



Manual de Dirección Empresarial

DIRIGIDO AL EMPRENDEDOR Y EL PEQUEÑO EMPRESARIO

DESIDERIO BORJA LAGUNAS

índice

Dedicatoria	5
Premisa	6
Prólogo	7
Introducción	9

Primera parte

Estructura y organización de la empresa

Sociedad - familia	13
Sociedad - empresa	14
Empresa - administración	19
Empresa - personal	26
Empresa - producción	31
Empresa - comercialización	39
Empresa - finanzas	49

Segunda parte

Factor Humano

El hombre como persona	59
Personalidad y dignidad	60
Personalidad y valores	62
Personalidad y virtudes	67

Personalidad y motivación	70
Personalidad y objetivos de vida	74
Personalidad madura	77
Personalidad y formación integral	79

Tercera parte

El lado humano de la empresa

Dirección y humanismo	83
Dirección de empresas	84
Dirección y motivación	88
Factor R. C.	89
Comunicación	91
Liderazgo	94
Autoridad	97
Estilo de mando	101
Dinámica de grupos	107
Toma de decisiones	112
Soporte bibliográfico	120

dedicatoria

*A María del Refugio
excelsa madre de mis hijos
y compañera incansable*

de nuestras dichas y quebrantos

A mis hijos siempre bien amados

Laura Luz, José María, María Desiree y Horacio

Y a mis nietos y bisnietos...

Perenne testimonio de nuestro amor.

Desiderio

Abril de 2007

premise

Mi más sentido agradecimiento

a mi jefe y gran amigo

F. Javier Sánchez Campuzano

fecundo escritor e innovador empresario

porque sin su valiosa orientación literaria

y soporte económico, hoy no vería

la luz pública este libro.

Javier:

gracias por todo lo que he recibido de ti

tan generosamente, sobre todo

muchas gracias por distinguirme

con tu amistad.

Desiderio

Prólogo

Me es muy grato presentar este libro que es producto del esfuerzo de muchos años de preparación formativa y trabajo, realizados por Desiderio Borja Lagunas en el Centro de Formación y Perfeccionamiento Directivo ICAMI hermano menor del IPADE Bussines Schools, en dónde encontró la fuente de saber para fundamentar con razonamiento propio, el contenido de su obra.

Con mi amigo Desiderio, nos unen más de 60 años, en dónde hemos coincidido no sólo en el aspecto social sino también en el aspecto laboral e intelectual.

Considero que el propósito fundamental que persigue Desiderio en la exposición de su obra, estriba en que el lector:

- Obtenga una visión total y de conjunto de la empresa, su estructura y organización, las áreas internas de que se compone y las fuerzas externas que la influyen.
- Conozca y ponga en acto los principios fundamentales de la administración, a fin de dirigir con eficiencia y eficacia los recursos de la empresa.

- Comprenda a profundidad la importancia que exige el conocimiento del factor humano, a bien de orientar la dirección y el mando con un enfoque Humanista.

FJSC

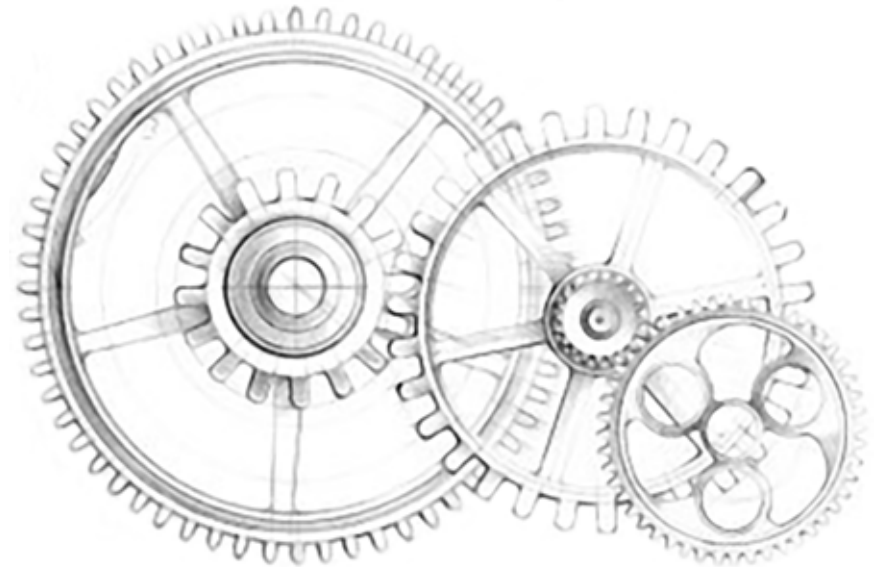
Introducción

De los muy diversos temas que interesan a la sociedad, la literatura sobre la empresa y **muy especialmente el modo de conducirla** es, desde hace muchos años, la más extensa de cuanta se haya producido.

No obstante, el objetivo principal de esta obra se desarrolla tomando en consideración la verdad objetiva de la **Empresa humana** y el propósito que persigue es de que el lector logre primero aprender y después emprender, **con mentalidad empresarial humanista**.

El **sentido humano de la empresa** es factor importante para encausar acciones de dirección, porque los conceptos torales de toda organización no tienen su soporte más profundo en las llamadas ciencias administrativas o cibernéticas, sino en esa compleja realidad que es el hombre y la mujer de dónde la empresa recibe su dificultad y su hondura.

Lo complejo no es la organización de personas, sino el hombre y la mujer mismos. Razón de ser de esta obra.



Primera parte

**Estructura
y organización
de la empresa**



Sociedad - familia

El hombre y la mujer son los únicos seres de la creación que necesitan de una familia, justamente por la eminencia y valía de ella, es el hogar familiar, el ámbito natural donde el ser humano se acoge para desarrollarse en forma integral.

La sociedad familiar es una institución de derecho natural en primera instancia.

El derecho civil, como una extensión del derecho natural, regula los derechos y obligaciones en la relación de la pareja en unión libre o en el matrimonio y da a cada miembro de la sociedad familiar la misma legalidad: el hombre, la mujer y los hijos son iguales en naturaleza.

Todos aquellos que formamos parte de la familia, tenemos ciertos deberes y derechos, a éstos se une el obrar libre de cada uno de los miembros, asumiendo entonces la responsabilidad que implica formar parte de ella.

En la vida familiar, **la ayuda mutua** es factor de causa y efecto reversible. Como fin primario de la sociedad familiar, los padres deben realizarse en beneficio de la formación

de los hijos y asistir todas sus necesidades biológicas y espirituales; pero también, según lo pide el instinto filial, los hijos deben prepararse en beneficio de los padres, cuando la vejez, las enfermedades o las dificultades de la vida los obliguen a recurrir a su ayuda.

La sociedad familiar es la pequeña empresa de mayor importancia que todos integramos dentro del ámbito social. Es una institución con estructura y organización, maneja ingresos y egresos económicos, tiene vasos de comunicación y jerarquía y en ella se ejercita la autoridad.

Por ende, **la administración familiar** es importante y elaborar periódicamente un presupuesto global es indispensable.

Sociedad - empresa

La Empresa es un ente social, formada por el hombre... para el hombre. Está integrada con los principales elementos descritos a continuación:

Estructura	Cómo es
Organización	Quiénes son
Sistemas	Cómo opera
Capital	Cuánto dinero tiene
Trabajo	Con qué rentabilidad se produce
Dirección	Gestión de resultados

(ver gráfico pág. 16)

SU RAZÓN SOCIAL

Empresa pública

Paraestatal o descentralizada, tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

Empresa privada

Generalmente es lucrativa y busca la obtención de un beneficio económico –utilidades– mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Su tipo	Industrial	Producción de bienes (tangibles)
	Servicio	Producción de servicios (intangibles)
	Comercial	Comercialización de bienes y servicios.
Su tamaño	Grande	Macroempresa con más de mil trabajadores y alta economía corporativos.
	Mediana	En este nivel de empresa se encuentra la empresa familiar, la cuál se distingue porque sus capitalistas son miembros de una sola familia
	Chica	Microempresas auténticamente artesanas como, zapaterías, herrerías, tlapalerías, etc.

ESTRUCTURA

El tamaño define la organización.



ORGANIZACIÓN

Grupo de personas o agrupaciones sociales que persiguen un objetivo común, tomando en consideración un esquema de la organización representado en una empresa, una entidad de la misma o una tarea, graficado sistemáticamente a través de un organigrama.

NIVELES JERÁRQUICOS

Presidente y vicepresidente de grupo
Direcciones staff de grupo
Dirección general-empresa
Direcciones de área

Gerencia media
Jefaturas
Supervisores

Ejecutivos de ventas
Operarios administrativos
Obreros

Para lograr una operación adecuada en la empresa, son necesarios los siguientes recursos:

- **Capital**

- **Recursos económicos**

Dinero: toda empresa necesita de cierto efectivo pero además la empresa posee un “capital” constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

- **Recursos materiales**

Estos bienes, representados por edificios e instalaciones adaptados primordialmente a la labor productiva, integran los activos fijos de la empresa.

- **Recursos en materias primas**

Son aquellas que han de salir transformadas en los bienes tangibles, o productos que representan en stocks una inversión para la empresa.

- **Trabajo**

Recursos humanos: los hombres son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad. El trabajo en la organización es desarrollado por el personal que se menciona en la

estructura y organización empresarial: obreros, empleados, supervisores, técnicos, staff, altos ejecutivos y directores. Sus funciones y responsabilidades en cada uno de ellos se establecen en el método de análisis de puestos, que estudiaremos posteriormente.

Objetivos genéricos de la empresa

A) **Producir bienes y servicios**, como satisfactores para un mercado específico.

En esta operación empresarial, todas las personas, máquinas y sistemas tienen un fin común.

B) **Generar un valor económico agregado.**

Dar al producto, a lo largo de los sistemas de producción y comercialización un plus extra en cada paso que le de un valor intrínseco mayor.

C) **Generar un valor humano agregado.**

Estamos consientes y comulgamos con los fines inmediatos y mediados de la empresa en el sentido de generar un valor agregado en el ámbito económico, necesario para lograr crecimiento sostenido y

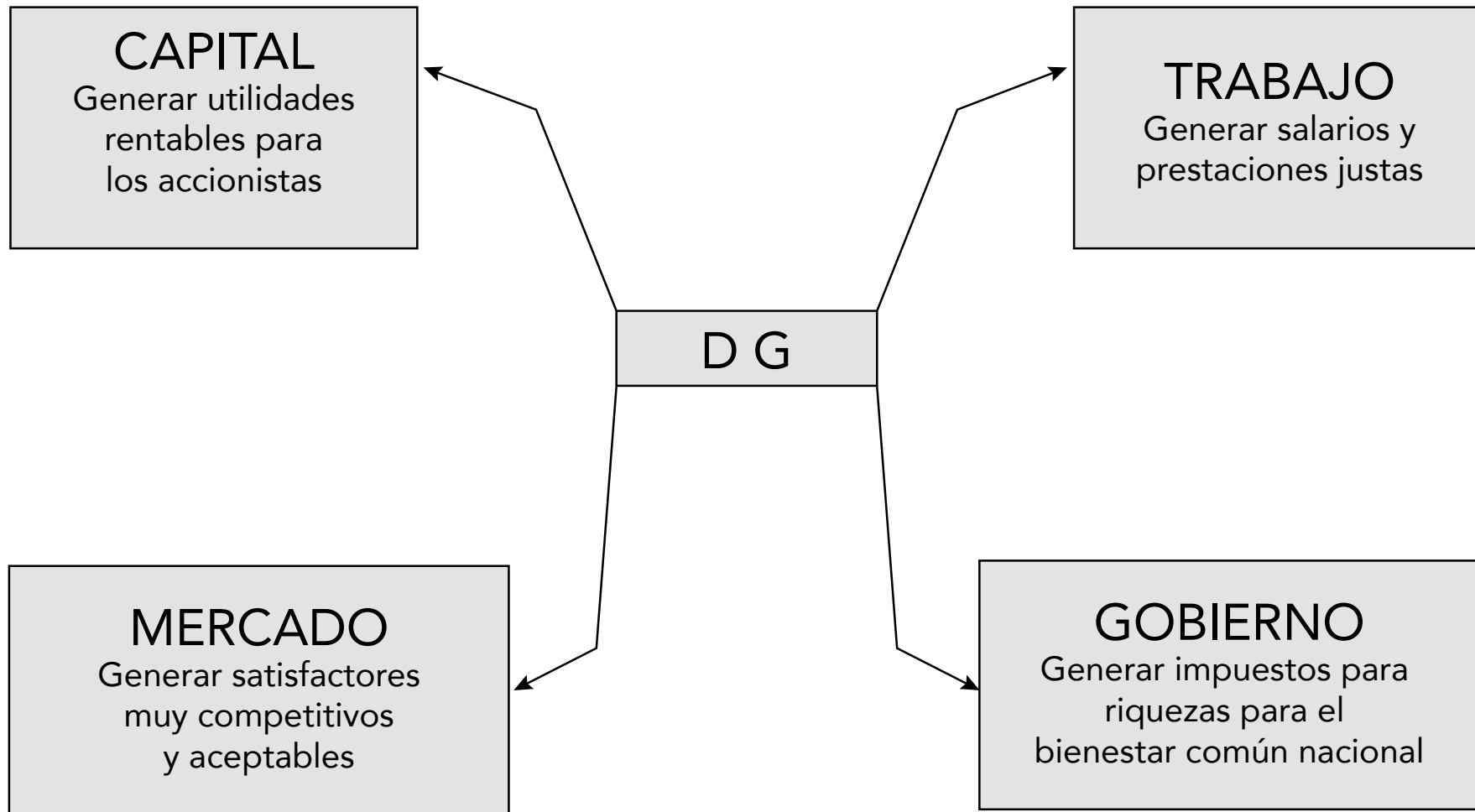
permanencia en la empresa; pero también aceptamos que la misma tiene el deber de responsabilidad social, conducente al desarrollo racional de sus recursos humanos que fomenta un crecimiento armónico de todas sus partes.

El valor humano agregado es el principio fundamental en el logro de calidad total, que se refleja en la característica final del satisfactor, sea un bien o un servicio y, obviamente, repercute en el proceso de compra-venta.

D) Satisfacer necesidades de orden social.

(ver gráfico pág. 18)

SATISFACER NECESIDADES DE ORDEN SOCIAL



El éxito estriba en cómo la gestión directiva obtenga resultados y pueda satisfacer las necesidades de estas cuatro estancias sociales.

De lo anterior se gesta el **CRECIMIENTO** y **PERMANENCIA** de la empresa.

Responsabilidad social de la empresa

La empresa es una organización de trabajo que parte de un cimiento fundamentalmente laboral. Es una institución de la vida social que regula y organiza esa posibilidad y esa necesidad del hombre a trabajar.

La empresa crea riqueza, tiene que generar prosperidad interna, que beneficie a todas y cada una de las personas que intervienen en el resultado de productividad.

La empresa debe repartir esa riqueza generada en virtud del esfuerzo conjunto, de manera que repercuta más en aquel que más ha coadyuvado al logro de los fines especificados y menos en aquel que en menor medida ha colaborado en la realización. De dichos fines surge así una relación de justicia distributiva.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero.

Mirada de conjunto

- la unidad económica mira principalmente a los bienes.
- la unidad social contempla a los nombres que forman la empresa.
- la unidad administrativa a la estructuración de esos hombres y bienes.

Empresa - administración

Principios básicos de administración

La administración es el conjunto sistemático de reglas orientadas a perseguir resultados de eficiencia y eficacia en los recursos y elementos que se manejan en las actividades personales, familiares y en la empresa.

La administración es un vocablo latino que manifiesta:

AD	MINISTRA	CIÓN
Hacia: Orientación.	Minister o Ministro: El que hace algo con base en una determinada facultad.	Acción: Movimiento.

Definición :

La acción realizada con el objeto de servir.

Administramos: tiempo, trabajo, economía, materiales, cosas, recursos humanos, etc.

El proceso administrativo empieza con los tres elementos básicos, a los que se enfrenta todo director de empresa: las ideas, las tareas y las personas.

Proceso administrativo

Diversos criterios de unidad y división del proceso administrativo:

APPLEY LAURENCE (Psicólogo norteamericano) -División Tripartita- Considera que en la administración existen dos elementos: planeación y control y aumenta supervisión.

TERRY GEORGE -División en cuatro elementos- Planeación, organización, ejecutivo y control.

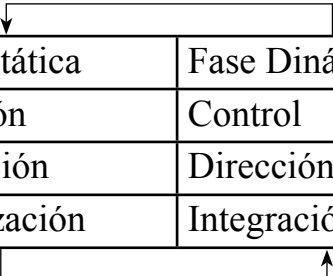
FAYOL HENRY -División de cinco elementos- Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

KOONTZ HAROLD -División en cinco elementos- Planeación, organización, integración, dirección y control.

URWICK LYNDALL (Administrador inglés) -División en seis elementos- Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Recogiendo lo más útil, a nuestro juicio, de las diversas clasificaciones de los elementos, seguiremos nosotros los esquemas que se desarrollan a continuación, el criterio de unidad y división de Urwick.

PROCESO ADMINISTRATIVO -URWICK-



	Fase Estática	Fase Dinámica	
Qué puede hacerse	Previsión	Control	Cómo se realizó
Qué se va a hacer	Planeación	Dirección	Ver que se haga
Cómo se va a hacer	Organización	Integración	Con qué se va a hacer

La administración es un proceso continuo e inseparable, de tal manera que sus movimientos pueden darse, todos en un momento determinado, o sea, que se puede estar haciendo control y previsión en el mismo tiempo.

No obstante, desde un punto de vista conceptual y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos momentos que la integran.

Descripción de la actividad de cada elemento administrativo

Fase Estática

Previsión

Determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo de investigación y valoración, que determinen los diversos cursos de acción.

Comprende tres etapas:

- Objetivos: etapa para fijar los fines.
- Investigaciones: análisis de los medios con que puede contarse.
- Cursos alternativos: adaptación genérica de los

medios encontrados a los fines propuestos y detectar posibilidades distintas de acción.

Planeación

Determinación del curso concreto de acción que habrá de seguirse, fijando los principios para presidir y orientar la secuencia de operaciones y la fijación de tiempos, unidades, etc.

Comprende tres etapas:

- Políticas: principios para orientar la acción.
- Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
- Programas: fijación de tiempos requeridos, presupuestos.

Organización

Estructuración técnica de las relaciones interpersonales.

Comprende tres etapas:

- Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad de cada nivel.
- Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades, necesarias para lograr el fin general.

- Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Fase Dinámica

Integración

Dotar al organismo social de todos aquellos medios -cosas y personas- necesarios para su más eficaz funcionamiento.

Comprende tres etapas (personas únicamente):

- Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se integren al organismo social.
- Desarrollo: estudia que todo elemento sea un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

Dirección

Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social y llevarlos al objetivo de empresa.

Comprende tres etapas:

- Mando o autoridad: principio de que deriva toda la administración. Se estudia cómo ejercerla y delegarla.
- Comunicación: sistema nervioso de un organismo social. Comunicación horizontal y vertical (órdenes).
- Supervisión: ver si las cosas se están haciendo tal y como habían planeado y mandado.

Control

Establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados.

Comprende tres etapas:

- Su establecimiento: establecimiento de normas.
- Su operación: operación de controles.
- Su interpretación: función propia de técnicos.

Previsiones: Interpretación de resultados; función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y DEL TRABAJO

¿ QUE ES EL TIEMPO?

El tiempo no existe como absoluto:

KANT IMMANUEL -Sentía que el tiempo no tenía existencia real mas allá de la mente humana

EINSTEIN ALBERT -Lo usó como una cuarta dimensión

BENNET -Lo llamaba la materia prima de todo

PLATON -Definió el tiempo como “ la imagen de la eternidad”

Nos quedamos con esta definición

El tiempo del tiempo:

Es invisible: no se ve

Es dinámico: tiene movimiento

Es medible: eternidad cuantificada. Atemporalidad cortada por el hombre en fragmentos y trozos : segundos minutos, horas, días, semanas, meses, años, siglos.

En retrospectión, lo que llamamos tiempo lineal y cronológico, es un reflejo de nuestro modo de percibir el cambio y hacer historia.

Es espacio: si el espacio es la dimensión donde los seres y las cosas

Existen debemos de aceptar el tiempo como la dimensión donde todo cambia: las rocas se erosionan, las estrellas palidecen, los imperios se derrumban, los hombres envejece. Debido no al trabajo del tiempo, sino al flujo y reflujo de sistemas de energía operando en función de las leyes universales.

EL TIEMPO ES UN RECURSO:

No renovable: no lo podemos guardar en una cajita para utilizarlo mañana.

Insustituible: es la cuenta de la vida que día tras día descontamos

Irretrasable: podemos descumplir años si restamos y cumplir años si sumamos aprovechamiento.

El tiempo es lo más valioso con lo que contamos y disponemos todos por igual desde que el mundo existe tenemos todo el que hay, no menos ni más, nuestra única consideración de libertad es que podemos capitalizarlo en forma productiva, o no.

Para todos el día tiene 24 horas

Y generalmente lo disponemos así:

Dormimos 8

Trabajamos 8

Transportación	2	
Alimentos	1	
Baño y arreglo personal	1	
Nos quedan 4 horas	4	El 18% de nuestro día para lo demás.

El esquema anterior nos hace reflexionar que el problema no es “no he tenido tiempo” sino, no he sabido aprovechar adecuadamente el tiempo.

Cada cual cuenta con un hoy, un día una noche para tener, para ser, para hacer, para odiar o para amar, para quedarse o crecer... cada quien lo emplea de distinta manera.

Pero, ¿el tiempo controla tu vida o tu vida controla tu tiempo?

Recordemos: Ser dueño de tu tiempo es ser dueño de tu vida.

Para aprovechar mejor nuestro tiempo, es necesaria una planeación de nuestro tiempo en función de nuestras actividades, ejemplo: si en la empresa somos ineficientes, a fin de conservar el empleo, será necesario trabajar más tiempo.

En detrimento del tiempo para nuestras actividades personales y atención a la vida familiar.

Por ello, en la planeación de nuestro tiempo evitemos tres vicios :

Formular metas irreales o inalcanzables.

Dar demasiada confianza a la memoria, no utilizar la agenda.

Escribir anotaciones en términos generales, omitir detalles importantes.

ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO Y EL TRABAJO.

Márcate un objetivo de trabajo alto, apunta al cielo para que le pegues a una águila, persíguelo diariamente -meta tras meta- hasta lograrlo.

