alto nivel. Tales programas disponen que el ejecutivo decano abandone el puesto de ejecutivo a la edad de 65, pero que ha de seguir trabajando para la compañía en alguna otra capacidad profesional.

La tesis de que un patrón debe proporcionar otras cosas además de salarios aceptables y un lugar seguro donde trabajar, ha ganado considerable aceptación durante los últimos años. Parte de este razonamiento reconoce que no todos los empleados están capacitados para tener un trabajo enriquecedor de habilidades y prestigio y desafiante por añadidura. Por lo tanto, cualquier cosa que un patrón pueda hacer para mejorar el ambiente físico y las relaciones interpersonales generales del trabajo con entra probabilidad puede contribuir a que los empleados se identifiquen con la compañía así como entre sí. Esto ayuda a mantener la productividad de los recursos humanos a un nivel superior al mínimo. Unas cuantas de las actividades básicas del servicio del departamento de personal que pudieran contribuir a la formación de este ambiente se discuten a continuación.

Los servicios ofrecidos a los empleados pueden incluir programas recreativos y atléticos, consejo y asistencia legales, planes de seguro y retiro, cuidado infantil, instalaciones de comedores, y pagos de becas totales o parciales después de la terminación exitosa de un curso de trabajo en instituciones educacionales. Un afluente relativamente reciente en el campo de los servicios de personal es el de asesoramiento a los empleados. Muchas compañías tienen ahora asesores y psicólogos profesionales con los cuales los empleados pueden discutir problemas acerca de sus trabajos, hogares, deudas, educación, retiro y cosas similares.

Resumiendo, las corporaciones están elevando la calidad de la administración de su más valioso recurso -sus empleados. La creciente estatura e importancia de los administradores de recursos humanos refleja en la actualidad los retos multilaterales a los que se enfrentan dotando de personal a una organización mediante la incorporación a ella de empleados capaces y productivos, todos los cuales cuentan con igual acceso a oportunidades de empleo.

En la mayor parte de las compañías la función de dotación de personal incluye selección y contratación, entrenamiento y desarrollo, y descontratación y retiro de

recursos humanos. Las herramientas y procedimientos para cada una de estas actividades varían de acuerdo con el tipo de organización y nivel de dotación de personal dentro de la organización. Además, el administrador de recursos humanos es responsable de una variedad de servicios suministrados a los empleados, y de las disposiciones para la seguridad física y salud de los empleados.

---

## CAPITULO 10

# HABILIDADES DIRECTIVAS.

---

Es imposible hablar de la Alta Gerencia sin hacer mención de las habilidades que todo gerente debe tener para dirigir. Entre los principales parámetros de la actualidad, tenemos que se ha procurado incrementar la productividad, la calidad y la creatividad empresarial ante la creciente competencia. Para ello se han intentado toda clase de herramientas, partiendo desde los sofisticados modelos financieros de incertidumbre hasta los controles estadísticos para la calidad y la teleinformática. esta modernización de las empresas frecuentemente se intentaron aplicando estas panaceas desde las bases laborales sin el debido respaldo de la alta gerencia.

Es por ello, que los resultados no han sido uniformes; hay empresas complejas y sofisticadas exitosas y también las hay sin demasiadas complicaciones. Por ello, surgen las preguntas ¿en que radica el éxito?, ¿en los niveles jerárquicos del organigrama o en la agilidad de tomar decisiones?, ¿en el control estadístico de la calidad o en el perfeccionamiento artesanal? ¿en el tamaño del computador o en el aprovechamiento del mismo?

En 1984, T. Peters y R. Waterman estudiaron las características de las empresas “excelentes”. Los criterios seleccionados fueron la rentabilidad, el dominio del mercado, el buen ambiente laboral, la capacidad innovadora y la imagen publica. Posteriormente, sus recomendaciones se concentraron en cuatro estrategias fundamentales:

1. La integración colaboradora de los dueños, dirigentes y trabajadores;
2. La satisfacción de los clientes como misión preferencial;
3. El énfasis en la innovación permanente;
4. La renovación del estilo de liderazgo orientándolo a la agilidad.

Al mismo tiempo, otros pensadores exploraron los valores de las culturas organizacionales como factores de éxito; mientras que otras corrientes sacudían las conciencias directivas al insistir que la calidad se genera de arriba hacia abajo de la empresa.