- Insiste, no dejes todo a la memoria, acostúmbrate a utilizar la agenda.
- Haz una lista diaria de voy a hacer, asegúrate que tus actividades estén encaminadas hacia tus metas.
- No hagas ni guardes muchos papeles; revísalos, léelos solo una vez y enseguida distribúyelos por orden de importancia: voy a hacer, los delego, los archivo o los tiro al bote de la basura.
- Cuida de no llenar tu agenda y tu día con compromisos estériles, sé flexible para atender los imprevistos.
- Cuando en una cita estés esperando sentado en un despacho consultorio u oficina, utiliza tu tiempo leyendo algo provechoso.

- Decide todo lo que puedas de una vez, no lo dejes para más tarde, pon manos a la obra, ahora.

TIEMPO, ACTIVIDADES, PRIORIDADES.

En la administración del tiempo la etapa de planeación del trabajo buscando prioridades, nos ayuda a hacer un buen pronóstico de las actividades a realizar.

Saber que es mejor:

- Planear mi tiempo en función de mis actividades
- Planear mis actividades en función de mi tiempo

Saber Jerarquizar:

- Nuestras actividades en función de dar prioridad a lo urgente, a lo importante o imprevistos.

Ejemplo:

Prioridad	Listado de actividades	(asuntos, papeles, etc.)
A-1	Importantes	Primera prioridad
A-2	Menos importantes	Segunda prioridad, pasarlas a la P. A-1
B	Poco importantes	Tercera prioridad. Reclasificar si son P.A o C
C	No importantes	Cuarta prioridad, revisar y enviar al cesto de basura

TIEMPO, ACTIVIDADES, RESULTADOS.

Lo importante de toda actividad realizada en el trabajo reside en el resultado obtenido en eficiencia y eficacia.

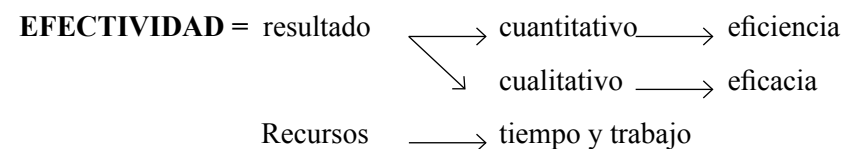
Controla tu tiempo y tus actividades, busca resultados, camina hacia el logro de tus metas y los objetivos de la empresa.

¡TRABAJA MÁS INTELIGENTEMENTE, NO MAS DURO!

Aplica la LEY DE PARETO en tu trabajo:

ACTIVIDADES	RESULTADOS	EFEECTO
80	20	Activismo
20	80	Efectividad

Definición de los conceptos :



PLANEACIÓN DEL TRABAJO Y SU APROVECHAMIENTO

El tiempo es un recurso del cual ya conocemos sus características, el trabajo, como cualquier otra actividad lo llevamos a cabo durante un tiempo determinado.

Aprovecharlo no es sinónimo de hacer las cosas de prisa. Los apresurados son casi siempre los desorganizados, los que se encuentran determinados por una urgencia desbandada, sin dirección.

Cuando no se sabe que hacer, el trabajo se presenta como una acumulación que gravita sobre la voluntad, lo cual, impide concentrarse y el resultado es una ejecución incompleta.

El hábito de hacer un plan de trabajo entraña cordura, métodos, eficiencia, jerarquía y por añadidura, satisfacción en la ejecución.

La planeación del trabajo implica una dirección específica lograr y en su logro tendremos los resultados que nos motivan a volver a iniciar este proceso constante de planeación, de pensar en el futuro, en el qué haremos, el cómo y para qué.

Empresa - personal

RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La dirección de personal de una empresa, es un área staff de especialistas en recursos humanos, quienes tiene un conocimiento profundo de personas y puestos

La administración de personal del área, establece para realizar su trabajo: la planeación, dirección y control de

los recursos humanos para que, a través de su empleo, la empresa alcance un fin.

Su propósito es el de proporcionar a todas las áreas operativas de la empresa un servicio especializado y su labor consiste en establecer un ambiente laboral adecuado para la efectiva operación de las personas que trabajan en un grupo organizado y conjuntamente consigan objetivos comunes para sí mismos y la empresa.

Principales actividades del área

Formulación y comunicación de las políticas de personal

Análisis de puestos

Reclutamiento y selección de personal

Administración de sueldos y salarios

Relaciones laborales

Capacitación y desarrollo de personal

Comunicaciones

Promociones, transferencias y terminaciones

Higiene y seguridad

Registros

Investigación

Cada uno de estos conceptos, se dividen a su vez en diversas actividades, así por ejemplo el renglón de administración de sueldos y salarios.

Valuación y clasificación de puestos

Establecimiento de tabuladores de sueldos
 Planes de incentivos- estudios de tiempos
 Revisiones de tabuladores
 Estudios comparativos de sueldos y prestaciones con otras empresas de la localidad.

Estudios de costo de vida, de políticas gubernamentales, etc.
 ¿Quién tiene el cargo de la Administración de personal?
 Parecería obvio que estas actividades son realizadas por los miembros de un departamento de personal; sin embargo, en su esencia, son realizados principalmente por todo aquel que tiene bajo su mando a otra persona, o sea, podemos señalar que la responsabilidad final de todas las actividades de administración de personal recaen en los jefes directos de los subordinados.

Motivar al personal para la consecución de los objetivos de la empresa.

Esto dependerá principalmente de las expectativas individuales de poder satisfacer las necesidades a través del trabajo.

El trabajo, al ser voluntario, plantea la problemática de que los individuos deseen verdaderamente el trabajo y se sientan altamente motivados para realizarlo con eficiencia. La motivación consiste en que el individuo considere el trabajo como medio necesario para lograr sus objetivos personales, económicos y de desarrollo.

Por lo tanto, debe compensarse con justicia y equidad el esfuerzo realizado; protegerlo en lo posible contra accidentes de trabajo, enfermedades, cesantía en edad avanzada y aún en contra de acciones arbitrarias de sus superiores. Debe tener la oportunidad de participar en los planes y decisiones que afecten su trabajo o su bienestar.

SELECCIÓN DE PERSONAL

- RECLUTAMIENTO
- SOLICITUDES
- ENTREVISTAS
- CUESTIONARIO
- PRUEBAS PSICOTÉCNICAS
- INVESTIGACIÓN SOCIO- ECONÓMICA
- EXAMEN MÉDICO
- OBSERVACIÓN

MÉTODOS

MEDIBLES	NO MEDIBLES
Conocimiento	Vocación
Experiencia	Honradéz
Capacidad	Responsabilidad
Habilidad	Cualidades
Práctica	Calidad Humana
Aptitudes	Actitudes

2 RECLUTAMIENTO OBTENER PERSONAL CAPAZ

Atraer a candidatos solicitantes calificados para ocupar un determinado puesto en la empresa. El primer paso del proceso de selección para obtener empleados nuevos, la compañía tiene que establecer sistemas para escoger de entre dichos solicitantes los que habrán de aceptarse dándoles empleo.

Hay que hacer notar que la mayoría de las organizaciones se valen de un período de prueba como medio para comprobar su sistema seleccionador. Por lo tanto, resulta razonable esperar que una vez contratado, un empleado determinado probablemente permanezca largo tiempo en la empresa.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

INTERNAS	EXTERNAS
Promociones y ascensos	Bolsas de trabajo
Recomendaciones	Agencias de colocación
Tableros informativos	Universidades y escuelas
Controles de archivos	Cámaras y asociaciones
Controles de archivos	Periódicos especializados
Sindicatos	Medios masivos de comunicación

SOLICITUDES

La solicitud es un instrumento tradicional y generalmente aceptado para recabar información por escrito acerca de sus datos biográficos y antecedentes escolares y de trabajo: nombre, edad, estado civil, número de personas dependientes de él, educación, escolaridad, materias y títulos, capacitación previa, experiencia de trabajo, incluyendo naturaleza de las labores desempeñadas, salario, tiempo de permanencia en cada empleo y motivos de cese.

Asociaciones a que pertenece, antecedentes penales, deudas en vigor y propiedad de su vivienda.

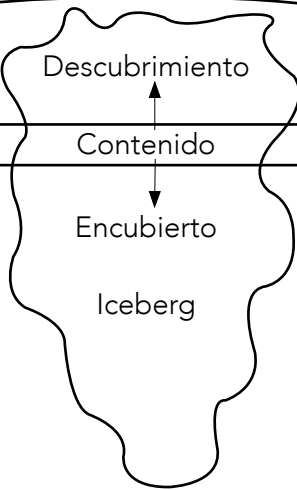
Capacidad para escribir, organizar su pensamiento, presentar los hechos clara y sucinta, etc.

La información anotada en la solicitud les proporciona a los entrevistadores los hilos conductores y los puntos de partida para la entrevista formal acerca del empleo, y le da a la compañía los datos necesarios para el historial de sus empleados permanentes.

LA ENTREVISTA

Diferentemente de lo que ocurre con la solicitud de empleo, la entrevista es un sistema de elección que permite al entrevistador tener una visión total del individuo, apreciando directamente su comportamiento, aunque el solicitante se mantenga en guardia y presente la mejor imagen de sí mismo.

LOS MOMENTOS DE LA ENTREVISTA.

PREPARACIÓN	EJECUCIÓN			EVALUACIÓN
Objetivos claros Antecedentes Ambiente adecuado				Objetivos vs Resultados Determinación
				Raport

Observación socio-emocional

Actitud de escuchar

Concentración cognocitiva

Como es su mirada

Tonos de voz

Gesticulaciones

Ademanes

Posturas

Lenguaje no verbal

Apariencia

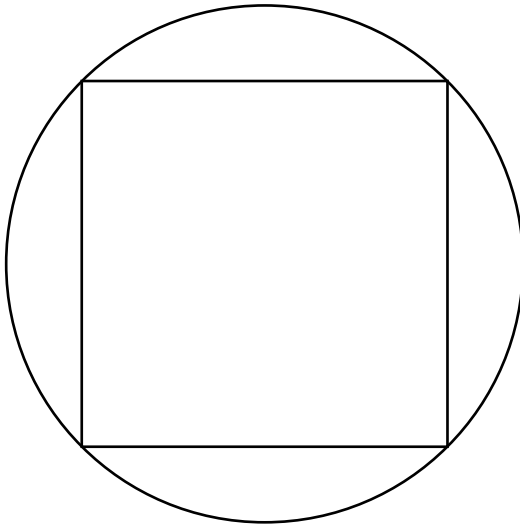
La interpretación de las manifestaciones encubiertas en el iceberg, pueden ser descubiertas a través de los tests psicológicos.

El examen médico es importante para conocer la salud física del solicitante y pueda desarrollar el trabajo eficientemente.

LA ENTREVISTA

LA ENTREVISTA ES ÚTIL PARA ENCONTRAR EL HOMBRE ADECUADO ○

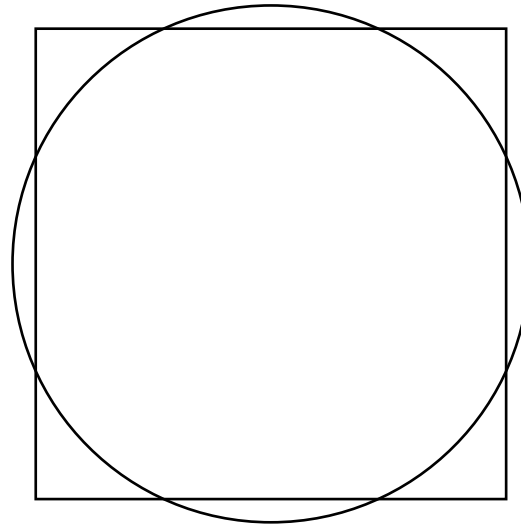
PARA EL PUESTO ADECUADO □



CONFLICTO

Puesto mas chico que el hombre. Abarca más de lo que el puesto requiere, podría sentirse desaprovechado.

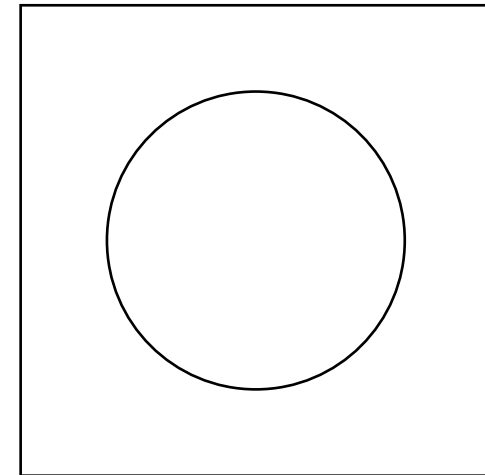
Hacer crecer el puesto.



ESTANCAMIENTO

El puesto es igual al hombre. Podría encontrar poco espacio para crecer.

Crece con el puesto.



IMPOTENCIA

El puesto es mas grande que el hombre. Podría desatender y renunciar.

Más inducción y capacitación para crecer al tamaño de puesto.

Empresa - producción

La función de producción es una de las operaciones más importantes de la empresa.

Hablar de producción, es hablar del acto intencional para realizar algo útil para la sociedad. En una empresa, todo el personal tiene la misión de producir, es decir, de hacer algo útil.

Por tanto, el área de producción u operación de la empresa es directamente responsable de algo vital:

EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Un sistema de producción específico se puede estudiar mediante un modelo: réplica o abstracción de las características esenciales de un proceso, que muestra las relaciones entre causas y efectos.

Existen tres tipos de modelos:

- Físicos Representación material
- Esquemáticos Representación gráfica
- Matemáticos Representación abstracta

Para su operación, un sistema de producción requiere de la toma de una serie de decisiones, que obedecen a un esquema de modelo.

El principio de la producción es: lograr una máxima producción de bienes y servicios, con un mínimo de costos y con una calidad que satisfaga al cliente.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN

El aprovisionamiento o abastecimiento de insumos en el sistema de producción debe ser bueno, oportuno y suficiente, de otro modo paraliza la producción, incrementa costos de fabricación e inventarios y crea problemas por gente ociosa.

MODELOS ESQUEMÁTICOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

El concepto de sistema de producción es aplicable no sólo a sistemas industriales sino también a sistemas de servicios y más genéricamente; a cualquier actividad humana.

SISTEMA INDUSTRIAL

ENTRADA		TRANSFORMACIÓN	SALIDA
Materia prima		Relación Hombre-Máquina	Producto Terminado
Compras	Cocoa Leche Azucar Vainilla Nuez,etc.	Obrero Maquinaria y equipo Linea de proceso Tecnología Inspección,supervisión	Chocolate
CALIDAD - VALOR ECONÓMICO AGREGADO			

SISTEMA DE SERVICIO RADIODIFUSIÓN

Insumos		RELACIÓN HOMBRE - MÁQUINA	PRODUCTO TERMINADO
Audiencia	Ideas Imaginación Fantasía Creatividad Juicio Conocimiento Experiencia Conceptos Energía	Técnico especializado Equipo de transmisión y grabación. Creatividad para producir en planos de mezcla: textos,música,efectos,voz,etc.	Perfil programático Programas especiales Noticieros Identificaciones Promociones Comerciales,etc.
CALIDAD - VALOR ECONÓMICO AGREGADO			

SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Proceso específico en el que un grupo de insumos son transformados en productos útiles

ENTRADA	TRANSFORMACIÓN	SALIDA
Materiales Mano de obra Maquinaria Instalaciones Energía Información y Tecnología	Dirección de producción Diseño de sistemas Planeación, programación y control ← Realimentación →	Bienes y servicios
COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	INGRESOS

Elementos de Decisión

Información del mercado
 Localización geográfica de
 la planta
 Distribución física
 Programación y distribución
 de los recursos

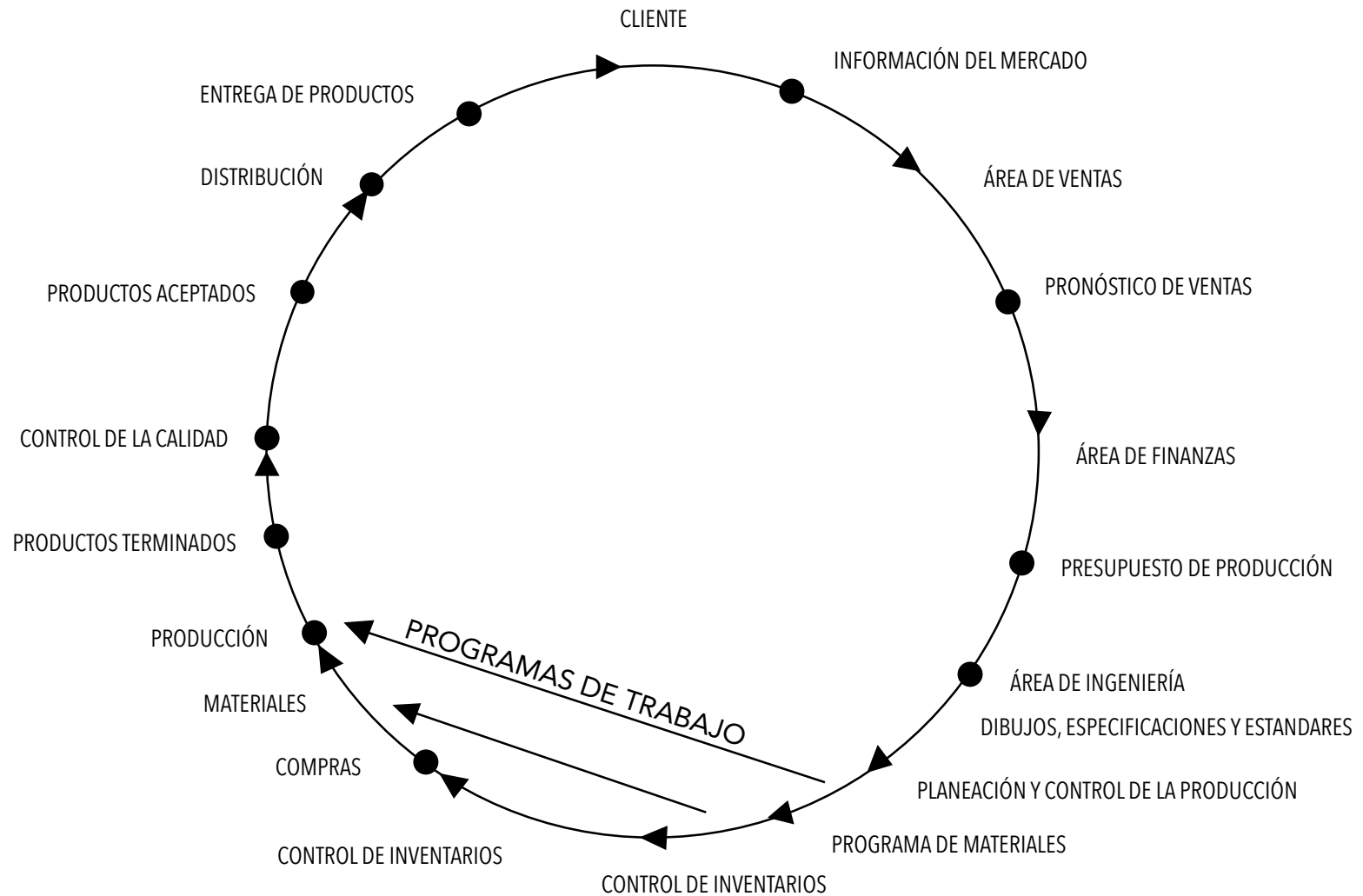
* Políticas de inventario
 Diseño y control de proceso

 Métodos de trabajo
 Control de la cantidad y de la calidad

PROCESO DE CIRCULACIÓN

La función producción no está aislada en la empresa sino que tiene una relación establecida con las demás funciones de la empresa que podemos esquematar de una forma cíclica:

-Relación con las demás áreas de la empresa.



— INFORMACIÓN

— MATERIALES

MÉTODOS DE TRABAJO

Es el campo propio de la Ingeniería Industrial; quien tiene la responsabilidad de diseñar métodos adecuados de trabajo y a través de ellos, lograr la máxima productividad.

La fijación de métodos de trabajo nos permitirá conocer:

Eficiencia de operación.- Relación entre la producción obtenida y la que, según el método se puede lograr.

Eficacia de operación.- Medida del resultado obtenido sin tomar en cuenta el método, sino el grado de consecución o logro de los resultados esperados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{resultados}}{\text{recursos}}$$

Así, se puede ser muy eficiente y muy poco eficaz, y viceversa.

INSUMOS

Las características de las materias primas a transformar, deben cumplir con las especificaciones precisas de contenido y calidad.

El área de compras es responsable de obtener insumos de buena calidad para obtener un producto final adecuado.

INVENTARIOS

Los stocks o inventarios tienen función específica en la

operación del sistema, en cada caso a cumplir :

Inventario de materias primas.- se justifica en virtud de proporcionar seguridad de suministro.

Inventario de materiales en proceso.-Solo se justifica por imperativos tecnológicos.

Inventario de producto terminado.-Se justifica por ser la reserva de la capacidad de planta y además facilita la distribución y absorbe demandas inesperadas momentáneas.

Los inventarios tienen costos altos, cuidar su determinación.

MANTENIMIENTO

De la necesidad de realizar un correcto mantenimiento de maquinaria e instalaciones, surgen dos servicios importantes :

-Mantenimiento preventivo

.Mantenimiento correctivo

Para solucionar el excesivo desgaste de la maquinaria y equipo y las fallas que surgen de la operación.

DISTRIBUCIÓN

El sistema de distribución es un departamento del área de comercialización, sin embargo, el sistema productivo termina, cuando el cliente recibe a su entera satisfacción el bien o servicio comprado

PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA PRODUCCIÓN

Influyen más en la comercialización - Precio y aceptación -	Influyen más en la producción - Ligados con el proceso -
COSTO	VOLUMEN
CALIDAD	PLAZO

Variables críticas del sistema productivo

Se debe buscar el equilibrio entre estos cuatro elementos. Cualquier sistema productivo puede ser afectado principalmente, por estas cuatro variables.

Si ocurre algún cambio, se afectará al menos una de las variables o el equilibrio que existe entre ellas. Este equilibrio, que es producto de la mezcla de los factores que influyen en el sistema productivo de la mezcla de los factores que influyen en el sistema productivo es el que es importante buscar en su evolución.

Las cuatro variables pueden ser planeadas y, sobre todo, controladas.

Resulta obvio que a mayor costo de producción, disminuirá nuestra utilidad o nuestra capacidad competitiva:

MAYOR COSTO: Tenemos que afectar	El precio menor capacidad competitiva
	La utilidad menor resultado - accionistas

Ante esto, es preciso buscar los costos para administrarlos mejor.