Ahora constatamos que el éxito o fracaso de una empresa, llámese como se llame, no se debe a los factores externos, ni a las contingencias imprevisibles, ni al antagonismo de los sindicatos, sino a los altos gerentes; por que es la alta gerencia la que moldea los valores y la cultura de una organización; colaboración o antagonismo laboral,

satisfacción o desprecio de los clientes, conformismo o creatividad, productividad o burocratismo, calidad o mediocridad son solo la consecuencia lógica de la cultura y de los valores empresariales.

¿Acaso queremos ignorar que la motivación del personal es fundamental para alcanzar la productividad, calidad y creatividad? ¿Acaso no somos nosotros los responsables de la mística y de la motivación de nuestros subalternos? ¿Acaso, la excelencia y el futuro de nuestra empresa no dependen de nuestra visión, testimonio y pasión?

Se concluye lo mismo cuando se señala que la supervivencia de la empresa a los retos de la próxima década dependerá de la habilidad para adecuar sus valores a los requerimientos futuros y transmitirlos a sus trabajadores. Es decir, existe una necesidad urgente y trascendental de modernizar nuestra cultura empresarial.

## 10.1 PRINCIPALES CAMBIOS EN VALORES Y HABILIDADES CORPORATIVOS.

Analizaremos ahora los principales cambios que se han dado en los valores corporativos para reducir las tendencias que configurarán la empresa el siglo XXI.

1) en la década de los '70s, el énfasis directivo radicaba en la rentabilidad acelerada y creciente de la empresa. Calidad, servicio y ecología se supeditaron al lucro financiero y a la rápida recuperación de las inversiones. En consecuencia, los mercados se descuidaron hasta que los japoneses se impusieron como líderes exportadores mundiales por su calidad y su visión a largo plazo. La rentabilidad fue para ellos el resultado natural de su dominio mercadológico.

Proyectando esto a futuro, la empresa exitosa de la próxima década tendrá como objetivo primario la satisfacción del cliente, y obtendrá de paso la anhelada rentabilidad. Esto se traducirá en mejores diseños, más adaptados a los requerimientos del nicho de mercado correspondiente, en el cumplimiento estricto de las promesas o expectativas comerciales, en publicidad más honesta, en mayor cortesía en el trato con los clientes y en mejores servicios y garantías.

2) Nuestra cultura latinoamericana tiene históricamente al caciquismo familiar, político y empresarial. Un cacique no tolera personal discrepante; en consecuencia, las empresas dependen de la genialidad y creatividad del gerente. Del personal restante, se espera estricta obediencia, conformidad y el aplauso.

También en los países sajones, al terminar la Guerra Mundial, las organizaciones empresariales siguieron los modelos militares y de los trabajadores solo se esperaba el cumplimiento de los interminables manuales de procedimientos. La creatividad se limitó a los centros de investigación con superestructuras burocráticas y presupuestos infinitos;

la “mano de obra” fue solo una maquinaria no especializada. Como resultado, la frustración laboral, la apatía y la mediocridad mermaron a las empresas.

Al sucederse los violentos cambios económicos, tecnológicos y políticos se incrementó la competencia internacional y las empresas requirieron creatividad generalizada. Si antes buscábamos en los subalternos conformidad, estabilidad y rutina, ahora buscamos discrepancia innovadora y experimentación. ¿Acaso no está en la mística de los círculos de calidad, del “mejorarlo todo” (Kaizen) japonés, de la voluntad del artesano?

Para el futuro se prevé el auge del pensamiento lateral, de la “tormenta de ideas”, de los comités de creatividad, de la participación laboral en la innovación. En resumen, la próxima década exige verdadera creatividad y productividad basadas en la mística, en la integración y en la motivación del personal.

3) Ya se mencionó anteriormente de nuestra tendencia al caciquismo autocrático donde se exige que las ordenes se acaten sin discusión. También en el mundo sajón, el triunfo militar aliado traspasó al ambiente empresarial la disciplina, la obediencia y las estructuras jerárquicas castrenses. Solo los dirigentes duros e impositivos eran exitosos y sobrevivían en esos tiempos pasados.

Empero, tras los descritos militares en Corea y Vietnam y las protestas estudiantiles en 1968, el autoritarismo fue derrotado y los vientos de cambio democrático comenzaron a dominar.

Primero vino la brecha de generaciones familiar con el derrumbamiento de la autoridad ilimitada del padre, después se abrieron las universidades, actualmente nos encontramos en plena democratización de la política nacional y del mundo comunista.

Esta tendencia democratizadora también se extiende a las empresas por todo el mundo. Crecientemente, los empleados exigen consenso más que ordenes, participación mas que imposición, respeto a su dignidad humana más que sumisión.

Además, hace tiempo, el poder jerárquico equivalía a privilegios; el anhelo del subalterno era escalar la pirámide jerárquica para obtener el poder y los privilegios implícitos; en aquel entonces autoridad no era equivalente a resultados y servicio.

Ahora en cambio, el valor agregado por la gestión empresarial se debe compartir en todo el personal y no solo entre unos cuantos privilegiados directivos; de hecho, el reto está en convertir a cada persona en un centro de rentabilidad y retribuir su labor según los resultados logrados. Ejemplos de este enfoque son la “Administración por objetivos”, la descentralización de subsidiarias autocontenidas, los diversos planes de incentivos y la independización de los microempresarios.

4) Hace algunos años, la tendencia empresarial era crear unidades operativas cada vez mayores; se hablaba de “economía de escala”, se construían fabricas para 10,000

trabajadores, universidades para 100,000 estudiantes y ciudades para 10,000,000 de habitantes. El gigantismo era la tendencia de moda.

Estas masas humanas se despersonalizaron y surgieron los conflictos laborales y los monopolios, sobrevino la desmotivación y la apatía, se deterioraron la calidad y la productividad. La legalidad y los abogados sustituyeron a la justicia y a los empresarios. Fabricas, Universidades y ciudades megalómanas se volvieron ingobernables, ineficientes, anquilosadas; en síntesis, el gigantismo fracasó en todas las estructuras sociales.

Hoy partimos de la necesidad de integración humana de la empresa exitosa porque la prosperidad requiere de armonía y colaboración, que los objetivos de dueños, dirigentes y trabajadores tengan congruencia. La humanización requiere personalización y esta a su vez, la reducción de tamaño de las unidades productivas.

Solo cuando el directivo conoce y dialoga con todo su personal puede promover los valores superiores de honestidad, amistad y colaboración que son esenciales para el éxito empresarial.

5) El último de los grandes cambios culturales que se está dando a nivel mundial, aún cuando todavía incipiente nuestro país, es la sustitución del trabajo manual por el trabajo intelectual. Conforme avanza la robotización de la industria, conforme aumenta la computarización de las oficinas y conforme a la economía se vuelve terciaria ( de servicios en vez de industrial o agropecuaria ), el empleo requiere más de decisiones especializadas que de labores manuales y resistencia física.

Así como la maquinaria agrícola desplazó a los peones del campo, así como los motores sustituyeron a la tracción animal en los transportes y así como la electricidad reemplazó a las maquinas manuales en la industria, así, hoy, la computadora desplaza a la mano de obra no especializada, sustituyéndola por especialistas en diseño, programación y mantenimiento de la maquinaria electrónica. Otros ejemplos de esta nueva economía son el auge de las comunicaciones internacionales por satélite, el crecimiento de turismo mundial y los intermediarios financieros electrónicos (banca, bolsa, seguros, cambios).

Resulta claro que cuando el trabajador solo era energía o extensión no pensante de las máquinas, debía ejecutar mecánicamente los procedimientos ordenados y que las horas de trabajo equivalían a productividad. En consecuencia, la capacitación se limitó al adiestramiento y no se toleraba que el personal reflexionara críticamente, ni que perfeccionara su trabajo. En caso de discrepancia, había abundancia de mano de obra disponible para sustituir a los rebeldes.

En cambio, hoy el trabajador debe trabajar con el cerebro; calidad de productividad no se logran sin la motivación del personal; la innovación requiere la crítica profunda y continua de las labores. La capacitación de un especialista cuesta más cada día y la piratería del personal técnico es riesgo cotidiano; la lealtad del personal es clave en el éxito y en la supervivencia de la empresa.

Hoy, las horas de trabajo no equivalen a productividad, sino la dedicación y la creatividad intelectual, producto de la motivación del individuo y de la mística de la empresa. En el futuro previsible, si la empresa desea conservar a sus técnicos y lograr que sigan colaborando entusiastamente, deberá satisfacer sus expectativas personales de bienestar y desarrollo.

## CONCLUSION.

El correcto desempeño de una empresa se logra gracias a la atinada dirección del conjunto de cosas que la conforman. No es posible realizar lo anterior si no es por un Gerente que tenga la suficiente visión, capacidad de organización ni la fuerza de empuje que motiva a los demás a salir adelante. Se debe buscar la integración del recurso humano para que junto con la información que posea el gerente y su capacidad de tomar decisiones efectivas, sin vacilar se obtengan resultados que cumplan con las expectativas de los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Vivimos en una época de profundos cambios políticos, sociales y tecnológicos que condicionan el futuro de nuestra empresa. Para integrar fuerzas se requiere estar motivado por una mística de servicio que unifique los objetivos de todo los miembros de la empresa, quedando ésta definida en la misión.