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

Costos fijos

Todo tipo de gasto cuya magnitud depende de la planta fija y organización permanente de la empresa. Los gastos no varían por cambios de producción en una planta, se incurren ya sea que se produzca el máximo de capacidad o no se produzca nada: renta, -depreciación, -seguros -impuesto de venta predial, -sueldos a personal de dirección/administración, -gastos de administración, -algún tipo de mantenimiento, - otros.

Costos directos

Son todos aquellos directamente identificables con el producto tales como: materia prima, -mano de obra directa.

Costos variables

Todo tipo de gasto cuyo nivel depende significativamente del nivel de producción: Mano de obra directa, -comisiones materia prima, -componentes comprados, -energía eléctrica, - algunos gastos de almacenaje.

Costos Indirectos

Son aquellos los que no se pueden identificar directamente con el producto, tales como depreciación, sueldo de personal de oficina, mantenimiento.

CALIDAD

La calidad puede tomar muchos significados y dar lugar a diferentes consideraciones :

Para el consumidor, la calidad es una característica del producto que puede comprar. La calidad es el grado de satisfacción que el bien o servicio proporciona al cliente.

Partiendo de un mercado de consumidores demandantes de calidad, el sistema de producción de la empresa debe tomar en cuenta aquella calidad que cubre plenamente las necesidades del usuario, considerando el costo de calidad que permita una rentabilidad adecuada, con una regularidad y un grado aceptables.

Los diseñadores del producto están por encima de las demandas y la calidad de los clientes y de las capacidades de calidad de los productores.

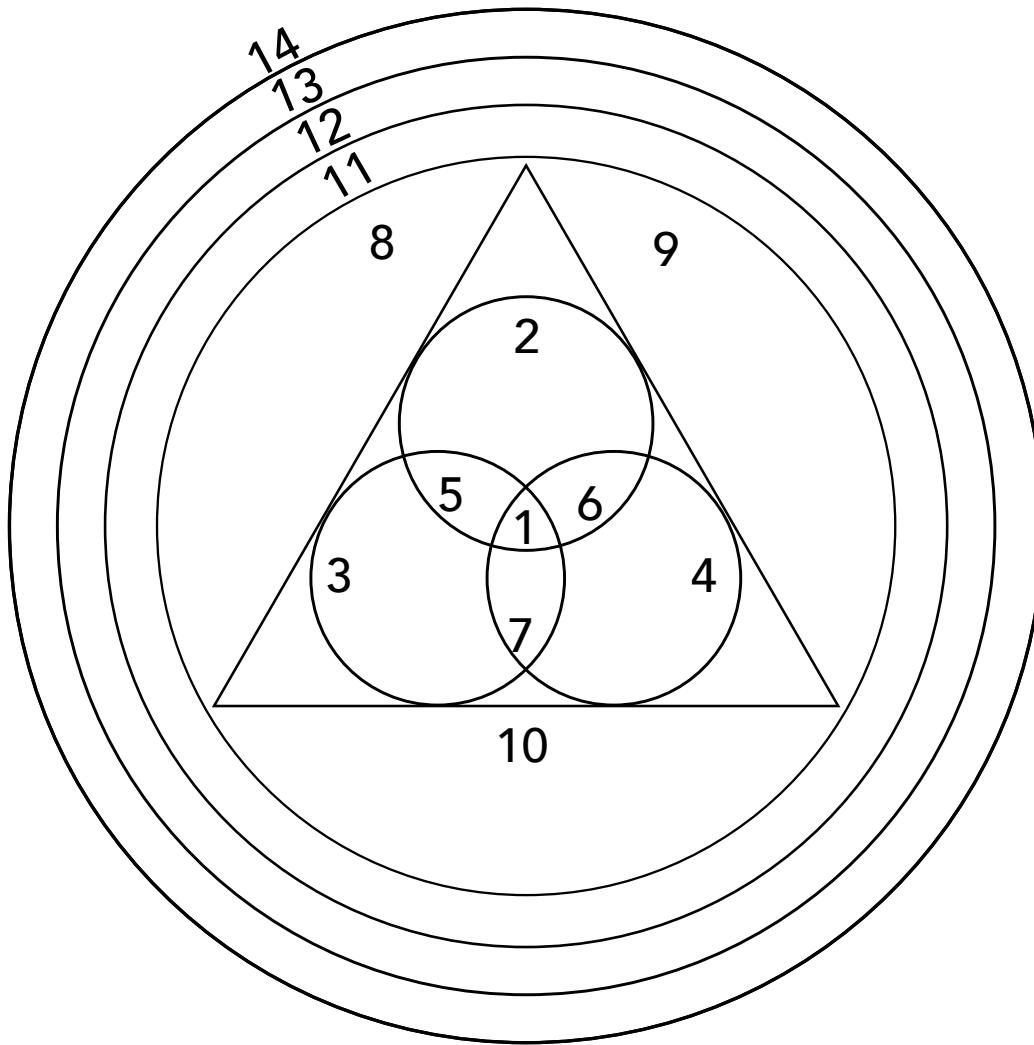
Su primera responsabilidad es diseñar un producto deseado por los clientes.

Para ello reciben ayuda por parte del departamento de investigaciones de mercados y mediante otros esfuerzos del personal, entonces, las especificaciones del diseño del producto se deben establecer dentro de las capacidades de producción del fabricante y los requisitos del comprador.

La **calidad total** del producto es el resultado del **valor humano agregado**, el hombre capacitado en aptitudes y actitudes es un ser con calidad.

PRODUCCIÓN: PLANEACIÓN - ANÁLISIS CONTROL

PARTIENDO DE LOS ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA: Hombres, máquinas y materiales; la producción se puede estudiar a través de una secuencia de planeación, análisis y control, clasificando los diferentes subsistemas e interrelacionándolos.



- DIVISIÓN DEL TRABAJO -

- 1 Dirección
- 2 Hombre
- 3 Máquina
- 4 Materiales
- 5 Mantenimiento
- 6 Métodos
- 7 Medición
- 8 Control de calidad
- 9 Control de cantidad
- 10 Control del proceso
- 11 Pronósticos
- 12 Planeación presupuestal
- 13 Planeación recursos humanos
- 14 Programación de recursos

El director de producción se ocupa del diseño de los productos, ritmo de circulación del material, grado de adiestramiento de los trabajadores, capacidad de las máquinas y de un sin fin de otros factores importantes.

Empresa - comercialización

La comercialización, a través de la investigación de mercados, tiene el propósito de conocer, lo mejor posible, al consumidor de bienes y servicios, para lograr satisfacer necesidades o hábitos de compra.

Es un método que integra elementos comerciales, que unidos, son útiles para la toma de decisiones, además es una técnica de compra y venta, que mediante una aplicación coordinada de acciones, hace llegar del fabricante al consumidor un producto, en el momento adecuado, en el lugar preciso y con la calidad y el precio correctos.

Siendo las ventas, el principal origen de los recursos económicos de una empresa, esta obtiene, por su conducto, una utilidad justa y razonable para el capital y una mejor y permanente fuente de trabajo, aunado a un crecimiento sano y constante.

ORGANIGRAMA COMERCIALIZACIÓN



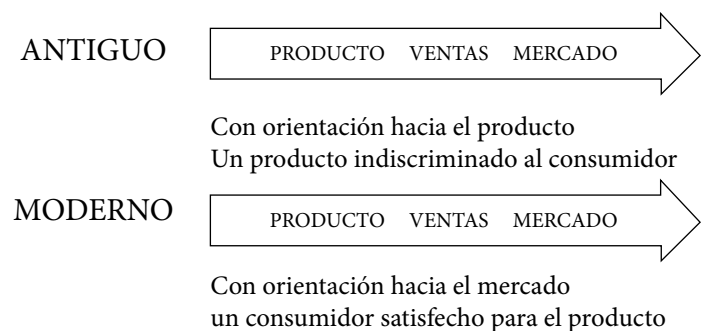
La comercialización comprende las siguientes actividades:

Necesarias para dirigir la corriente de bienes y servicios que va desde el productor al consumidor	Estudio de mercado
	Estudio de los costos y precios
	Estudio de planes y distribución
	Actividades e ventas y promoción
	Publicidad informática y combativo

DATOS HISTÓRICOS

- 1910 DESTACÓ LA INGENIERÍA : Avances en la industria automotriz y la de la radio
- 1930 DESTACÓ LA CONTABILIDAD : Por quiebras y fusiones de empresas
- 1960 ÉNFASIS A LA MERCADOTECNIA : Comercialización orientada a lo que quiere el consumidor. El mercado pone la pauta

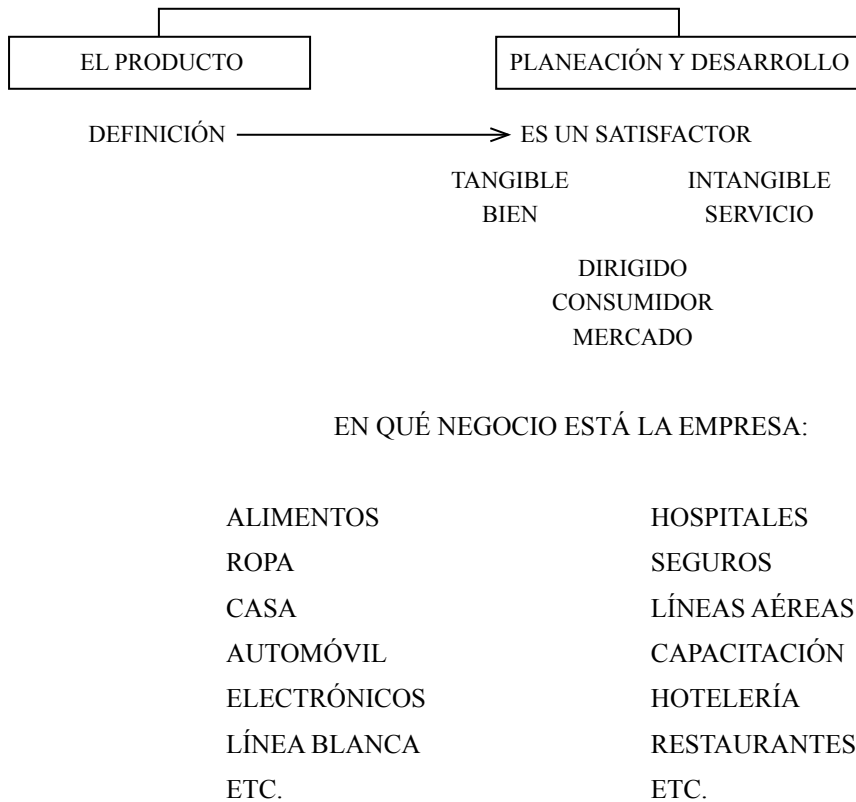
CONCEPTO COMERCIAL



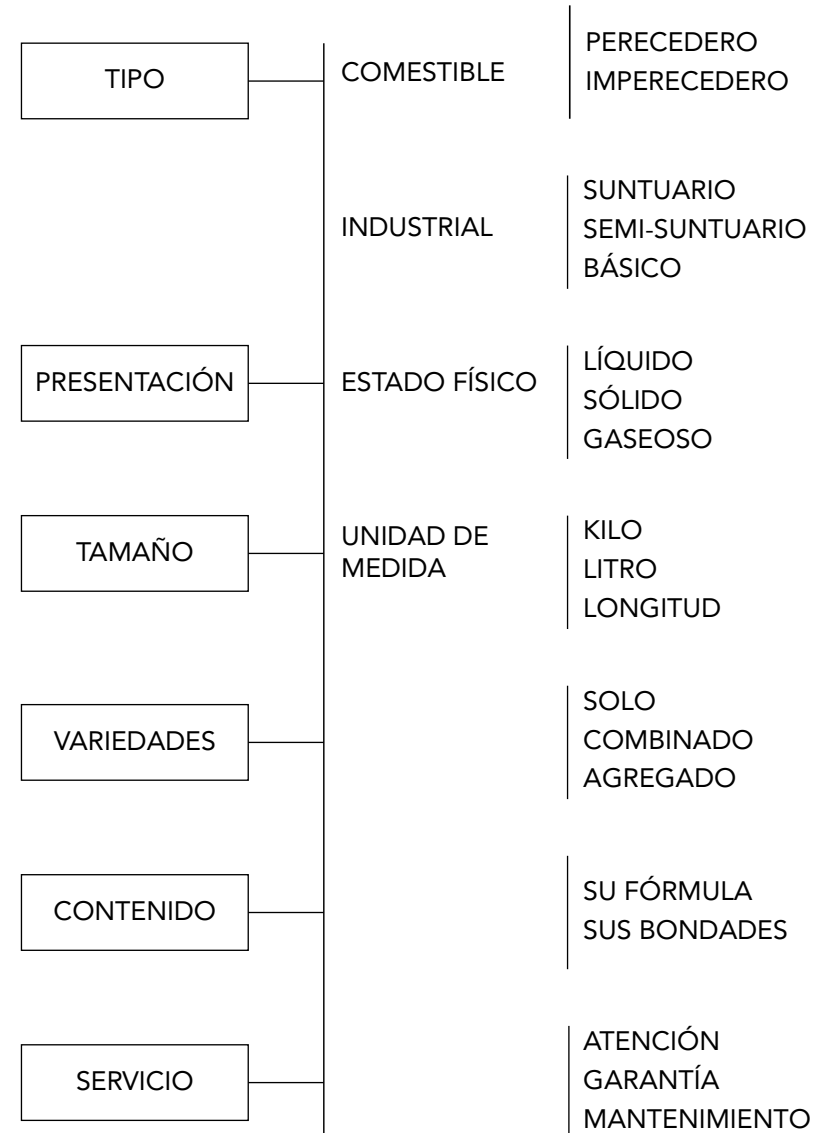
1970 ÉNFASIS EN LA PLANEACION ESTRATÉGICA: Campañas comerciales mas flexibles

1980 ÉNFASIS EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Detrás de lo que se está haciendo

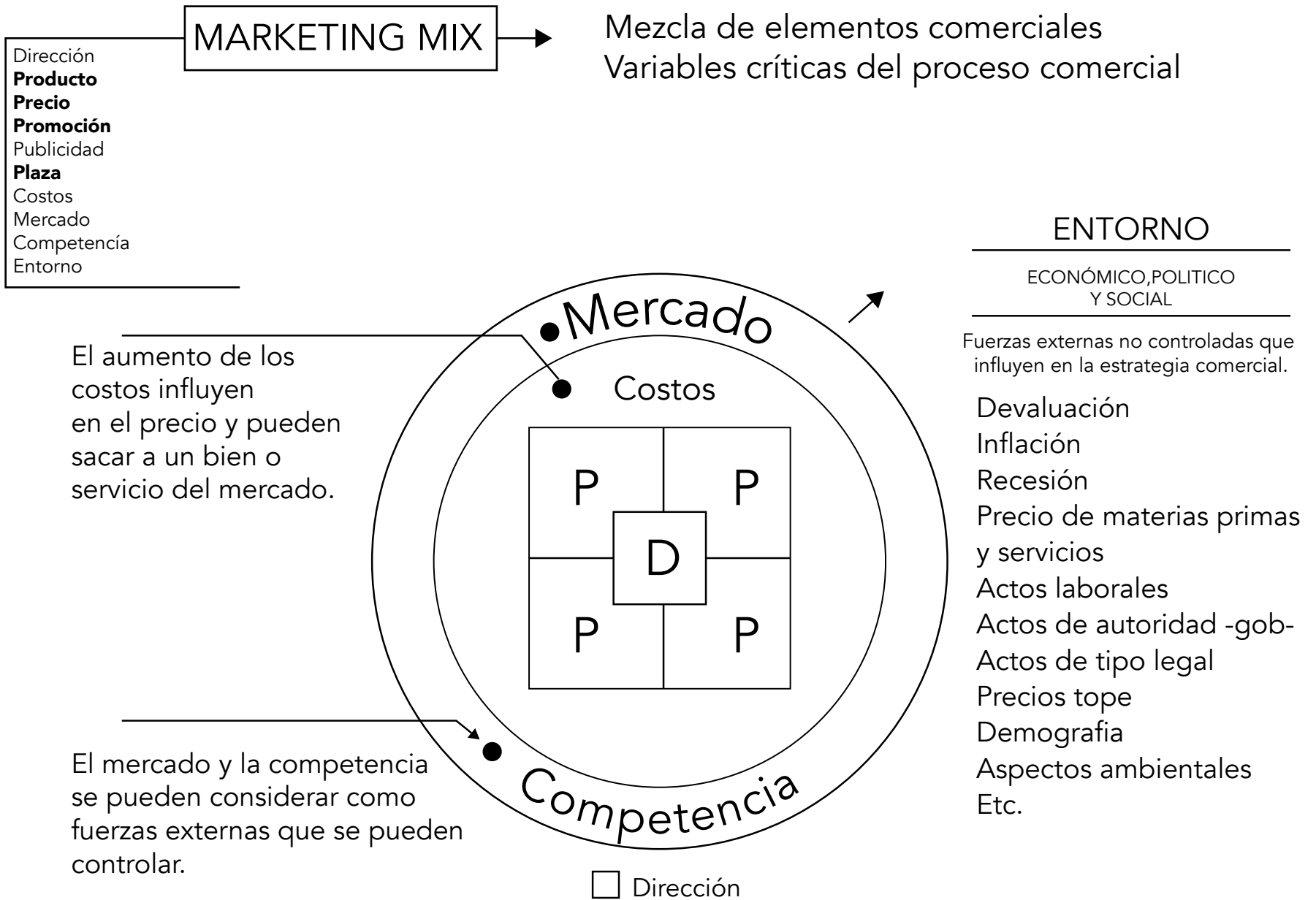
(ver gráfico pág. 38)



CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO



LA COMERCIALIZACIÓN Y SU ENTORNO



ENVASE Y EMPAQUE

MATERIAL	VIDRIO PLÁSTICO ACRÍLICO MADERA PAPEL CARTÓN ETC
La manera de presentarlo al consumidor	
Es importante para provocar su demanda	
Es un vendedor silencioso	

DISEÑO DEL PRODUCTO: ENVASE Y EMPAQUE

OBJETIVOS DEL ENVASE Y EMPAQUE	ESTÁTICOS	CONTENER EL PRODUCTO PROTEGER EL PRODUCTO PROTEGER AL CONSUMIDOR
	DINÁMICOS	FACILITAR EL EXÁMEN FACILITAR EL USO Y MANEJO FACILITAR LA VENTA FACILITAR INFORMACIÓN INSTRUCTIVA AYUDAR A SU IDENTIFICACIÓN ESTÍMULO DEL DESEO DE COMPRA UNA SOLA VARIAS - FAMILIAS CORPORATIVAS

MARCA Y ETIQUETA

La marca es todo aquello que permite individualizar un producto, otorgándole una personalidad específica, en forma tal que permita al consumidor obtener seguridad y garantía de calidad y origen.

También proporciona al distribuidor, el medio de diferenciarlo de los demás productos de competencia.



Envase, marca y etiqueta forman un todo en comercialización.
La etiqueta esta constituida por una superficie de un material variable que va adherida al envase y forma parte del empaque.

-LA ETIQUETA SOPORTA LA MARCA -

EL PRECIO

Lo fija el PRODUCTOR y el CONSUMIDOR
OFERTA DEMANDA

Dos partes que se ponen de acuerdo con el valor \$ de algo.

FACTORES QUE INCIDEN EN LA POLÍTICA QUE FIJA LOS PRECIOS.

DINERO. La moneda como tal no tiene un valor \$ fijo, fluctúa según mayor o menor confianza que se tiene de la economía de un determinado país – el peso frente al dólar –

INFLACIÓN. Aumento constante de los precios a través del tiempo. Se presenta cuando el valor \$ de la moneda tiende a bajar devaluación – y disminuye su poder adquisitivo. Aumenta el costo de la producción y suben los precios, baja el poder adquisitivo de la población.

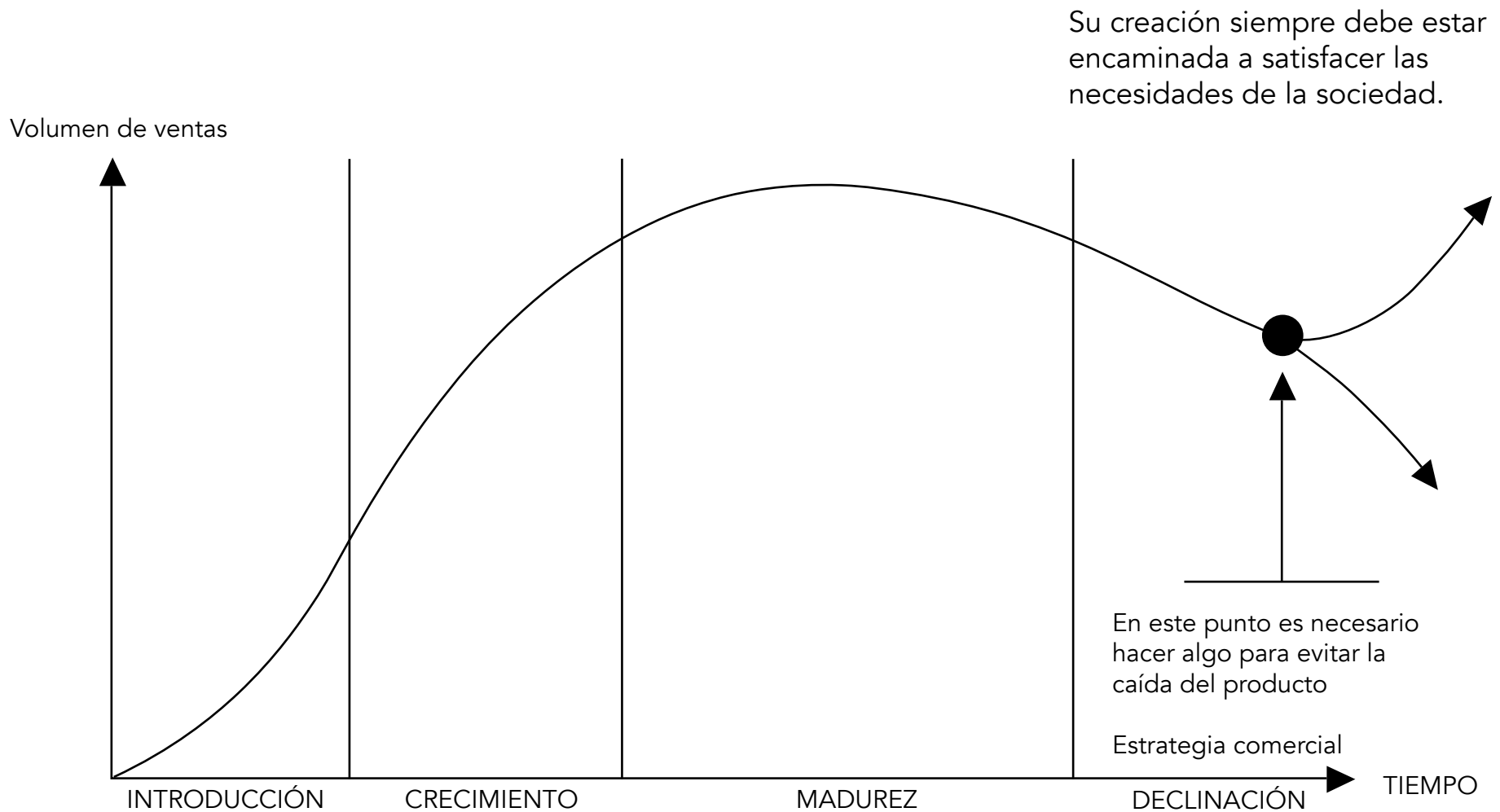
DEFLACIÓN. Disminución inversa de los precios por abundancia del producto, la población, sin poder adquisitivo, no demanda, se deja de producir y... desempleo.

Cuando los precios tienden a bajar, la economía está en deflación, normalmente es acompañada de un paro de la actividad económica

RECESIÓN, Acción de retroceder.

La recesión económica de un país tiene un retroceso.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



LA PERMANENCIA Y MADUREZ DE UN PRODUCTO SOLO TIENE COMO LÍMITE
-LA CREATIVIDAD DEL HOMBRE DE LA EMPRESA-

LEY DE LA OFERTA, DEMANDA Y EL PRECIO

OFERTA

Los factores de la ley de oferta y demanda, influyen poderosamente en la política para fijar los precios.

CONDICIONES INTERNAS

Costos de todo tipo

Gastos de todo tipo

Margen de utilidad

CONDICIONES EXTERNAS

DEMANDA

Valor subjetivo que está dispuesto a pagar el cliente

Capacidad del mercado

Precio de la competencia

Precios tope gobierno

LEY DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Si la oferta es mayor que la demanda = El precio tiende a bajar

Si la demanda es mayor que la oferta = El precio tiende a subir

Si la oferta y la demanda son iguales = El precio tiende a estar en equilibrio.

También el precio puede equilibrar a la oferta y a la demanda

CALIDAD

- Funcional
- Estética
- Económica

Es el valor cualitativo buscado por el cliente, por el cual está dispuesto a pagar un precio \$

PLAZA : CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Medios que se utilizan para poner los productos desde el fabricante hasta el consumidor en el lugar preciso.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Directo al consumidor

Venta directa en la fábrica

Venta domiciliaria

Venta por sucursal directa

Medio mayoristas

Tiendas de autoservicio

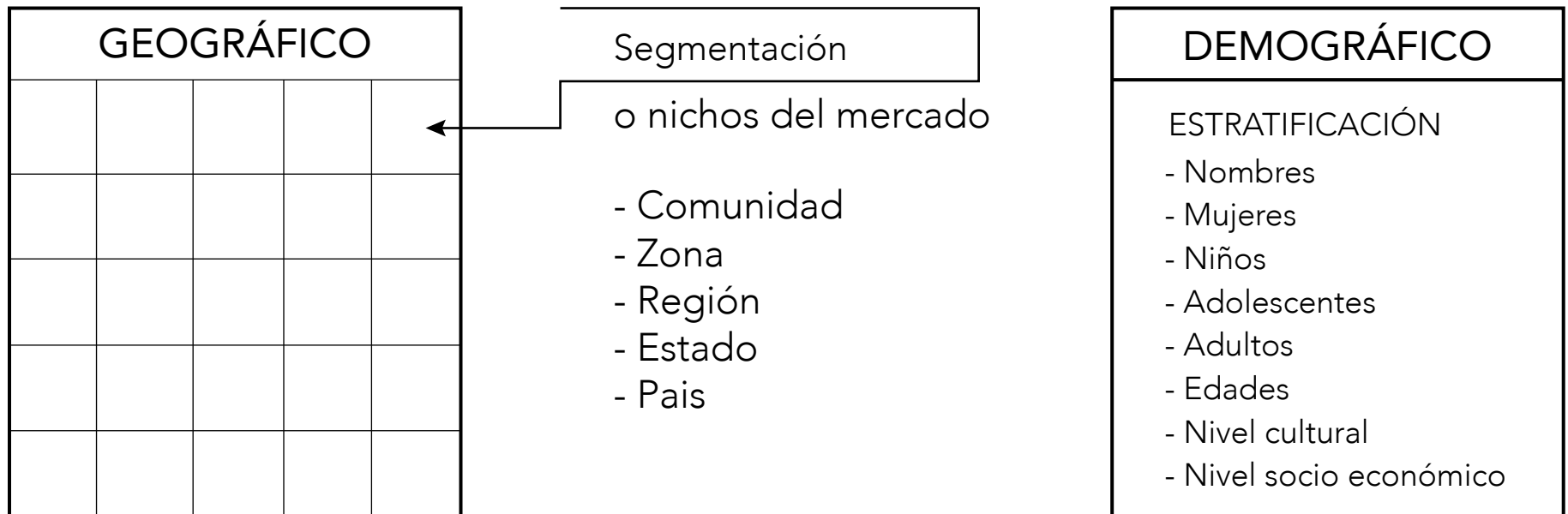
Distribuidor Independiente

Su propio riesgo e infraestructura

EL MERCADO

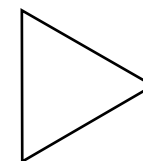
Lugar donde se reúnen vendedores y compradores para ponerse de acuerdo sobre el valor económico y calidad de un bien o servicio.

Para la investigación y designación comercial de un mercado, normalmente se utilizan dos tipos:



COMPETENCIA

- Quién es
- Donde está
- Qué ofrece
- Qué hace



Qué estoy haciendo

SELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La adecuada selección de un canal de distribución depende básicamente de dos factores : La exigencia del mercado, que desea el consumidor y cuanto y donde lo necesita; y por otro lado, las características del producto.

Así al determinar la opción mas eficiente para hacer llegar los artículos, del fabricante al consumidor, deben tomarse en cuenta los siguientes factores específicos :

DISTRIBUCIÓN MASIVA.- Productos de primera necesidad y alto volumen de desplazamiento.

DISTRIBUCIÓN SELECTIVA.- Bajo volumen de desplazamiento: productos, laboratorios , refaccionarias ,refrigeradores, radios

DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA.- Mínimo volumen de desplazamiento productos suntuarios o de lujo

Tipo, tamaño y naturaleza de la demanda

Naturaleza del negocio de la empresa productora

Tipo de productos elaborados o vendidos

Precio de venta unitario

Margen de utilidad, por la distribución

Variedad de líneas de productos


LA PROMOCIÓN

RELACIONES

PROMOCIONES

VENTAS

Es toda la combinación posible de las funciones de comercialización orientadas a desarrollar la mejor comunicación con el consumidor de bienes y servicios

EMPUJA EL PRODUCTO HACIA EL CONSUMIDOR 

- Generalmente se realiza en el punto de venta -

Promociones especiales para dar a conocer un producto Servicio para educar al cliente Apoyar y generar ventas Estimular la demanda -

Promociones en autoservicios
Ofertas
Demostradores
Anaqueles
Posters
Displays
Espectaculares, etc

Concretar la eficiencia compradora en el punto de venta

Almacenes

Tiendas

Hoteles

Restaurantes

Hospitales

Destinos turístico, etc

LA PUBLICIDAD

Primera y elemental acepción: Informar, difundir, para conocer	PUBLICIDAD
	Hacer público
	Lograr adeptos

JALA AL CONSUMIDOR HACIA EL PRODUCTO 

La publicidad, generalmente se realiza a través de

Electrónicos	Radio Televisión Telefonía Internet
Impresos	Periódicos Revistas Exteriores

LA PROPAGANDA

Difusión publicitaria enmarcada exclusivamente en aspectos políticos y religiosos

- proselitismo -

PRINCIPIOS DE LA PUBLICIDAD

La publicidad aunque ciencia no exacta, tiene sus principios.

La publicidad es un arte de seducción.

Sus armas han de ser, atractivas, sugerentes y artísticas

Para esta acción de persuasión y sugestión, se vale:

- Del dibujo
- La fotografía
- El sonido
- La redacción - = suigéneris =

Dotando al arte de ese efecto multiplicador del servicio comercial que proporcionan :

- Las artes gráficas
- La radio
- La televisión
- El cine

Aprovechando los medios o canales publicitarios:

Publicidad directa: Folletos, cartas, catálogos, etc.

Prensa: Periódicos y revistas

Radio: Emisoras locales y nacionales

Televisión:	Canales abiertos y restringidos
Cine:	Películas y salas de proyección
Carteles:	Anuncios exteriores o espectaculares
Promoción:	Sinergia en el punto de venta.

Empresa - finanzas

INFORMACIÓN CONTABLE

El sistema contable de una empresa o negocio es el procedimiento de recoger, resumir, analizar y presentar información sobre las actividades previstas o realizadas, susceptibles de ser expresadas en términos monetarios.

El departamento de contabilidad acopia toda la información contable que proviene de todos los centros de costos de la empresa, documentación que controla a través de los libros de diario y mayor – hoy computarizados – y que nos es útil para elaborar los diferentes documentos financieros :

Balance, estado de resultados y origen y aplicación de recursos.

Esta información debe ser recibida y proporcionada en forma oportuna, veraz, clara, concisa y fidedigna con el propósito de ser analizada con objetividad y no se desvirtúe

su objetivo.

Al estudiar estos sistemas, es útil considerarlos como constituidos en dos partes: contabilidad financiera y contabilidad de gestión

La contabilidad financiera tiene como principal objetivo proporcionar información financiera a personas u organizaciones exteriores: accionistas, bancos, gobierno y otros acreedores. Esta contabilidad se llama también histórica.

La contabilidad de gestión, o contabilidad de dirección, trata la información contable que es útil a la dirección, como instrumento auxiliar de la misma.

La contabilidad ha desarrollado una terminología propia. Este lenguaje es a veces claro y definido, y en ocasiones confuso y equívoco. Por ellos, más que a las palabras, interesa entender a los conceptos que aquellas tratan de expresar.

EL PRESUPUESTO

PRONÓSTICO.- Señal por la que se conjetura o adivina el resultado de alguna cosa o acción futura. En el pronóstico de ventas, se supone por medio de algunos indicios, qué

ingreso puede esperar una empresa. El pronóstico reservado es el que se reserva el gerente de ventas a causa de las contingencias surgidas del mercado y la competencia

PRESUPUESTO.- Cálculo matemático anticipado, sustentado con antecedentes, estadísticas datos históricos, que nos sirve para presupuestar los ingresos y egresos de una empresa o colectividad.

El presupuesto debe ayudar a planificar antes que servir de control.

En la empresa moderna, el establecimiento del sistema de administración por objetivos, requiere para su correcta aplicación de un sistema de planeación y control por áreas de responsabilidad, del cual forma parte, como subsistema, el de presupuesto por áreas.

Consideramos que en este concepto, la primera idea es lograr una descentralización de la autoridad para la toma de decisiones, buscando que la empresa sea manejada por personas automotivadas hacia la eficiencia y la eficacia, encontrando en ello su propia satisfacción y venciendo el desafío diario que la competencia, en un mercado libre en comercio, le impone.

EL BALANCE

(ver gráfico p. 51)

EL BALANCE

El balance es el documento contable que describe y nos muestra la situación financiera de una empresa o persona en un momento determinado, y en la medida en que dicha situación es traducible en pesos.

- Fotografía -hoy- todo hecho registrado en la contabilidad, podría ser llevado directamente al balance.

Nos sirve para tomar decisiones financieras

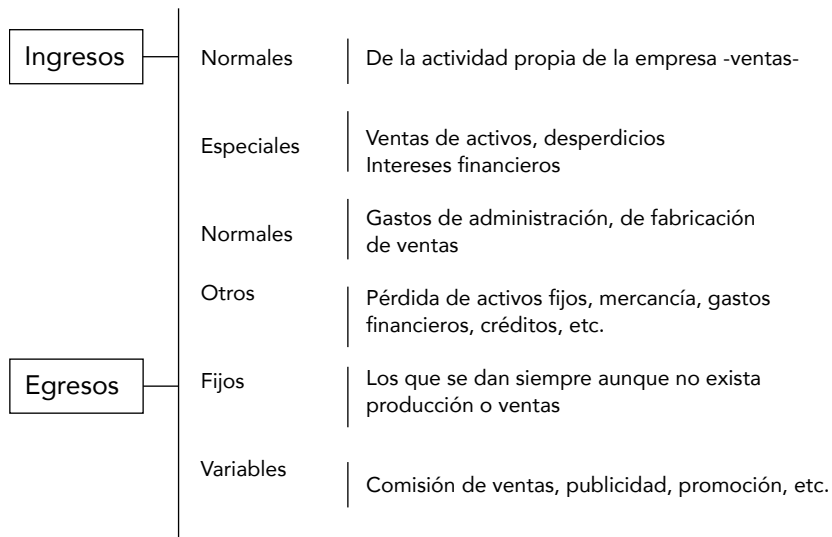
ACTIVO
Lo que tenemos
Dinero efectivo
Caja
Edificio
Maquinaria
Producción
Seguros - pagados -
Clientes
Representan \$

PASIVO
Lo que debemos
A terceros:
- Bancos
- Acreedores
CAPITAL
Lo que aportamos
- Accionistas
- Socios
- Dueños

Formulas: $ACTIVO = PASIVO + CAPITAL$
 $PASIVO = ACTIVO - CAPITAL$
 $CAPITAL = ACTIVO - PASIVO$

EL ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados es el documento contable <Dinámico > que nos muestra la situación contable de una empresa durante un periodo de tiempo -2003 a 2004- Es un estado de pérdidas y ganancias que desglosa **ingresos, egresos y beneficios.**



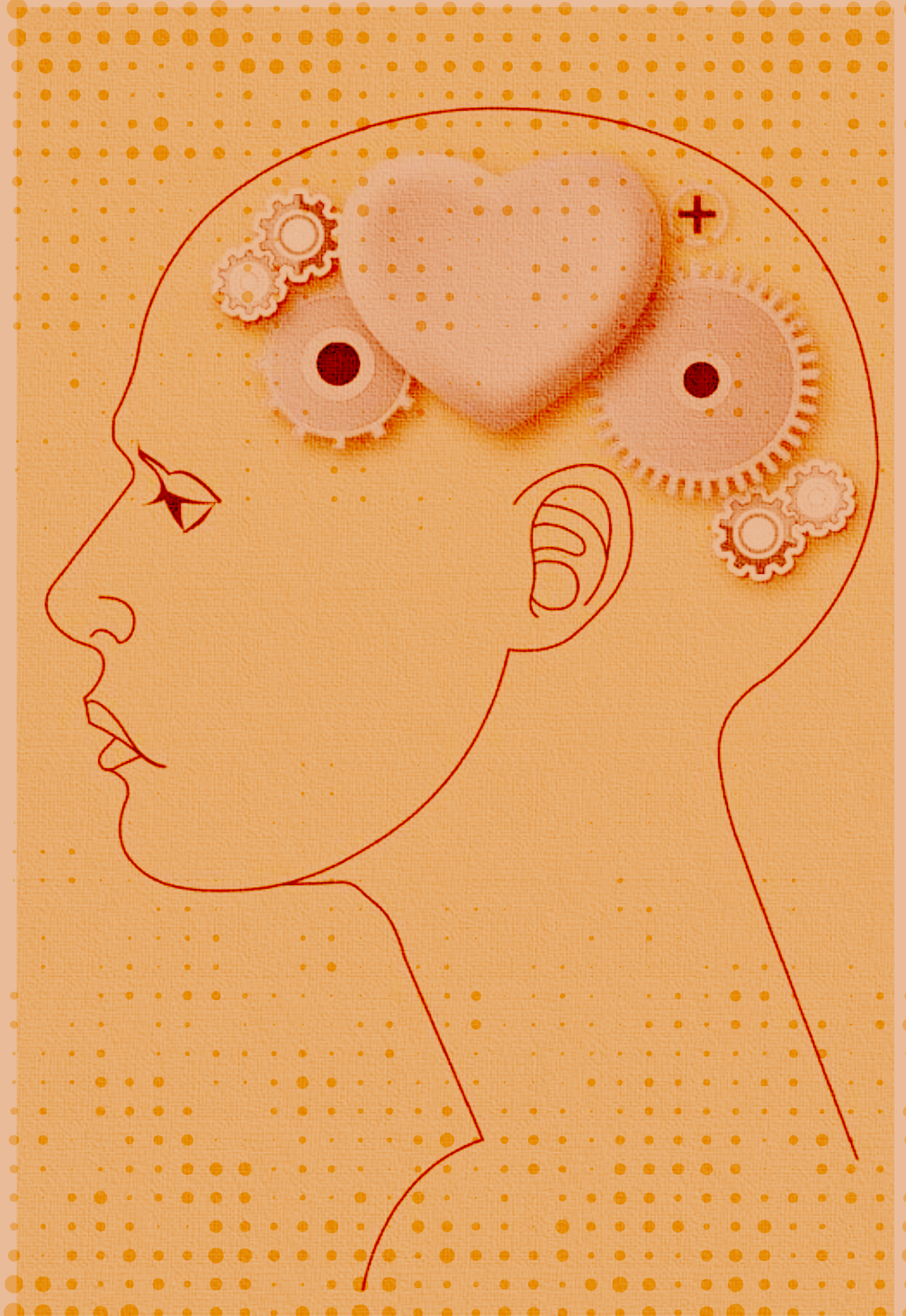
Se puede optimizar la operación de cada departamento de la empresa; controlando al máximo los gastos variables y aumentando las ventas para lograr punto de equilibrio:

Dos ejemplos:

Ventas 20		Ventas 25	
Gastos 15	fijos 10	Gastos 13	fijos 10
	var 5		var 3
Utilidad 5		Utilidad 12	

segunda parte

Factor
Humano



EL HOMBRE Y LA MUJER SU CONSTITUCIÓN Y NATURALEZA

En el orden y disposición de todos los elementos del universo. – surgidos en el acontecimiento del Big Bang, como principio de energía universal; o bien creados por Dios en el Génesis religioso como soplo de vida universal surge la esencia y propiedad de cada ser viviente vegetal y animal, para dar paso a la naturaleza humana en su forma corporal; animada por el aliento substancial, por medio del cual asimila su fuente de vida, para nacer, crecer, reproducirse y corporalmente, morir.

Para conocer y comprender la naturaleza humana en toda su extensión, - sea en las figuras de Adán y Eva o en la aparición del Homo Sapiens –es preciso consultar minuciosamente el código del tiempo histórico y recurrir al origen humano del saber y al origen divino del saber para fundamentar el pensamiento, disertar y escribir; acerca del origen, constitución, evolución y destino del ser humano; en la persona del hombre científico, el hombre filósofo y el hombre religioso.

Y del estudio realizado, definir sintéticamente los datos primeros de su configuración física, biológica y funcional; su configuración psicológica; emociones, sentimientos, comportamientos y fines existenciales; su configuración

espiritual, intelecto, carácter, voluntad, valores, virtudes, personalidad; y su configuración social, comunicación, relaciones, pertenencia. En este orden de elementos y factores, concluimos que esta naturaleza del ser externo y el ser interno que distingue al ser humano, se enmarca en cuatro disposiciones con la siguiente descripción :

EL HOMBRE ES UN SER BIO – PSICO – ESPIRITUAL Y SOCIAL

Estas cuatro disposiciones constitutivas del ser humano, se influyen y complementan unas a otras, y en el orden de la vida se expresan, tomadas de la mano de su escala de valores, siempre susceptibles de potenciar de acuerdo a su mismo ser.

De esta reflexión partimos para continuar la escritura humanista de este libro.

ELEMENTO BIOLÓGICO DEL SER

C U E R P O

Materia Física animada con fisonomía exterior

Materia y fuerza Energía Vida

E S T R U C T U R A

Cabeza, tronco y extremidades

Corazón : Aparato circulatorio
 Estómago : Aparato digestivo
 Pulmón : Aparato respiratorio
 Genitales : Aparato reproductor

SISTEMA GLANDULAR

Neuronas: Receptoras de los órganos de los sentidos.
 Transmisoras por medio de las células nerviosas de información hasta el

ORGANO MAESTRO

Cerebro Órgano físico por medio del cual se expresa esa parte de la mente del hombre que se denomina intelecto, de donde se expresa el alma.
 En él, tienen lugar todas las funciones que hacen del hombre y la mujer un ser superior.

FACTOR PSICOLÓGICO DEL SER

Alma

Materia volitiva racional con fisonomía interior
 Energía – aliento soplo de vida SENSITIVA, por medio de la cual percibimos, experimentamos y expresamos sensaciones;

amor, odio, sentimientos, pasiones, ira, alegría, dolor, felicidad, y todas las manifestaciones del corazón.

Fisiología de los SENTIDOS

Ojos	VISTA	Percibimos imágenes
Oídos	AUDICIÓN	Escuchamos sonidos
Nariz	OLFATO	Recogemos olores
Boca	GUSTO	Paladecemos sabores
Piel	TACTO	Sentimos placer, calor, frío dolor, etc.

Columna vertebral Células nerviosas y neuronas
 INFORMACIÓN.

Cerebro Percibe, codifica y archiva : conocimientos, experiencias, recuerdos, sueños, ideas, etc.

Mente INTELECTO Y VOLUNTAD
 Fuente o taller en donde se elaboran los pensamientos mediante una energía sutil primaria que el hombre debe vigilar para alcanzar un estado

superior de conciencia, por cuyo conducto se manifiestan sus demás facultades.

El alma es el premio de inmortalidad que se da al que vive el espíritu, en la relación psicosomática, el alma alcanza su purificación con la ayuda del cuerpo en donde vive.

FACTOR ESPIRITUAL DEL SER

En el origen humano del saber y en el origen divino del saber, encontramos y podemos tomar el conocimiento y la necesaria comprensión para discernir acerca de las personas, las cosas y los hechos que la historia nos dice y que registra sobre el principio y fin último del HUMANISMO ESPIRITUAL.

Ciencias como la paleontología, antropología y arqueología, realizan cada día nuevos hallazgos que nos ofrecen información de cómo vivían nuestros antepasados prehistóricos y cómo fue su evolución y destino espiritual. Lo que dichos hallazgos han dejado al descubierto pueden ser muy variados en sus pormenores; pero lo más revelador acerca de las costumbres y comportamiento del hombre, siempre ha puesto de manifiesto su humanismo espiritual y religiosidad.

COMPOSICIÓN DEL ESPIRITU

Anima: Substancia volátil que anima al cuerpo vegetal, animal y humano.