El entorno empresarial de hoy en día requiere gerentes que sean líderes exitosos que enfatizen en valores tales como Lealtad, Honestidad y Fraternidad en ambas direcciones: del personal hacia la empresa y de los dirigentes hacia los subalternos.

Hay que crear una nueva cultura en la que se generen nuevos hábitos de trabajo y de dirección ausentes de vicios, para lo cual se requiere de un gerente con voluntad, perseverancia, visión y credibilidad; debemos de contar con gerentes que estén dispuestos a una renovación radical, capaces de sobrevivir a una época de cambios y que sean capaces de sobrevivir mediante su agilidad, mediante su plenitud humana y con un alto valor productivo, como lo están tratando de hacer las grandes empresas en el mundo.

Se requiere de un líder que tenga espíritu de excelencia y que logre que su personal se identifique con esta bandera. Sin embargo, aunque es un movimiento a nivel internacional, es necesario no copiar acciones estereotipadas de otras empresas, sino desarrollar un programa propio de humanización en colaboración de los subalternos, para que exista un involucramiento de personal en el que el bienestar común se toma en serio, se generan transformaciones y dinámicas de desarrollo insospechadas.

Por ultimo, se requiere de una empresa **alta**, donde el trabajo se hace con alegría y con entusiasmo, con camaradería, es decir, donde el personal labora así por que así quiere hacerlo y quiere hacerlo bien; y para orquestar lo anterior, se requiere de un **Alto Gerente**.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- 1) AAKER, D.A. Y DAY, G.S.: Investigación de Mercados.  
McGraw-Hill, 1990.
- 2) DAVIS K. Y NEWSTROM, J. W.: El Comportamiento Humano en el Trabajo:  
Comportamiento organizacional.  
McGraw-Hill, 1990.
- 3) GLOS, R.E., STEADE, R.D. Y LOWRY, J.R.: La Empresa y su Medio,  
South-Western Publishing Co., 1993.
- 4) HERNANDEZ, J.I. Y MARTINEZ, Y.: Administración por Necesidades.  
Limusa, 1992.
- 5) KOLB, D.A., RUBIN, I.M. Y McINTYRE, J.M.: Psicología de las Organizaciones.  
Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993.
- 6) REYES, A.: Administración de Empresas.  
Limusa, 1982.
- 7) WAGNER, C.: Competitividad.  
Adminístrate hoy, 1992.
- 8) WAGNER, C.: Cultura y Excelencia Empresarial.  
Adminístrate hoy, 1992.
- 9) Collier's Encyclopedia.  
The Crowell-Collier Publishing Company, 1961.
- 10) Diccionario Enciclopédico Quillet.  
Editorial Argentina Aristides Quillet, S.A., 1973.
- 11) Longman Dictionary  
Longman Group UK Limited, 1994.
- 12) Business (Memories)  
University of Manchester Institute of Science and Technology, 1994.

## **RESUMEN AUTOBIOGRAFICO.**

Grado a obtener: Maestría en Ciencias de la Administración, especialidad en Relaciones industriales.

Título de Tesis: "Alta Gerencia".

Rama profesional: Licenciado en Administración de Empresas.

Lugar y fecha de Nacimiento: Nva. Rosita, Coah. 20 de Enero, 1972.

Escuelas y Universidades:

1. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, N.L. Lic. en Administración de Empresas, 1994.
2. University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester Inglaterra, Ingles Intensivo, 1994.

Experiencia Profesional:

1. "Amistad División Manufactura, S.A. de C.V.", Gerente de Shelter, Abril 1999, actual.
2. "Maquinaria Diesel, S.A. de C.V.", Jefe Administrativo, de Diciembre 1996 a Febrero 1999.
3. "Astro Movimientos, S.A. de C.V.", Gerente General, de Marzo 1995 a Octubre 1996.

Me he desempeñado en diversas áreas de la Administración, habiendo obtenido experiencia en: Recursos Humanos, Planeación, Administración General, Negociaciones y demás relacionadas. Actualmente, haciendo labores de arranque de empresas extranjeras en México.

Además he participado en varios Simposiums y Congresos internacionales de Administración de Empresas, Cursos de Gerencia, Habilidades Directivas, Comunicación y otros.