Alma: Substancia espiritual e inmortal capaz de entender, sentir, querer y que junto con el cuerpo constituye la ESENCIA DEL HOMBRE Y LA MUJER.

Espíritu: Ser divino inmaterial que está en cada persona como POTENCIALIDAD DISTINTIVA

A diferencia del alma vegetal y el alma animal, el ser humano tiene además ESPIRITU RACIONAL con tres potencialidades:

- Inteligencia
- Voluntad
- Libertad

DIOS INTERNO: Es nuestro yo divino inmaterial –imagen y semejanza– que constituye el espíritu individual. Don sobrenatural otorgado al ser humano para ser perfectible amar lo perfecto y alcanzar lo divino. Chispa de la divinidad que Dios nos concede para comunicarnos con él a través de la oración y la comunión.

DIOS DIVINO: Ser supremo, espíritu santo, lo indefinible

por representar al ABSOLUTO: Dios es la unidad o todo absoluto, porque solamente el todo puede ser uno y causa primera, esencia y espíritu supremo. Dios es padre, por ser la unidad de donde todo procede y a donde todo vuelve. Es causa que produce todo movimiento.

¡Dios es amor!

POTENCIALIDADES DEL ESPIRITU

Inteligencia.- Descendiente de la conciencia, es una de las facultades del ser cognoscitivo que le permite darse cuenta de la propia actividad y responder a la ajena. Es la capacidad de sentir para responder a las vibraciones del pensamiento. Es la primera facultad del alma consciente, que le entrega al espíritu y a través de la cual conocerá la sabiduría espiritual. La *inteligencia* en sí, es la facultad de *discernimiento*; facultad lógica y discriminativa de la mente que nos permite reconocer lo importante de lo fatuo, lo útil de lo accesorio; permite al individuo diferenciar el bien del mal o alcanzar la verdad y encontrar lo perfecto.

Voluntad.- Potencia espiritual que mueve a la conciencia individual a hacer o dejar de hacer una cosa y que se utiliza para acrecentar y superar su alcance. Facultad que nos mueve al acto, energía mayor o menor con la que ejercemos *la potencia de el querer que se inclina hacia el bien.*

Libertad.- Potencia espiritual para discernir sobre la causa y efecto del bien y el mal. Facultad para asumir con inteligencia y voluntad el libre albedrío y la toma de decisiones. Abundando, es la capacidad de elegir lo mejor, tiene relación con el intelecto ya que en su proceso interviene la razón, también tiene relación con la fuerza de la voluntad, porque en última instancia, la libertad es el brazo de la elección.

FACTOR SOCIAL DEL SER

ENERGÍA COMPLEMENTARIA EN LAS RELACIONES HUMANAS

La sociedad es la unión de los hombres en una convivencia que está garantizada por determinados sistemas de reglas morales y jurídicas, en los que se articulan las relaciones humanas: La forma en que está regulada la relación entre superiores y subalternos y la pertenencia de particulares a grupos; unidad en los usos, el intercambio, el derecho, la costumbre, el arte, las formas de producción y consumo etc.

Partiendo de la consideración de que la sociedad no es algo en que el hombre viene a dar a posteriori, sino que es un fenómeno primigenio, *El hombre no nace como individuo aislado*, por tal razón, tiene imprescindible dependencia

TEMPERAMENTO

Se origina como un proceso de las secreciones bioquímicas humorales que provienen de las glándulas de secreción interna; dichas glándulas vierten su contenido, estableciendo acción continua, sobre el sistema nervioso y el plasma sanguíneo, determinando así las cualidades específicas de la sensibilidad que posee cada persona.

- Temperamento innato
- Temperamento producto de la herencia biológica
- Temperamento producto de la respuesta súbita inmediata y espontánea al estímulo.

CARÁCTER

Cuando hablamos del carácter, nos referimos a él como el esqueleto mental del sujeto (voluntad), nacemos y morimos con él.

Factores esenciales, que al conjugarse, definen el tipo de carácter de una persona.

Emotividad: Intensidad con que se viven las emociones.

Actividad: Entendida en el sentido más amplio de la palabra: actividad mental y física.

Resonancia: Manera como el individuo reacciona ante la excitación exterior:

MEDIO AMBIENTE

Factores básicos del medio ambiente que influyen en la formación de la personalidad.

Percepción: Condiciones externas positivas o negativas que persigue el individuo y determinan su comportamiento. La educación escolar y desarrollo integral son factores esencial de la formación de la personalidad.

Proyección: Espacio exterior en donde el hombre se pone en contacto con las personas, las cosas y los hechos, para expresar su pensamiento y proyectar su actividad.

PERSONALIDAD

La **personalidad** es el resultado que emerge entre : las características biológicas y funcionales libres del **temperamento** y la fuerza moderadora del carácter; y la energía externa del medio ambiente.

Personalidad y dignidad

Dignidad, derecho natural de la persona; digno de respeto recíproco, sin importar su condición de raza o color, creencia religiosa, capacidad o discapacidad física, trabajo o profesión, pobreza o riqueza.

El hombre es digno de merecer algo favorable o adverso; porque es causa y efecto de si mismo, y tiene respuesta de su pensar, decir u obrar con dignidad, para ser digno en sentido favorable.

La dignidad inframundana del individuo, gesta la energía que da valor al universo; del conocimiento de su ser individual es capaz de comprender lo universal y, de su interior, emerge la fuerza enérgica espiritual, que acude al concierto extramundano que originó el génesis del Bing Bang.

Nadie puede quitarle al hombre su dignidad, por ser absuelto por encima de la materia. La personalidad de cada cual, a imagen y semejanza de Dios, tiene dignidad porque tiene espíritu, y esta condición –por si misma– tiene el mérito de calidad digna: personalidad perfectible que busca la dignidad de lo perfecto...

Dios como modelo.

PERSONALIDAD Y LIBERTAD

El hombre libre es dueño y señor de si mismo.

Tiene energía interior que le permite abrirse con libertad ilimitada a sí mismo, a las personas, a las cosas y a su ambiente.

Si este hombre es verdaderamente libre, no está sometido como esclavo al dominio de otro individuo, tampoco

es esclavo de apegos temporales obsesivos y vicios decadentes.

En el hombre y la mujer, la libertad es parte integrante de su espíritu desde que nace y es una potencialidad que ejercita libremente con inteligencia y voluntad **de** sino también libertad **para**; comprometiéndose con aquello que eligió en un acto libre de identificación intencional o inconsciente, para su bien o su mal.

Así entendido, el individuo libre es dueño de su propia determinación asertiva o errónea, por la cual obra, es decir, es causa del último razonamiento práctico de su entendimiento y responsable del efecto de su acción.

En conclusión, posee libre albedrío para determinar el cauce de su vida y su destino, porque su libertad inteligente lo deja en potencia y su voluntad congruente lo pone en acto para definir su camino de **gracia** o desgracia, para alcanzar la felicidad

LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD BINOMIO INSEPARABLE

Cuando discernimos en torno al término responsabilidad, observamos que solo se empieza a hablar de ella cuando las cosas van mal; en efecto se es responsable de un error, de una falta o de un fracaso; pero justamente, también se

es responsable de un acierto o de un éxito.

Ser responsable es, pues, asumir las consecuencias de un acto libre; dicho de otro modo, la responsabilidad exige la capacidad humana de asumir el hecho de nuestras acciones adecuadas o inadecuadas –consientes o inconscientes– y responder por el acto libre; lo que implica, según la naturaleza del acto, acatar una serie de sanciones morales y materiales, que van desde el puro y simple arrepentimiento hasta la reparación de los daños y la condena penal.

La libertad de una persona termina justo donde empieza la libertad de otra persona. Exceder los actos libres irresponsablemente nos hace esclavos del libertinaje.

Educar en libertad implica educar en responsabilidad; la conquista personal de la libertad se gana educando la **libertad responsable** y dejarla en rebeldía.

Sólo si soy un **rebelle** con libertad y responsabilidad, podré vivir la libertad de la civilización actual sin oponerme al todo. La verdadera rebeldía consiste en oponerse a lo falso, a lo feo, a lo que degrada, a lo que destruye a la persona humana.

Esta **rebeldía** si es positiva y educativa, es un asunto personal de Libertad Responsable, contagiosa, que puede tener repercusiones sociales, en cuanto haya muchos educadores rebeldes, quienes desean en verdad ser **rebeldes en libertad y responsabilidad** y en función de la vida y

del servicio a la vida de los demás; en función de lo más y de lo mejor; en función de las cumbres del espíritu, del aire limpio y puro de las alturas.

Personalidad y valores

Es preciso profundizar en la **axiología** – ciencia que estudia el valor – para tener una comprensión más clara de la importancia de los valores humanos.

Aunque algunas esferas axiológicas parezcan mas cercanas a lo animal o por el contrario, a lo divino; por darles el hombre su significado y avocarse a su relación, decimos que son humanas. Solamente con fines de estudio debemos separar cada esfera de valores, porque en realidad interactúan, de tal modo,- integrando nuestra personalidad, - que forman una unidad indivisible.

El hombre no es bestia, ni es ángel, su conciencia modifica a sus instintos y éstos afectan a su conciencia; su razón siempre se ve teñida de emotividad; en su arte, expresa lo que percibe, lo que siente y lo que piensa, plasmando sus instintos, su sangre, su cosmovisión y su amor. Para tener una personalidad bien integrada, una cultura auténtica y una educación de altura, es necesario considerar todas las esferas de la **escala de valores**, armonizándola y sin dejar fuera ninguna.

OBJETIVIDAD DEL VALOR:

La axiología como las matemáticas, es una ciencia exacta, la nueva ciencia del valor demuestra, utilizando las matemáticas transfinitas, la correcta jerarquización, axiológica. Nicolai Hartmann, filósofo alemán, hace una clasificación de la siguiente escala de valores:

Económicos	Físicos	Sociales	Afectivos	Intelectuales	Estéticos	Morales	Espirituales
------------	---------	----------	-----------	---------------	-----------	---------	--------------

El punto de partida para lograrlo es precisar el concepto al que se refiere cada esfera de valor.

VALORES ECONÓMICOS

Se refieren a la materia a la que ha sido dado un valor convencional, el **precio** relativo al dinero y lo que compra. Un billete no tiene un valor en sí como lo tiene la creación de Miguel Ángel, sino un valor dentro de un sistema que

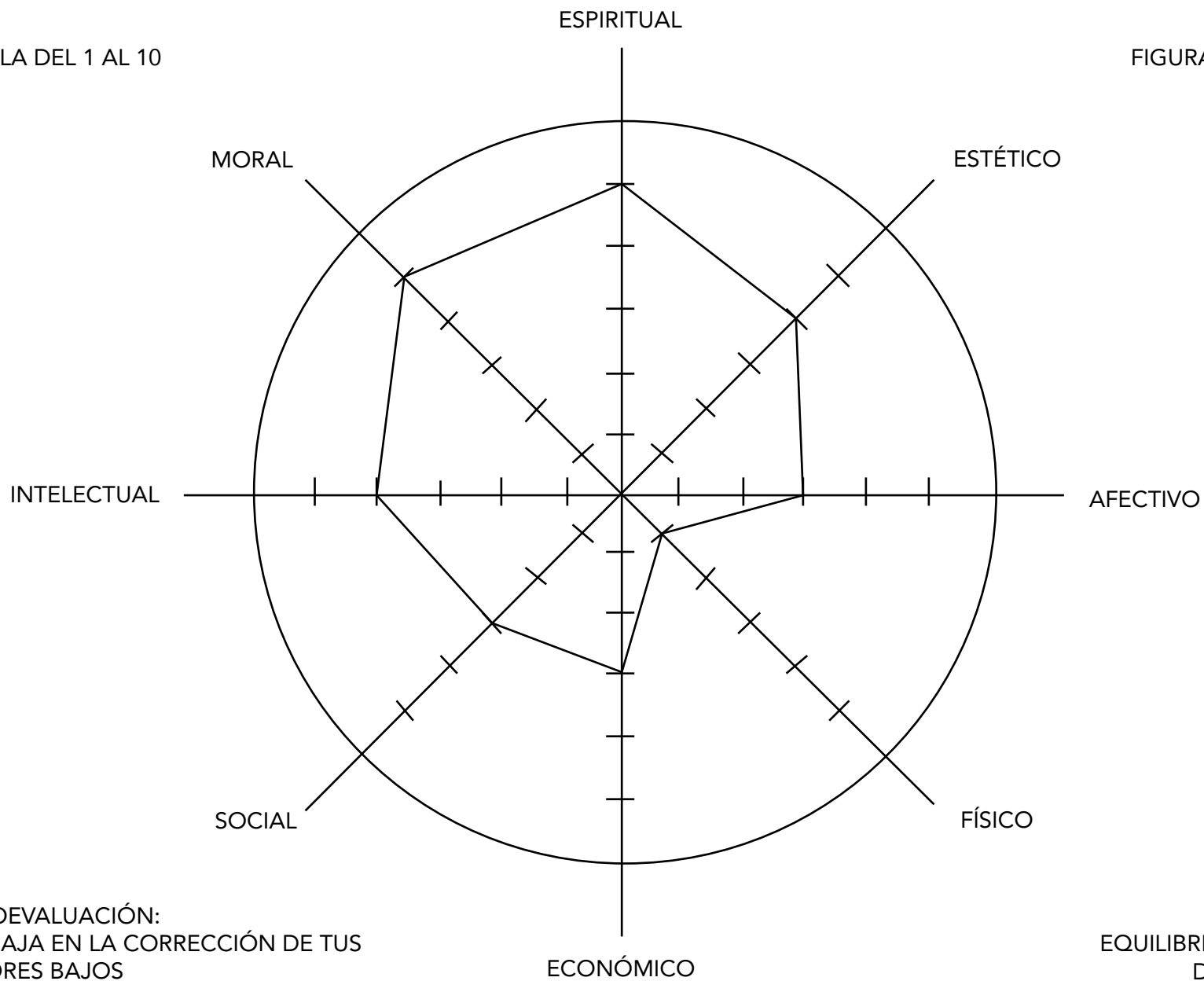
cuando el sistema cambia, el billete pierde su valor. Dicho de otro modo, sin ser un fin, el dinero es el mejor medio para cubrir necesidades primarias y otros satisfactores suntuarios, cosas y más cosas.

El valor económico se refleja también, en aspectos como producción, oferta y demanda, capital, trabajo, empresa

CERTIFICA TU ESCALA DE VALORES

ESCALA DEL 1 AL 10

FIGURA DE EJEMPLO



VALORES FÍSICOS

Se refieren a lo puramente físico, ciertamente son la base del edificio vivo del hombre. Ya nos lo han dicho los griegos muchos siglos atrás, “ mente sana en cuerpo sano”.

La salud es un don preciado que hay que saber cuidar; no dejemos que nuestro cuerpo se enferme de dejadez ó enfermedades contagiosas como el sida o la drogadicción. Comer alimentos balanceados y hacer ejercicio ayuda a su buen funcionamiento.

Nuestro pensamiento es superior a nuestro metabolismo, el primero nos puede sobrevivir, el segundo es efímero. Entre un atleta y un sabio, hay su diferencia; no en cuanto a la persona –tan valiosa una como la otra– sino en cuanto a su actitud o actividad, dada su trascendencia.

VALORES SOCIALES

Si aquí pensamos en términos de “justicia social de bien común”, nos estaremos refiriendo a valores mas altos como son los valores sociales; pero considerémoslos como las relaciones impersonales con los demás. No hay una comunicación de tú a tú, sino la interacción despersonalizada con el hombre masa. Lo que se dice, lo que hacen; la moda, las costumbres sociales, el aplauso, los resultados de la elección, las rayas estadísticas, el prestigio, la fama, el poder. No importa en realidad quien

aplauda, quien vote, quien diga, quien use, quien apoye, sino el impersonal “se” que se aplauda , que se note, etc.

Las relaciones interpersonales de tú a tu conllevan valores sociales de trascendencia como la solidaridad, la amistad y el valor.

VALORES AFECTIVOS

El valor de afectividad en el hombre, ocupa un terreno fronterizo entre lo corporal y lo espiritual o entre lo biológico y lo psicológico. Lo espiritual actúa por nuestro intelecto que piensa, que conceptualiza y nuestra voluntad que quiere libremente. Nuestro cuerpo actúa por el conocimiento sensorial y los apetitos que reaccionan instintivamente ante ellos; pero nuestra afectividad actúa material y espiritualmente: la imaginación ve como el pensamiento abstracto en lo racional –el sentimiento actúa– como la voluntad o el apetito en sus propios terrenos.

En cuanto imaginamos cosas materiales o corporales, nuestras emociones tienen también una gran dosis hormonal, pero en cuanto vamos siendo capaces de mayor creatividad e imaginamos grandes obras en el terreno científico, artístico o ético, nuestros sentimientos se espiritualizan.

VALORES ESTÉTICOS

Los valores estéticos representan a la belleza, la elegancia, lo sublime, lo agradable y son categorías estéticas. La voz griega “aisthesis” significa sensación, lo que nos da una pauta para relacionar siempre esta esfera de valores con cosas materiales que percibimos por los sentidos. Pero lo estético no se refiere a cualquier cosa, sino a una cosa bella y humanizada, enriquecida por la proyección total de la personalidad del artista que crea, o del hombre que contempla o del virtuoso que interpreta recreando la obra original. Al contemplar una pintura de Van Gogh, no solo vemos la habilidad de Vincent para manejar sus pinceles y sus colores, vemos también lo que piensa, lo que siente, lo que quiere. Al escuchar una fuga de Juan Sebastián Bach, tendríamos que dejarnos llevar por la música para gozar ese concierto y pensar, sentir y querer, todo a la vez, de modo que identificaríamos a tal grado con el creador de aquella obra y pudiéramos pasar la vista por la partitura y los dedos por las cordilleras de su alma.

VALORES INTELECTUALES

Nos referimos a la actividad de la razón, del discernimiento para ir en busca de la verdad, al preguntarnos del universo, al penetrar en los secretos del átomo; al cuestionarnos

quienes somos, de donde venimos y a donde vamos, nos estamos distinguiendo esencial y vitalmente de las bestias. Viéndolo así, primero necesitamos estar vivos – valor físico ; - para poder pensar, - valores intelectuales – y así poder abordar en nuestra vida la belleza, la bondad, la santidad.

VALOR MORAL

Ser fiere al deber ser de los actos humanos en orden a alcanzar la felicidad. Un acto humano requiere necesariamente del intelecto y la voluntad; esto es, para que un acto pueda ser calificado de moral o inmoral, es imprescindible que haya sido realizado consiente y libremente pero, ¿en que nos basamos para calificar de bueno o malo un acto humano? Es decir, ¿cuál es el criterio de moralidad?, la ética nos dice que este criterio se basa en la misma naturaleza. En la medida en que un acto perfeccione todos los aspectos del **ser bio-psico espiritual y social** o cuando menos no haya en detrimento de lo superior, el acto es bueno, y si el criterio de moralidad se basa en la naturaleza humana – en la esencia del hombre – no puede estar sujeto a cambios, porque si cambiara la naturaleza humana, ya no podríamos hablar de moral, de nombre, de razón y voluntad. El mal es un desorden, una carencia de bien: donde debería haber un hombre lúcido, no tenemos mas que un ser que se comporta como animal. El error común en esta materia tiene mucho de sentimentaloides: la conciencia permisiva,

laxa, esta dispuesta a justificar lo mas injustificable.

VALOR ESPIRITUAL

El valor espiritual no tiene el mismo peso conceptual en todas las personas, porque es obvio que una persona que entienda **religiosidad** como hipocresía, mochería, subterfugio, como mito, producto de la imaginación, alienada, espiritual o religioso en un nivel inferior en la escala, o lo sacará por tratarse de un desvalor. Caso contrario, otra persona que considere **religión** como la relación espiritual entre Dios y el hombre, colocará esta esfera **espiritual** en la cima de las demás, por tratarse de un nivel sobrenatural o superior a lo natural del hombre.

Y ¿cual de estas dos personas tiene la razón? La verdad no puede estar en dos posturas contradictorias, tu verdad o mi verdad: el diccionario nos puede resolver muchas preguntas y si queremos profundizar más, habremos de recurrir a nuestro propio razonamiento, para discernir sobre la verdad. ¡Enciende tu luz!

Estos dos últimos valores que hemos descrito hasta ahora, **el religioso y el moral** son los rectores, los que anclan nuestro barco en una tempestad, los absolutos, en los que podemos tener confianza por pisar terreno firme. El primero se basa en la autoridad del mismo Dios : si creemos en él,

sabemos que es inmutable y omnisciente —atributos de la divinidad— : por su perfección infinita, nunca cambia y todo lo sabe, y para que la ley moral mudara, se necesitaría que cambiara la naturaleza humana, o su mismo divino autor, cosas que ya vimos son imposibles.

Personalidad y virtudes

Las virtudes son hábitos buenos , repetitivos que perfeccionan las facultades bio- psico- espiritual y sociales del hombre, con el propósito de conseguir la verdad y el bien.

El bien cuenta, hay que conquistarlo, tenemos que romper lanzas por él, porque no se nos impone necesariamente por el solo hecho de conocerlo.

Si el hombre desarrolla las virtudes, la razón percibirá el verdadero bien, y la voluntad seguirá a la razón para obrar su perfeccionamiento. Por tanto, se puede definir a la virtud como un **hábito operativo bueno**, en contraste con el vicio; que es un hábito operativo malo. La virtud tiene una inclinación al bien y facilidad para obrarlo, o sea, la prontitud que crea la capacidad de obrar bien y también, la firmeza, que reafirma a la persona en lo que está haciendo. Esta persona se encuentra más segura de sí misma, por tener confianza de que en su vida habitual se está provocando una mejora en sí misma y en relación con los demás.

En términos generales, las virtudes tienen por objeto hacer al hombre como debe de ser:

Las virtudes naturales le hacen perfecto simplemente como hombre, las virtudes sobrenaturales le harán perfecto como hijo de Dios y heredero del cielo.

VIRTUDES TEOLOGALES

Sobrenaturales

Cualidad del espíritu, gracias a las cuales se vive en rectitud, de las que nadie puede hacer mal uso y en las que Dios realiza en nosotros con nosotros o sin nosotros.

FE
ESPERANZA
CARIDAD

Al hablar de las virtudes teologales, no nos movemos en el plano natural humano, sino en el mundo sobrenatural de la gracia. Y en este terreno, o se tiene fe, o no se tiene. Si sucede lo primero, hay que cultivarla y aprender a hacerla vida; si no se tiene fe, hay que saber respetar, estudiar para conocer la verdad, comprenderla y quizá, hasta llegar a pedir esta fe a Dios.

Porque hay personas que al estudiar se percatan que debe existir un acto puro, una causa primera que explique

todos los efectos, una inteligencia que mantenga el orden maravilloso del cosmos, en lo íntimo de su conciencia sienten el vacío al que se refieren los poetas: **EL HOMBRE ES UN VASO INFINITO QUE SOLO SE LLENA CON INFINITO**

VIRTUDES CARDINALES naturales

Fueron los grandes filósofos de la antigüedad, Platón y Aristóteles entre otros teólogos, los que profundizaron bellamente en la índole de las virtudes

PRUDENCIA
JUSTICIA
TEMPLANZA
FORTALEZA

Solo estudiando podemos escapar del escrúpulo o la laxitud; ambas posturas son enfermedades de la conciencia: un poco de estreches, de ver el mal, a donde no lo hay; la otra es tan amplia que todo acepta, tolera y juzga como positivo.

En el estudio, aceptación y ejercicio de las virtudes cardinales, podremos formar nuestra personalidad.

PRUDENCIA. La sabiduría del corazón... rectitud de intención.

Prudencial el fin, y buscar los medios convenientes de modo que la obra salga bien hecha, es el propósito; dicho de otro modo, como el fin lo justifica los medios, la prudencia nos ayuda a elegirlos, a decidirnos y a actuar lo mejor que podamos para que lo hagamos y salga lo mas perfecto posible: jerarquizar correctamente; primero es el deber, luego la diversión; primero es la familia, luego el trabajo; primero es el alma, luego es el cuerpo; primero es la vida, luego el dinero. Al tomar una decisión tener en cuenta todos los aspectos de cada situación y así poder actuar adecuadamente, tomando en cuenta las circunstancias y los hechos, basándose siempre en criterios rectos y dignos.

JUSTICIA. “A Dios lo que es de Dios, al Cesar lo que es del Cesar”

Por causa y efecto. La justicia es dar a cada quien lo que justamente le corresponde por derecho natural.

“El respeto al derecho ajeno es la paz” por justicia, los demás merecen nuestro respeto, respeto a su vida, a su conciencia, a su libertad, a su cuerpo, a sus propiedades. Ser justo significa saber dar a cada uno el lugar que como ser humano merece; tanto a familiares, amigos, compañeros de trabajo y en general, a todas las personas con las que tratamos, dándoles siempre la oportunidad de actuar con dignidad recíproca.

TEMPLANZA. Carácter, voluntad, dominio de sí mismo. Virtud por medio de la cual moderamos nuestros apetitos; la templanza combate y domina la tendencia desordenada al deleite sensible de beber, comer y copular: vicios llamados gula y lujuria, no es malo gozar, pero gozar con moderación. El hombre o mujer virtuosos no se privan del placer, al contrario, saben gozarlo porque no se hartan; son dueños de sí mismos para dar un no al hedonismo y un sí rotundo al amor con mayúsculas.

FORTALEZA. Estado de conciencia que manifiesta fuerza, capacidad de acometer y resistir. El hombre con fortaleza es sereno, seguro, confiado, valiente, generoso; denota reciedumbre, verticalidad para cumplir, perseverante en lo que debe hacer, fuerza para lograr resultados, ir adelante, realista ante los problemas, sin achicarse; sabe batallar sin desánimo y superar los defectos de su temperamento. Tiene valor para soportar con alegría las contradicciones de la vida. Crece en el esfuerzo y tiene el deseo de emprender grandes tareas en favor de sí mismo y los demás.

HUMILDAD. Ausencia de soberbia o pusilanimidad. Como a veces se piensa en forma peyorativa e ignorante, aclaramos que la humildad no es un indicativo de

estupidez o debilidad, sino de mansedumbre inteligente. La humildad con madurez, tiene la capacidad de asumir nuestras limitaciones y la fortaleza para superarlas.

Ser humilde es reconocer nuestras cualidades y aciertos y después de obrar del mejor modo posible, no buscar el aplauso y el elogio tras el triunfo vanidoso, sentir la satisfacción propia de haber actuado bien y saber reconocer lo que los otros hacen mejor y felicitarlos.

La humildad que combate y domina la tendencia desordenada a la propia excelencia convertida en soberbia se reconoce como una virtud cristiana del conocimiento del yo. Esta humildad no puede separarse de la verdad, pues consiste en el conocimiento de nuestra propia bajeza y miseria, y obrar conforme a ello.

¡Quien no es humilde en el éxito, después no es fuerte ante los fracasos!

GENEROSIDAD.

La generosidad junto con el intelecto son cualidades representativas del hombre superior porque activa desinteresadamente y con alegría, pensando al hacerlo en la necesidad de otra persona y en la utilidad que le reportara a nuestra ayuda. También es generosidad ayudarnos a nosotros mismos y no ser demasiado severos al juzgarnos cuando fallamos.

El hombre generoso es un ser feliz porque obra con plenitud y amor.

(ver gráficos de págs. 71-72)

Personalidad y motivación

Fuerza que está dentro de nosotros y que alguien o algo pone en movimiento.

La motivación es el proceso dinámico que está en la base de una conducta, es el **motor** que desencadena y organiza la acción.

Las motivaciones, pueden arrancar de cualquiera de los motores de la persona: instintos, emociones, tendencias, vocación, enamoramiento, sentido práctico, percepciones, intelecto, voluntad; aún así, de donde provengan, es importante asegurar, que la que actúa es la persona, tomada como un todo, es decir, en unidad.

Esencia humana de la motivación.

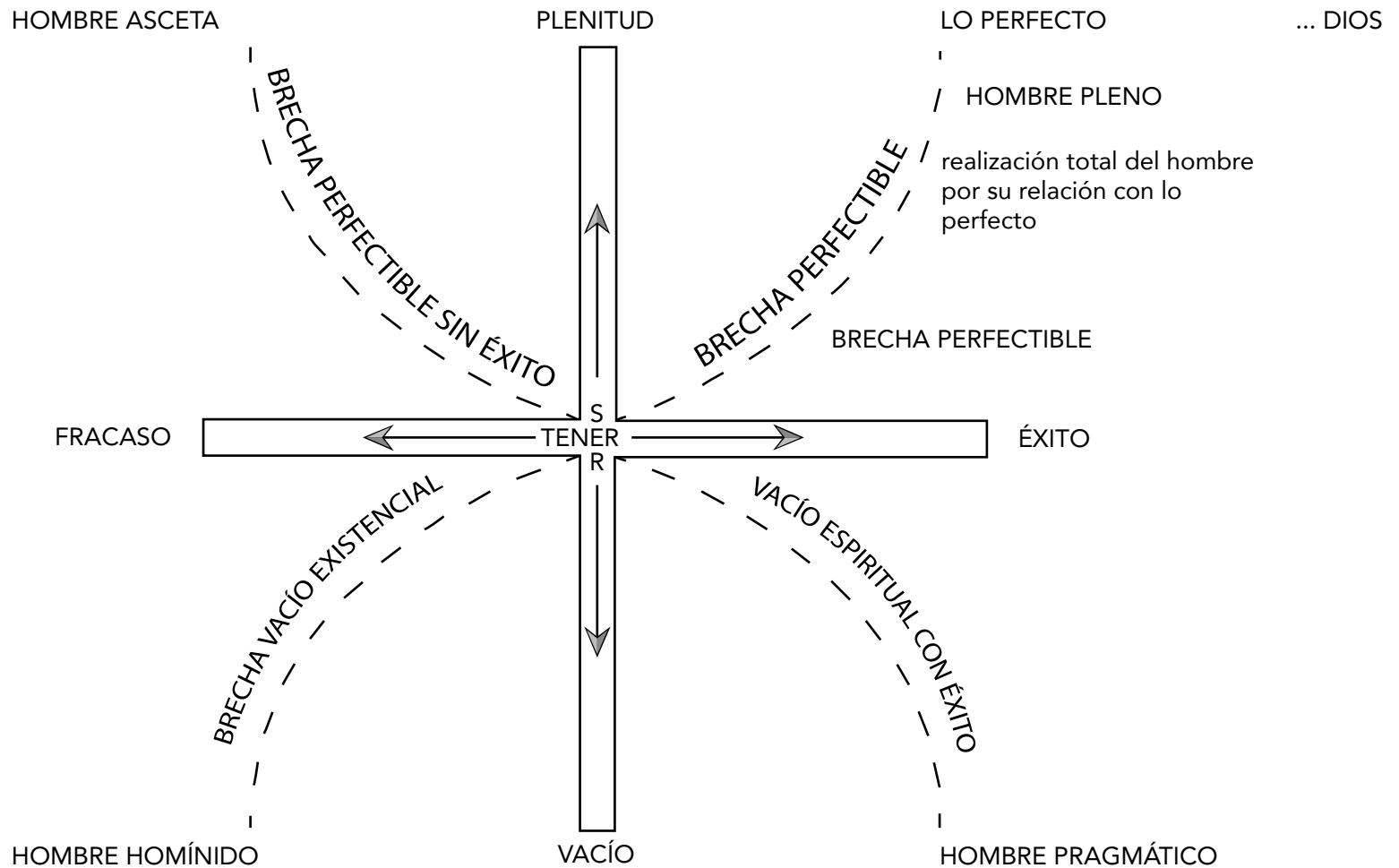
Motivación Extrínseca

Conducta condicionada: cuando siempre se espera recibir recompensa cuantitativa, a cambio de lo que se da: trabajo

VALORES Y VIRTUDES

Esta coordenada con cuatro vectores nos muestra cuatro campos de desarrollo en donde nuestros valores y virtudes se forman y actúan en favor de nuestra formación integral.

Como se nota en la gráfica, estos valores y virtudes nos proporcionan: unos bienestar y su objetivo está en el tener; y otros nos proporcionan bienestar y su objetivo está en el ser.



Partiendo de su estado natural más originario, el hombre busca su total realización ejercitando valores y virtudes en sus relaciones consigo mismo, con la humanidad, con la naturaleza, con el universo, con Dios.

VALORES Y VIRTUDES

ESFERAS	FIN OBJETIVO	FIN SUBJETIVO	ACTIVIDADES	PREPONDERANCIA	NECESIDAD QUE SATISFACE	TIPO DE HOMBRE	CIENCIAS QUE LA ESTUDIAN.
RELIGIOSOS	DIOS	SANTIDAD	Culto interno y externo, virtudes sobrenaturales.	Toda la persona dirigida por la fe	autorealización	santo	teología
MORALES	BONDAD	FELICIDAD	Virtudes humanas	Libertad dirigida por la respuesta, razón	autorealización	integro	ética
ESTÉTICOS	BELLEZA	GOZO DE LA ARMONÍA	Contemplación creación interpretación	toda la personalidad ante algo material	autorealización	artista	estética
INTELECTUALES	VERDAD	SABIDURÍA	abstracción y construcción	razón	autorealización	sabio	lógica
AFFECTIVOS	AMOR	AGRADO AFFECTO PLACER	manifestaciones de cariño, ternura, sentimientos y emociones	afectividad	sensible del yo	sensible	psicología
SOCIALES	PODER	FAMA PRESTIGIO	relación con hombre masa, liderazgo, política, cortesía.	capacidad de interacción y adaptabilidad	sociales	civilizado famoso lider político	sociología
BÁSICOS	SALUD	BIENESTAR FÍSICO	higiene pulcritud	cuerpo	seguridad	artesano	mediana
ECONÓMICOS	RIQUEZA BIENES NATURALES	CONFORT	admiración	cosas a las que se les da un valor convencional	fisiológicas	hombre de negocios	economía

vs dinero. Yo soy movido para ganar un premio o evitar un castigo.

Motivación Intrínseca

Conducta incondicionada: Cuando se da algo sin esperar una recompensa a cambio. Sale de dentro de uno mismo naturalmente **dar-se**

Yo hago lo que quiero, pero quiero lo que hago.

Motivación Trascendente

Conducta Solidaria: Lo que mueve a un intelecto generoso superior para actuar, con relación a otra persona; dejar algo de mí en otros, no es mi propia necesidad, sino la necesidad del otro.

El bien que podamos dar o hacer por los demás, en razón del mismo bien es motivación trascendente.

El profesor Douglas McGregor, del Massachusetts Institute of Technology, describe, –en un excelente resumen que fue originariamente preparado para un grupo de directivos– la jerarquía de necesidades como sigue:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

(SER BIOLÓGICO)

El hombre es un ser indigente, tan pronto como una de sus necesidades es satisfecha, otra aparece en su lugar. Este proceso es interminable; dura desde el nacimiento hasta la muerte

¡UNA NECESIDAD SATISFECHA NO ES UN MOTIVADOR!

Este es un hecho de profunda significación que es normalmente ignorado por el método tradicional de **dirigir subordinados** en la organización familiar o empresarial.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

(SER BIO- SOCIAL)

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, otras de nivel mas elevado empiezan a orientar el comportamiento humano y a motivarlo. Las necesidades de seguridad; son las necesidades de protección contra el peligro, las amenazas y las privaciones.

NECESIDADES DEL YO

(SER PSICOLÓGICO)

Por encima de las necesidades bio-sociales, se encuentran las de mayor significado para el mismo hombre, las necesidades del yo: las necesidades del status, reconocimiento, aprecio, ego, que están relacionadas con la propia estima, confianza en uno mismo, libertad independencia, logro, competencia, conocimiento; y las que se relacionan con la propia reputación, reconocimiento, aprecio, respeto, etc. Las necesidades del yo, actúan en el ego en forma positiva o negativa, debemos cuidar los excesos de comportamientos del yo egocentrista, ególatra, misógino o narcisista.

NECESIDADES SOCIALES

(SER SOCIAL)

Cuando las necesidades fisiológicas del hombre están satisfechas y éste ya no experimenta temores con respecto a su bienestar físico, las necesidades sociales se convierten en un motivador importante de su comportamiento. Estas necesidades son las de **pertenecer** a una familia, pandilla, equipo deportivo, región; estar asociado, ser aceptado por los compañeros, tener amistades, dar y recibir amor, etc.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

(SER ESPIRITUAL)

Finalmente, en la cúspide de la pirámide de la jerarquía de necesidades del hombre, se encuentran las que podríamos llamar necesidades de autorrealización. Estas son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades, de desarrollarse continuamente, de ser creador en el más amplio sentido del término.

Personalidad y objetivos de vida

La vida es un proceso de constante adaptación. Las metas personales de un individuo, sus deseos y aspiraciones, evolucionan continuamente y siendo modificadas por

sus experiencias y nuevos conocimientos. Esa es una de las razones por lo que es tan difícil que un individuo especifique en concreto sus objetivos de vida.

Aunque un individuo generalmente no puede expresar el ideal de su yo, puede hablar de experiencias positivas o negativas y destacar en su ideal, las que han sido altamente gratas y aun estimulantes para capitalizarlas. Puede especificar esas raras experiencias culminantes que le hicieron sentir tan bien consigo mismo. Cuando tiene oportunidad de hablar sobre lo que ha sido especialmente grato y de lo que cree que le agradaría, está tocando los elementos centrales del ideal de su yo.

El ideal de sí mismo proyectado hacia el futuro en sus objetivos de vida, es el de un hombre o mujer conquistador y competitivo.

PLANEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VIDA

El propósito es ayudar a planear de una manera, más adecuada los objetivos personales de vida.

Planeamos nuestras empresas, nuestras finanzas, nuestra economía nacional, y sin embargo, le dedicamos muy poco tiempo a lo más preciado que tenemos... nuestra vida. Nunca es tarde para pensar y planear el futuro, es maravilloso que la vida empiece todos los días al salir el sol, diariamente tenemos la oportunidad de poder iniciar

una nueva época, hacer lo que siempre quisimos hacer, tener nuevas aspiraciones, sin importar la edad.

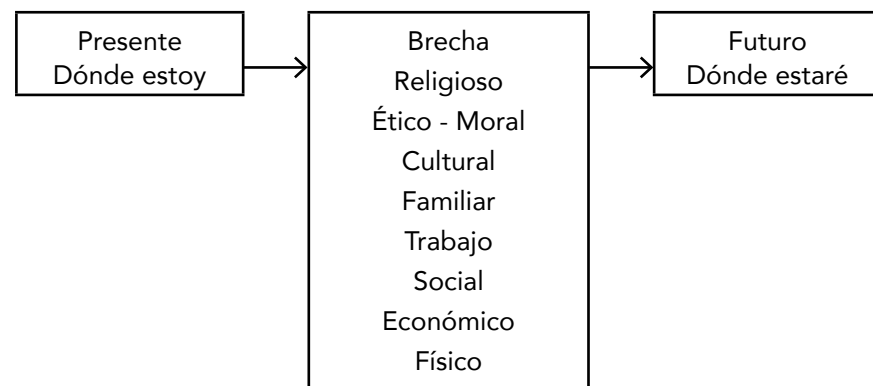
No podemos dejar el mañana a la buena suerte... la buena suerte es de aquellos que **planean el futuro** y que tienen claro a donde quieren llegar. Los demás se deben acomodar a lo que el planificador les deja: tres tipos de persona.

El que ve pasar las cosas que suceden

El que va con las cosas que suceden

El que hace que las cosas sucedan

Para ser promotor y protagonista de las cosas que suceden, es necesario fuerza de voluntad para romper cómodas y viejas costumbres, pero bien vale la pena el esfuerzo al avisorar el resultado a futuro.



ÁREAS DE AUTODIAGNÓSTICO

Del desarrollo Individual

Para cada una de las áreas, tendremos que hacer las preguntas clasificadas de toda planeación

¿Dónde estoy? - Donde quiera estar a futuro?

La diferencia entre estas dos preguntas nos da como resultado la brecha de desarrollo.

La manera de llenar esta brecha es realizando un programa de actividades que nos lleve directamente a la meta propuesta para el futuro.

Tendremos que plantearnos para cada área objetivos de vida realizables, pero que tengan reto. Una meta imposible de llevar a cabo nos puede desanimar, en cambio el lograr metas propuestas nos dará ánimos y nos motivará para continuar con nuestro propósito.

Por supuesto que el realizar el programa de autodiagnóstico, desarrollo individual y ejecución, requiere de gran voluntad y esfuerzo, pero vale mucho la pena llevarlo a cabo.

(ver gráfico pág. 76)

IMAGEN DE LA PERSONA QUE QUIERO SER

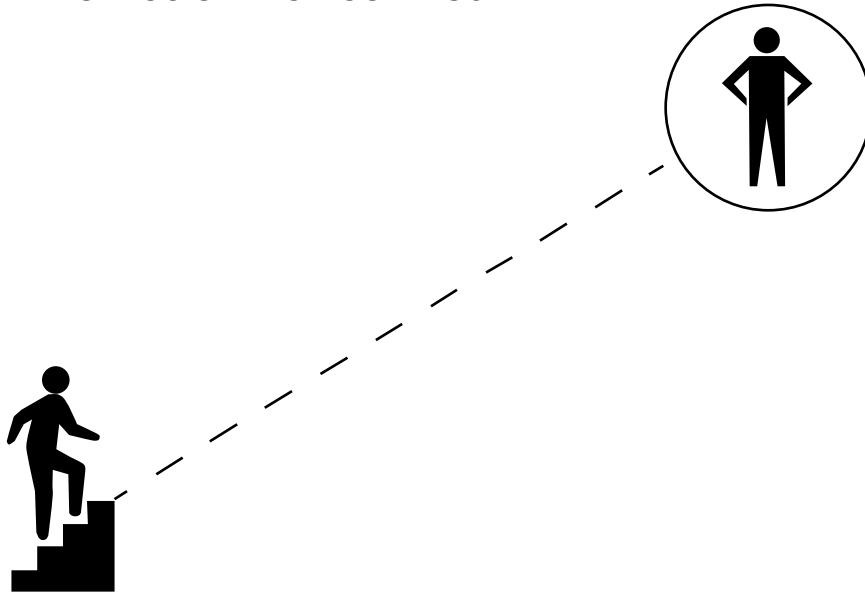
TIEMPO

COMO USO MI TIEMPO
DESPERDICIO MI TIEMPO
APROVECHO MI TIEMPO

VIDA

COMO USO MI VIDA
DESPERDICIO MI VIDA
APROVECHO MI VIDA

PROYECCIÓN A CINCO AÑOS



EPITAFIO

ESTO ES LO QUE PIENSAN LOS DEMÁS DE MI

COMO EL SER QUE QUIERO SER

- ¿CUÁLES SON MIS PLANES?
- ¿CUÁL ES MI CAMINO?
- ¿A DÓNDE QUIERO IR?

¿QUÉ ESTOY PONIENDO EN MI BRECHA PARA
ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE VIDA PROYECTADOS?

ÁREA	DESCRIPCIÓN
Afecto	Compartir amistad y amor
Trabajo	El hombre es lo que su esfuerzo quiere
Conocimiento	Llegar a ser un experto, una autoridad
Amor	Te amo, luego entonces deseo tu bien
Independencia	Autosuficiencia económica y emocional
Libertad	Responsabilidad para ejercitar pensamiento y acción
Liderazgo	Sabiduría y humildad para ejercitarlo
Paternidad	Intelecto claro y corazón generoso para trascender a la familia
Placer	Disfrutar de los deleites corporales y funcionales
Poder	Control sobre otros, autoridad de servicio
Prestigio	Autoridad moral, ser bien conocido
Seguridad	Tener una posición estable y segura
Físico	Mente sana en cuerpo sano, ejercicio
Autorrealización	Optimizar el desarrollo integral
Riqueza	El dinero como medio para vivir
Servicio	Contribuir a la satisfacción de otros
Religiosidad	Promover la verdad y el bien

Personalidad madura

CONOCERME Y CONOCERTE

TRATARME Y TRATARTE

Distinguimos aquí la palabra **hombre** como genérica de los géneros **masculino y femenino por igual**

El hombre es un ser contingente

Es un ser corporal que ha empezado a existir en el tiempo y en el mismo, dejará de existir.

Luego entonces el tiempo es vida. De aquí nace la necesidad de aprovechar el tiempo para no desperdiciar la vida.

El hombre es finito

Su vida corporal tiene término. Tiene unos límites concretos. No lo puede todo en el saber, en el poder y en el querer. Siempre habrá alguien más grande o más pequeño que él.

Después de Buda llegó Jesús. Siempre tendrá algo más que acometer, algo más que vencer; por eso el hombre **consciente** acepta y comprende que no todo está fácilmente a su alcance, transitando el camino que conduce a la felicidad.

El hombre es inacabado e inacabable

Su **espíritu** es dueño del perenne soplo de vida.

No es un ser **terminado** como puede ser un objeto. Es un ser **perfectible** que día a día busca su crecimiento

cumpliendo una tarea formativa que no termina totalmente, hasta encontrar su perfección.

El hombre es un ser único e irrepetible

No hay dos personas exactamente iguales, aunque igual sea su **esencia**.

El respeto a la persona brota de este rasgo de unicidad.

Pasa su vida y no es posible repetir, en idéntica forma, el mismo contexto de su modo de pensar, de decir, de actuar; son diferentes sus experiencias y sus determinaciones.

De esta característica personal, nace el sentido de responsabilidad ante la vida.

De estas cualidades humanas, desprendiendo que el hombre está sujeto a situaciones **críticas**, ante las cuales adopta diferentes actitudes y comportamiento revelador.

Crisis negativas que hundan al ser indefectible en depresión, o las crisis positivas que dan fuerza al ser valeroso, que lo motivan y dan sentido a su vida (–karma dharma–).

Por lo tanto, haya o no crisis –inevitables por cierto– lo importante en la condición del ser humano es, cual es la actitud que éste ser tome ante la situación de crisis, para razonarla y dominarla.

Rasgos de la personalidad madura

- Objetividad
- Autonomía
- Capacidad de amar
- Sentido de responsabilidad
- Trabajar productivamente
- Visión amplia
- Sentido ético
- Capacidad de reflexión
- Sentido del humor
- Armonía sexual
- Capacidad de entablar relaciones de amistad profunda
- Manejo emocional
- Criterio
- La flexibilidad
- Seguridad
- Libertad
- Manejo de la frustración
- Filosofía integradora

Personalidad y formación integral

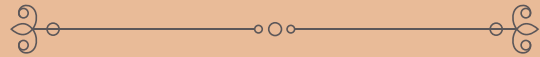
Es un hecho constatable que vivimos en una época de grandes transformaciones, donde el desarrollo humano es buscado y aplicado en todos los campos de formación: humano, científico, filosófico, religioso, social, moral, ético, etc.

Por ello, es importante, descansar y tiene su razón de ser primordialmente en el hombre y la mujer.

La formación integral como su nombre lo indica desarrolla todo el ser de la persona: ser físico, **biológico**, funcional, **psicológico**, emociones, sentimientos, **social**, dependencia, pertenencia, comunicación; **espiritual**, inteligencia, voluntad, libertad, libre albedrío.

tercera parte

El lado humano



de la empresa



Dirección y humanismo

La empresa, como sitio natural de la actividad del ser humano, extiende su concepto más allá de la útil generación de riqueza y encuentra su razón de ser, en la admirable ocasión que ofrece a los individuos para trabajar profesionalmente, en cualquier ocupación o puesto jerárquico de la organización, desde el director hasta el operario obrero.

La empresa –junto con la escuela y la familia– forma parte de las principales agrupaciones naturales que establece el hombre, para su propio desarrollo económico y humano. En ella se enlazan dinámicamente los individuos para dar cauce a un crecimiento que hemos de llamar, múltiple.

Bajo esta óptica, al progreso de toda profesión empresarial se suma y acompaña indispensablemente a la **habilidad de dirigir**; como ocurre en la administración de la empresa. Una de las principales tareas de la **dirección humanista**, es conocerse a sí mismo y conocer a los demás interiormente, como premisa para ejercitar el mando, a fin de desarrollar y organizar el esfuerzo humano para servirse y servir mas y mejor a los objetivos económicos y sociales de la organización. Toda determinación de la gerencia sobre el trabajo subordinado, tiene consecuencias que se traducen en

respuesta en el quehacer y en el comportamiento humano. El buen director depende –en grado considerable por cierto–, de su capacidad de predecir, controlar y orientar aptitudes y actitudes humanas del personal que está a su cargo, a fin de lograr con su hacer-hacer, calidad total en el producto terminado, competitividad en las ventas y productividad.

Muchos gerentes están de acuerdo en que se duplicaría la eficiencia y la eficacia, si fuesen capaces de explotar con prudencia y al máximo el potencial humano.

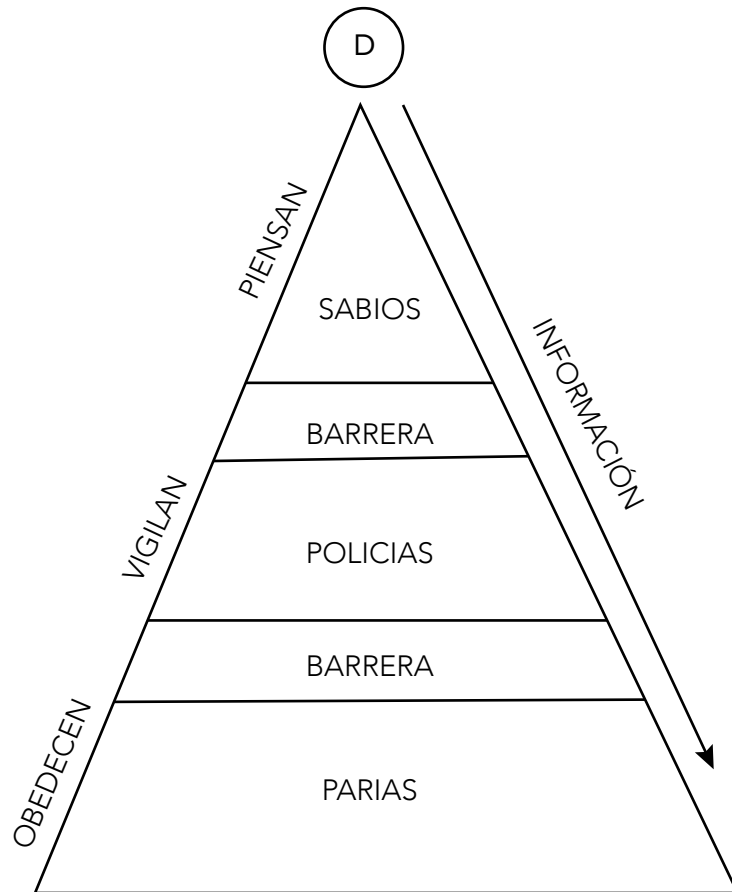
La dirección humanista no cosifica a las personas, dicho sea, porque muchos de nuestros intentos coersitivos como jefes por controlar la conducta humana, violan directamente la naturaleza integral de la persona en lugar de crear adaptaciones selectivas, que consistan en procurar que la gente **se comporte libremente, como nosotros queremos que se comporten**, atendiendo las leyes de la naturaleza humana y la dignidad del hombre como persona.

Muchas veces, nos empeñamos, en abrir canales para que el agua corra hacia arriba, para tratar de obtener prestigio y autoridad y olvidamos, que realmente la ganamos del agua que corre hacia abajo, lugar en donde están los resultados que nos hacen buenos o malos jefes.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ESQUEMA DE EMPRESAS ANTIGUA

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

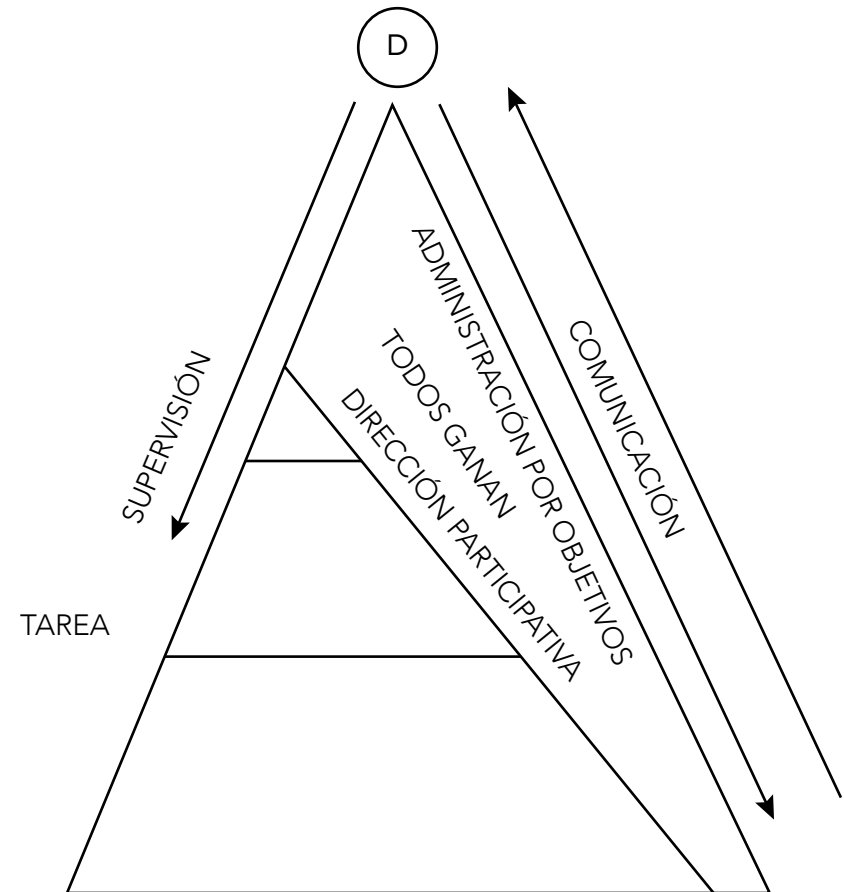


RESULTADOS

- OBEDECEN SIN PENSAR
- HACEN LA TAREA SIN CONOCER RESULTADOS
- MANEJAN SOLO OBJETIVOS INDIVIDUALES

ESQUEMA DE EMPRESAS MODERNA

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO



RESULTADOS

- TODOS PIENSAN
- MANEJAN LOS RECURSOS DE LA EMPRESA MÁS EFICIENTEMENTE
- CONOCEN SUS PROPIOS OBJETIVOS Y LOS OBJETIVOS COMUNES
- TRABAJAN EN EQUIPO Y BUSCAN PRODUCTIVIDAD PARTICIPATIVA

TRABAJO OPERATIVO

+ SABER CIENTIFICO

HACER-TAREA

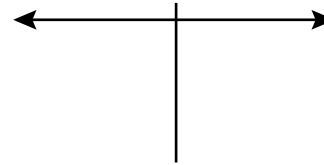
Conocimientos teóricos y técnicos para desarrollar el trabajo.

POCO TRABAJO OPERATIVO →

Lograr resultados sobre la tarea encomendada

Resultados conocidos

ALTA DIRECCIÓN
MANDOS INTERMEDIOS
OPERATIVOS



UNIVERSO DE CONOCIMIENTOS

TRABAJO DIRECTIVO

+ SABER PRUDENCIAL

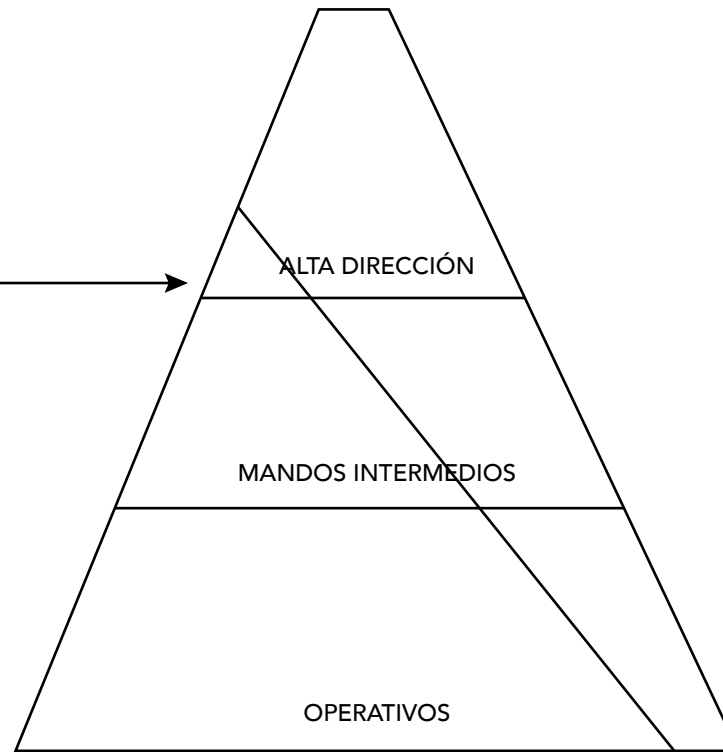
HACER-HACER

Visión general de la empresa para ubicar liderazgo situacional.

Capacidad de análisis y síntesis para tomar desiciones asertivas.

Lograr resultados justos y efectivos con el trabajo de los demás.
Comprensión del factor humano.
Resultados inciertos.

← POCO TRABAJO DIRECTIVO



PIRAMIDE EMPRESARIAL

DIRECCIÓN CORPORATIVA: PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE, DIRECTOR
GERENCIA MEDIA, JEFES, SUPERVISORES, EJECUTIVOS S.M.
SECRETARIAS, ADMINISTRATIVOS, OPERARIOS, OBREROS

CARACTERÍSTICAS DE UN DIRECTOR

Habilidades de Dirección

ASPECTOS TÉCNICOS	ASPECTOS HUMANOS
Saber Científico	Saber Prudencial
Capacidad y habilidad de trabajo:	Cualidades y virtudes para trabajar:
De desempeño	Laboriosidad
De afán de logro	Templanza
De administración	Orden
De emprender	Fortaleza
De don de mando	Justicia
De negociar	Constancia
De comunicación	Saber escuchar
De proyección	Creatividad
De análisis y síntesis	Objetividad
De sabiduría	Humildad
De riesgo	Prudencia
De delegación	Motivación, etc.
De toma de decisiones, etc.	

Es importante que el director desarrolle todos estos valores a fin de trascenderlos en el mando.

El carisma de un jefe se refleja preponderantemente en aspectos humanos llenos de cualidades y virtudes.

CAPACIDADES DE DIRECCIÓN

EN EL ORDEN DEL PENSAMIENTO

Pensamiento estratégico, orientado a la acción.

- Capacidad de diagnóstico de recursos y oportunidades.
- Capacidad para fijar objetivos realistas.
- Capacidad para determinar políticas generales y planes de acción.
- Capacidad para montar estructuras humanas con vistas a esos objetivos y planes: capacidad de selección, enseñanza y motivación.
- Capacidad de control del trabajo de esas estructuras.
- Capacidad de reapreciación de resultados (objetividad de autocrítica).
- Visión general de la empresa y experiencia en el ramo.

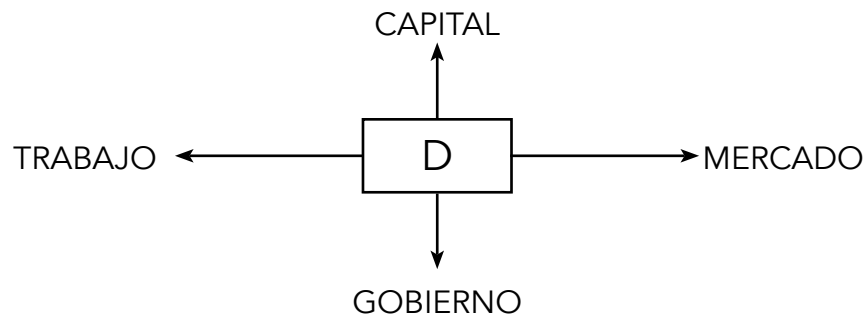
EN EL ORDEN DE LA VOLUNTAD

- Afán de logro (tenacidad)
- Afán de pensar por su cuenta, visión de largo plazo
- Activo profesional: no personal ni caprichosa, disposición de lograr los deseos personales a través del logro de los objetivos de la organización

EN EL ORDEN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

- Creatividad: Imaginación de futuro realista
 - Capacidad de decisión con riesgo:
 - Capacidad de ser seguido: Acción asociada en equipo.
- Negociación a través de la comunicación horizontal y vertical, sean estas relaciones interpersonales o interdepartamentales.
- Mayor conocimiento de sí mismo y de los demás para conducir grupos de trabajo maduros y eficaces.
- Encaminar el desarrollo del hombre hacia una formación integral.

PRINCIPIOS RECTORES DE LA DIRECCIÓN



¡Todos exigen!...,

El ejercicio de la dirección, debe pulsar con fuerza y prudencia las cuerdas de estos cuatro vectores, para

satisfacerlos y armonizar el origen y aplicación de los recursos, dando a cada instancia social su justo derecho.

CAPITAL	- Utilidades	Razón de efecto	Por oviedad todos
TRABAJO	- Salarios	Economía	buscan que la
	Costos		empresa
MERCADO	- Precios	Razón de causa	¡Permanezca!
GOBIERNO	- Impuestos	Social	

PRODUCTIVIDAD

La productividad es, ante todo, una actitud mental que exige apertura hacia el cambio positivo, la creatividad, la innovación y el progreso.

Consiste en querer poner los medios de logros para llegar a un objetivo y estar donde se quiere, utilizando con efectividad todos los recursos disponibles.

Para estudiar y valorar un sistema productivo de bienes y servicios -sea que se trate de un producto tangible o intangible- es necesario definir para utilizar algunos conceptos, a través de los cuales podremos en una situación determinada, tomarlos y realizar un trabajo de análisis y síntesis:

Eficiencia.- Es la relación cuantitativa entre lo esperado de un determinado proceso y lo obtenido de este: volumen

cantidad.

Eficacia.-Es la relación cualitativa entre el valor de lo que entra a un proceso determinado y lo que se obtiene de este valor intrínseco, calidad.

Productividad.- Es la relación tanto cuantitativa como cualitativa entre lo que entra a un proceso determinado - tangible o intangible- y lo que se obtiene de éste.

Ejemplo: Una secretaria al término de su jornada de trabajo tiene la obligación libre de entregar 20 cartas elaboradas.

Si entrega 23 cartas con faltas de ortografía, tachonadas y sucias, su labor es eficiente pero no es eficaz-

Si entrega sólo 13 cartas pero limpias y bien escritas, su labor es eficaz, pero no es eficiente.

Si su labor es eficiente y eficaz, tiene más y mejor productividad.

Dirección y motivación

Abundando en el planteamiento que se apuntó antes en el tema de personalidad y motivación, reiteramos los conceptos entonces vertidos y los reiniciamos aquí haciendo un análisis de la motivación individual, visto desde el enfoque del ejercicio de la dirección en la empresa:

En todas nuestras acciones es fácil que encontremos conjuntamente móviles de tipo egoísta, junto con otros

que son altruistas. Llevando estas verdades elementales a un plano científico, que facilite nuestros razonamientos y el desarrollo de conclusiones, diría que en el ser humano pueden distinguirse tres fuentes distintas de motivaciones, tres clases de fuerzas, de principios de acción que empujan conjuntamente al individuo para que ejecute cualquier acción concreta:

-Motivación extrínseca

-Motivación intrínseca

-Motivación Trascendente

Por motivación extrínseca entiendo aquella fuerza que empuja al individuo hacia la realización de una cierta acción precisamente debido a los premios o castigos-recompensas en general -atribuidos por otra u otras personas a la ejecución de dicha acción. Ello quiere decir que un sujeto, en la medida en lo que le mueve es la motivación extrínseca, lo que realmente está queriendo no es la realización de la acción de que se trate -por ejemplo, el desempeño de las funciones correspondientes a un cierto oficio o cargo- sino las recompensas-sueldo, estatus, alabanzas, etc. -que espera alcanzar al ejecutar la acción o acciones en cuestión.

Por motivación intrínseca entiendo aquel tipo de fuerza

que atrae a un individuo hacia la ejecución de una acción o trabajo debido a las satisfacciones que espera alcanzar a través de la propia realización de la acción, son pues, las propias consecuencias naturales que se siguen de la puesta en práctica de la actividad-para el propio sujeto que la realiza-aquello que está queriendo conseguir realmente una persona en la medida en que es movida por motivación intrínseca. Piénsese, por ejemplo, en un buen artesano, o en un directivo con verdadero interés hacia las tareas que le permite desarrollar su función directiva. Probablemente gran parte de la motivación que les lleva a hacer lo que hacen en sus trabajos respectivos pertenece a este tipo de motivación.

Por motivación trascendente quiero indicar ese tipo de fuerza que empuja la acción de una persona debido a la utilidad que esa acción tiene para otras personas distintas del que la realiza. Esta fuerza que denominamos motivación trascendente, no es otra cosa que la representación en el plano motivacional de aquel hecho evidente al que antes nos referimos. Un ser humano no es en general indiferente respecto a las necesidades que perciben otras personas. Por lo pronto no es fácil darse cuenta que nuestros sentimientos transforman en cierta medida las necesidades de otras personas- en motivaciones y que, por suavemente que sea, nos empujan algo a satisfacer aquellas ajenas necesidades. Por supuesto es ésta una fuerza a la que podemos resistir

más fácilmente que a los tipos de fuerza a que antes nos hemos referido. Parte de la dificultad para un adecuado funcionamiento de los individuos reside en el hecho de que los sentimientos por sí mismos son frecuentemente insuficientes para asegurar el nivel mínimo de motivación trascendente necesario para el buen orden social.

La resistencia al cambio

MUNDO CAMBIANTE	FACTOR RC
CAUSA	EFEECTO
Ciencia	Miedo a lo desconocido
Tecnología	Exigencia en el aprendizaje, inflación
Economía	Devaluación, recesión, etc.
Política	Reformas constitucionales, leyes, impuestos
Sociales	Incertidumbre, drogadicción bueno-malo
Trabajo	Despido, comodidad, desplazamiento, etc.
Familia	Fallecimiento, enfermedades, c/domicilio

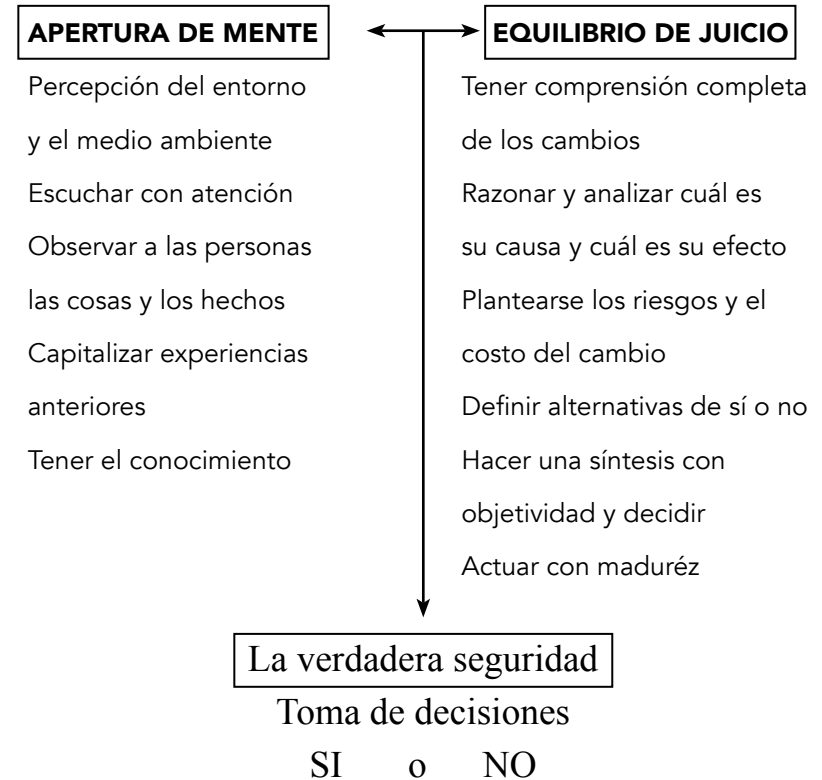
MUNDO CAMBIANTE	FACTOR RC
CAUSA	EFEECTO
Religión	Falta de fe, antivalores, vicios, etc.
Costumbres	Hábitos, modas, preferencias, rutina
Ambiente	Terremotos, ciclones, tornados, etc.
Si aceptamos cambios	
Indiscriminados	Si siempre hay resistencia a los cambios
↓	↓
Propiciamos el caos	Obtenemos obsolescencia y retroceso

Luego entonces, ¿Qué hacer?

Comprender la importancia de adoptar apertura de mente y equilibrio de juicio para adaptarse al cambio con planeación. Plantearnos la importancia de una actitud madura y responsable ante el cambio: no aceptar el cambio por el cambio, evitar el desprecio al pasado o al hoy, medir sus consecuencias y planear el cambio ante situaciones nuevas que se plantean.

Hacernos hincapié en que los valores no cambian; son incrementables y universales ante todos los cambios.

PROPÓSITOS CONCRETOS. Actitud positiva para adaptarse.



ACCIÓN

El cambio no llega por casualidad, ya que hay miles de gentes que están pensando en las innovaciones y provocan los cambios más rápidamente que lo que me tardo en escribir este párrafo .

La tecnología, la ciencia, la sociología y hasta la religión, sufren el cambio a causa de un promotor del cambio:

En el comportamiento y actitud de los componentes de la humanidad, existen tres tipos de personas a saber.

Los que ven pasar las cosas que suceden

Indolentes, apáticos, desinteresados, sin iniciativa, dejan

que los demás tomen decisiones por ellos

Los que van con las cosas que suceden

Acomodaticios, intiminadores, aduladores, van con la borregada sin saber por qué; prácticamente deciden si los demás deciden, aceptan el cambio o no, con los demás

Y los que hacen que las cosas sucedan

Creativos, visionarios, innovadores, con gran iniciativa, toman sus decisiones y se comprometen con ellas, asumen el riesgo y los resultados.

Son promotores de los cambios e influyen poderosamente en el mundo exterior

¡Viven como hombres y mujeres de éxito!

Comunicación

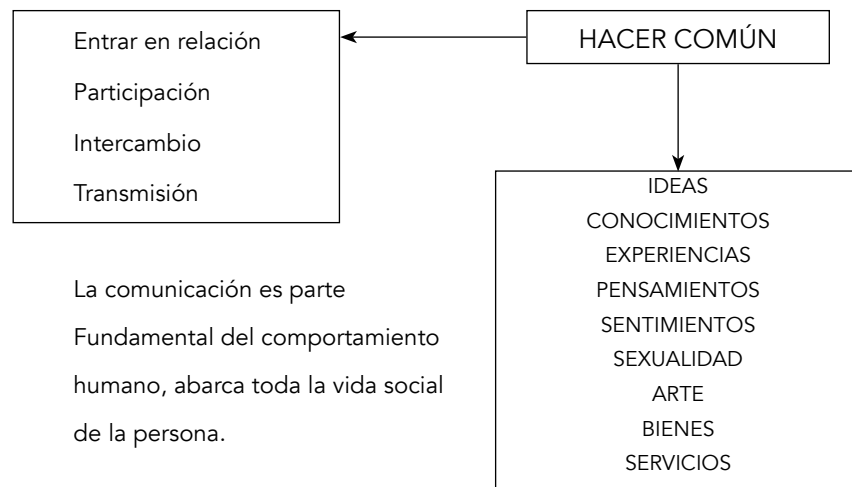
¿Qué nos sugiere la palabra?

Se deriva del vocablo latino

COMUNICACIÓN

etimología

COMUNICATIO

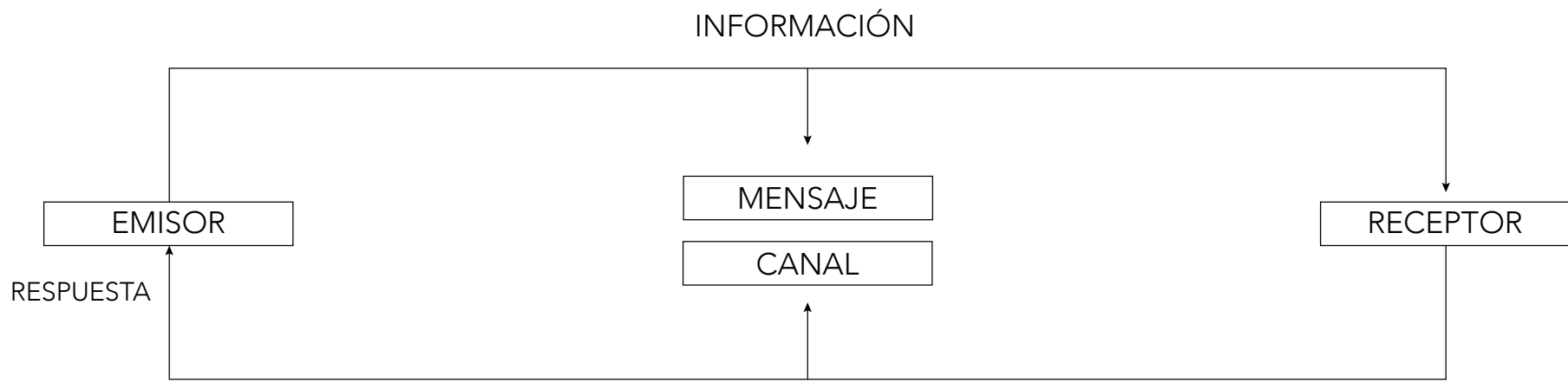


ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

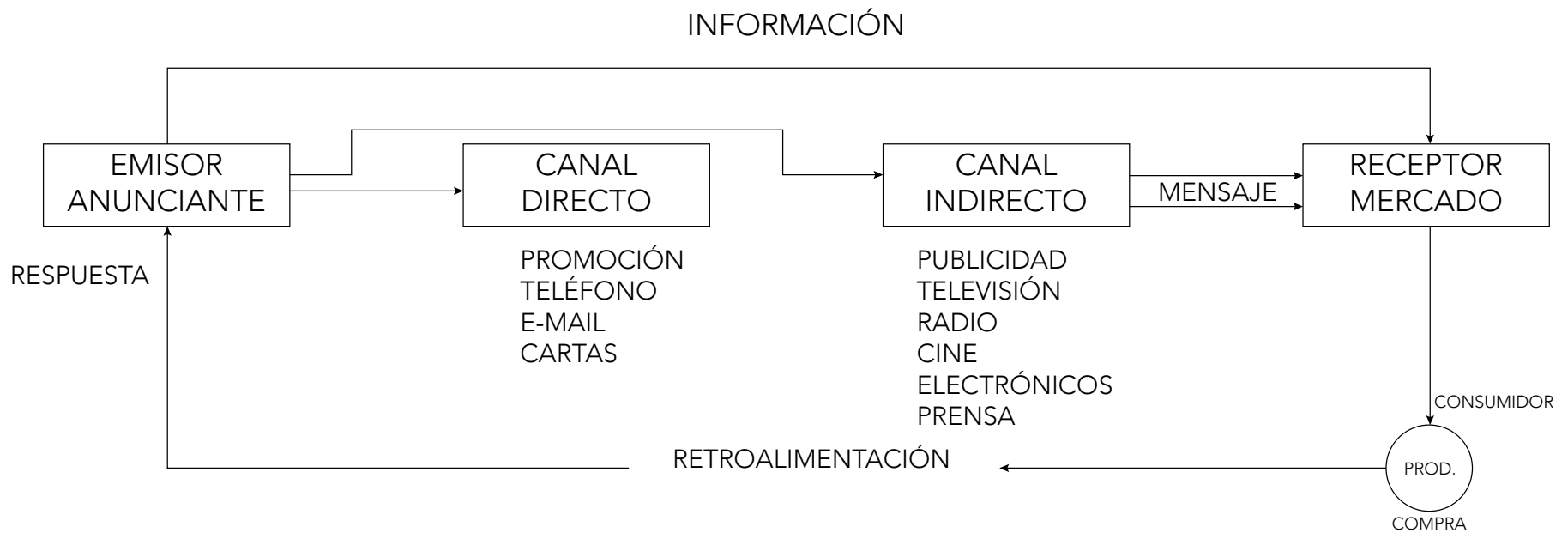
EMISOR	Punto de partida de un mensaje en el proceso de la comunicación con un propósito determinado para la respuesta.
RECEPTOR	Punto de llegada de un mensaje en el proceso de la comunicación el blanco del propósito determinado.
RETROALIMENTACIÓN	La comunicación se complementa cuando en el proceso se dio la respuesta. Cuando la comunicación se establece de ida y de vuelta con fluidez se produce el: diálogo Las personas que dialogan
DIÁLOGO	

parten casi siempre de un punto de vista propio. El diálogo es sobre todo un encuentro entre dos maneras de pensar, unas veces coincidentes y otras antagónicas donde en ocasiones es inevitable que surja la discrepancia, pero de ahí no se debe llegar a la enemistad. El diálogo no puede reducirse a un mero ejercicio oral y retórico. El ambiente de amistad que ha de reinar en el diálogo conjuga la sinceridad con la afabilidad: el enfrentar ideas contrarias a las nuestras no tiene que llevarnos a ocultar los propios puntos de vista, sino a saber decir las cosas como creemos que son, cuidando de no ofender a quien sostiene la antítesis. Por otra parte, el diálogo comporta el compromiso, no de aceptar indiscriminadamente

ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



RETROALIMENTACIÓN
 UNA VERDADERA COMUNICACIÓN SE EXPRESA EN DOS SENTIDOS INFOR - RETRO
 CUANDO EL CIRCULO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN SE CIERRA EXISTE EL DIÁLOGO.



lo que nuestro interlocutor nos diga, pero sí de saber escuchar atenta e interesadamente la opinión contraria.

MENSAJE

Ideas	Es muy importante adecuar el
Pensamientos	mensaje a las características
Conocimientos	culturales, profesionales, de idioma
Experiencias	o simplemente de entendimiento del
Sentimientos	receptor, para encontrar la respuesta
Emociones	esperada o adecuada.
Productos	

CANALES

Instrumentos Técnicos.

DIRECTOS	De persona a persona	Teléfono Fax
INDIRECTOS	Medios masivos	Televisión Radio Cine Periódicos Revistas Anuncios Exteriores
CÓDIGOS	Por sonido o señales	Telégrafo Tránsito Tambores Fumarolas

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La empresa representa uno de los entes más importantes de la sociedad. En esta nota nos avocamos a la importancia que tiene. La **comunicación** dentro de la organización, estudiando su complicado rejuego sin el cual, una empresa no existe.

Podemos asentar como premisa, que una organización es más consistente en la medida en que sus cauces de comunicación son más fluidos, en cuanto la información discurre, sin contratiempos, desde quien la emite claramente hasta quien la debe recibir.

Cuando hay fallos en las comunicaciones, cuando hay contratiempos porque no se transmiten con exactitud las decisiones de la dirección o porque se descuidan los informes acerca de los resultados en las operaciones, se torna precaria la permanencia dinámica de la organización, aunque jurídicamente sean vigentes los estatutos que la constituyeron como tal, aunque se reconozcan jerarquías de autoridad y aunque existan organigramas de su estructura. En cambio, si la comunicación fluye ininterrumpida, si se conoce con claridad qué hay que lograr y qué se logra, la empresa actúa en una continua retroalimentación que la cohesionan más que los esquemas de organización y los reconocimientos legales.

EL COMUNICAR ES UN ASUNTO MORAL, NO TECNOLÓGICO.

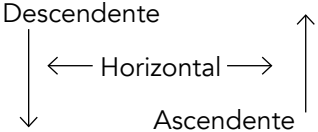
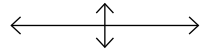
La comunicación, en sentido estricto, es personal; surge entre personas, y por ello es diferente –radicalmente diferente– de la cibernética. Por la tecnología, bajo las leyes de la mecánica, el hombre establece una relación entre cosas. Mediante la comunicación, en cambio, se relaciona de una manera peculiar y concreta con otro hombre. Las leyes del comunicar son por eso fundamentalmente leyes morales, que rigen la dinámica social del hombre y redundan en el mayor o menor desarrollo de cada persona. La COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Es el proceso de comunicación que se gesta en todos los organismos sociales; lugares y ambientes en donde la comunicación influye poderosamente en nuestra vida.

Liderazgo

Vivimos tiempos difíciles, tanto en nuestro País como en el mundo entero.

Los principios, valores y las costumbres, así también los sistemas políticos, económicos e incluso familiares están en una crisis profunda que reclaman con urgencia la necesidad de hombres y mujeres que señalen un nuevo rumbo y cristalicen los valores y formas de la futura

EMPRESA

COMUNICACIÓN FORMAL	COMUNICACIÓN INFORMAL
	<p>Se puede dar horizontal o verticalmente en la empresa sin menoscabo de la jerarquía</p> 
<p>Está vinculada con la jerarquía de la empresa, sus funciones y estructura técnica.</p> <p>Persigue objetivos comunes.</p> <p>La relación entre jefe y subordinado sigue normas concretas. La autoridad es formal, conferida, la comunicación debe obtener obediencia. el liderazgo debe ser efectivo en el equipo de trabajo.</p> <p>La comunicación formal debe guardar las normas y políticas establecidas por la organización</p>	<p>Persigue objetivos divergentes. La comunicación se produce de acuerdo a factores situacionales. Entre jefe y subordinado, lo mismo entre colegas y compañeros de trabajo.</p> <p>Liderazgo afectivo, emergente del grupo. La comunicación informal generalmente está vinculada con los rumores. La comunicación informal en la organización, surge de las normas emergentes de los grupos de trabajo y son influyentes.</p>

sociedad que está en gestación.

En el mismo seno de las familias parece que se ha perdido la autoridad moral de los padres; en las escuelas, los valores y principios aparecen en una danza caótica y anárquica; nuestras organizaciones están llenas de confusión y contradicciones, muchas de ellas en peligro de sucumbir. Los políticos y gobernantes pierden credibilidad y han perdido seguidores.

Esta crisis de autoridad moral, exige la aparición de líderes que sepan llevar a las nuevas generaciones y al País hacia un futuro mayor de claridad y congruencia.

El liderazgo a que me refiero es la capacidad de influencia, es la capacidad de señalar rumbos de crear nuevas promesas de reto, superación y mejoramiento continuo; nuevos acuerdos llenos de energía y esperanza. Afirmación a proposiciones de metas y valores que trasciendan el presente y nos ofrezcan nuevas alternativas de desarrollo material, motivacional y social.

Al revisar la literatura sobre liderazgo resumo varias características, - que describo adelante - que nos describen a estos hombres y mujeres que necesitamos formar y descubrir para que llenen ese vacío del que hemos mencionado.

Es bueno recordar e inspirarnos en los grandes líderes de la historia para revisar los puntos comunes de los

extraordinarios guías que ha tenido la humanidad. La perfección de Jesucristo, Buda, la grandeza de Gandhi, Confucio, Lincoln, Mao Tse Tung, Martin Luther King, etc. Todos tienen en común que han estado dispuestos a morir por lo que profesaban; el riesgo ha estado cerca de estos hombres; su misión no fue fácil, exigió de ellos el más alto de grado de entrega y compromiso.

También encontramos un alto grado de liderazgo en nuestras empresas actuales que han transformado el mundo de los negocios: Henry Ford en la Industria Automotriz, Warsó en IBM, Deming y Juran en la nueva gerencia japonesa; Crosby con los esfuerzos de calidad, Lee Iacocca en la Chrysler, Peter Druker en la ciencia administrativa... pero más aún, atrás de cada organización de éxito podemos encontrar el liderazgo del que estamos hablando y necesitando.

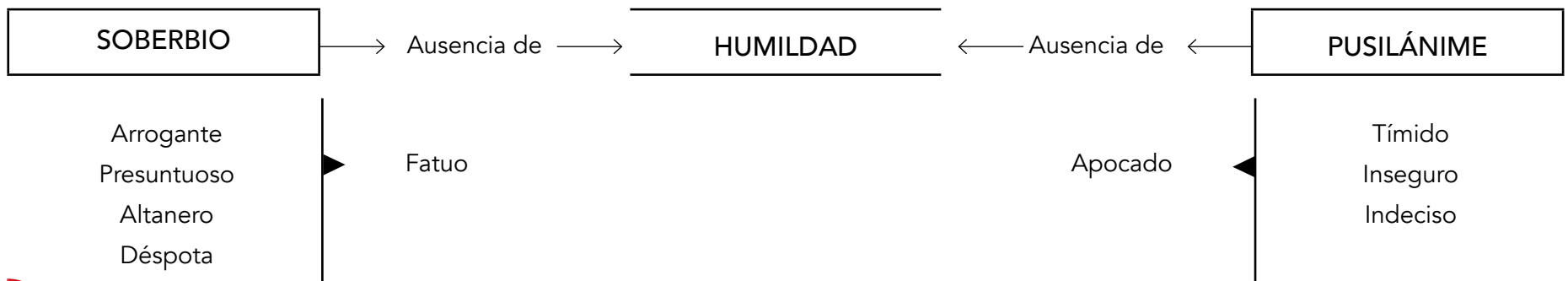
¿Qué características comunes tienen estos hombres y mujeres? ¿Qué los hace tomar el timón de sus organizaciones? ¿Cómo se hacen estos líderes y se promueven sus características?

LIDERAZGO Y HUMILDAD

“El título de este trabajo es deliberadamente provocativo... Un líder humilde nos recuerda a un cuadrado redondo.”

¿Necesita el empresario ser humilde?

Carlos Llano, fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección De Empresas IPADE, en su libro “Liderazgo y Humildad” nos deja algunas ideas que en síntesis describimos aquí; que a lo largo de la presente obra se resalten de algún modo, las cualidades básicas del liderazgo y su estrecho nexo con la humildad, ésta, como una virtud cardinal que nos lleva a un hábito bueno y constante. La humildad despojada de los vicios de la soberbia y la pusilanimidad, no como el justo medio, sino precisamente una virtud de la persona en su comportamiento humano. Así, tendremos como tarea por delante, articular las condiciones humildes del líder con la dirección, el poder, el mando, la jerarquía y la disciplina que podrían, a primera vista, presentar la opción. James Hunter, escritor, nos ofrece la siguiente lista de cualidades de quien es apto para ejercer el liderazgo:



honrado y digno de confianza, ejemplar en su personalidad, pendiente de los demás, comprometido con sus decisiones, atento, buen comunicador, exige responsabilidad, anima a la gente, la motiva, posee una actitud positiva, es entusiasta, aprecia a las personas y las trata con respeto. Las cualidades del liderazgo –en su caso la humildad y la firmeza– guardan una estrecha relación con las virtudes básicas de la vida humana: Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza. A la luz de estas exigencias cualitativas, podría pensarse que el liderazgo implica genialidad, ser líder es ser genio, pero un genio humilde. El fenómeno del liderazgo -entendido ahora funcionalmente como la capacidad de ser seguido- no tendría lugar en modo alguno si no hubiera ciudadanos capaces de seguir a personas de valía. Tener carácter y ser virtuoso son ahora expresiones coincidentes. De la larga lista de virtudes, ¿Cuáles son las que hoy se consideran

configuratorias del carácter?: Integridad, respeto, responsabilidad, equidad, atención y ciudadanía. Según Kiskpatrick y Locke: Las seis características en las cuales los líderes se distinguen de los que no lo son; Energía, deseo de dirigir y servir. Honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y conocimiento relevante sobre el trabajo. En la opinión de Robbins: Inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, comprensión y habilidad. Atribuciones: eficientes, y eficaces, considerados en lo general como consistentes y que no titubean cuando toman decisiones.

Yo soy yo y mis circunstancias. Sólo un hombre perfectible, que se dirija sin desviaciones a la plenitud humana, tendrá la capacidad de ser líder. La plenitud humana no solo posibilita sino más aún, nos encamina o conduce hacia el liderazgo, lo cual resulta también deductivamente obvio.

El desarrollo que nos lleva hacia la plenitud humana, no solo posibilita, produce en el hombre la atractividad, nota insustituible del líder, especialmente si consideramos –como lo debemos considerar– que el líder lo es ante por ser ejemplo, deducción, el paso de la esencia a las propiedades, no solo puede darse partiendo de la esencia del hombre para llegar a las cualidades que lo hacen más hombre, y por tanto virtualmente, líder; puede partirse de la esencia no ya del hombre, sino de su acción de dirigir, para

derivar de ella las propiedades que habrían de requerirse del director.

Autoridad

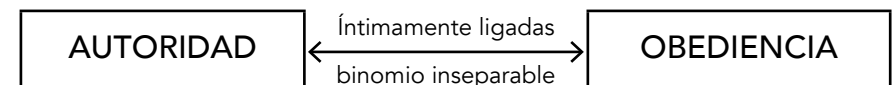
El manejo de la autoridad conlleva una responsabilidad que crece en la medida en que se ejerce sobre grupos o núcleos de influencia mayores.

De hecho, todas las personas ejercen autoridad cuando desempeñan ciertos roles sociales: Los padres al educar a sus hijos, los maestros a sus alumnos, los jefes sobre sus subordinados, etc.

Etimología

La palabra autoridad proviene de dos vocablos recibidos del latín:

Autoritas; La fuerza que sirve para sostener y acrecentar
Autor; El que sostiene un sujeto u objeto y lo desarrolla
Eugere; Aumentar, hacer crecer



Para obedecer tiene que haber reconocimiento de la autoridad. En esta relación es indispensable conocer la conducta humana saber escuchar para actuar.

- pensamientos
- sentimientos
- creencias
- acciones, etc.

Es importante encontrar la causa real del comportamiento de una persona. El porqué la desobediencia del subordinado

AUTORIDAD Y AUTORITARISMO

Autoridad Formal

Es la autoridad conferida por la sociedad u organizaciones a una persona para que con ella ejercite el mando: padres, profesores, directores, jefes, etc.

Autoridad Moral

Idea de competencia profesional: Goya fue una autoridad en la pintura. Aristóteles fue una autoridad en la filosofía. Einstein fué una autoridad en la ciencia, etc.

Autoridad Prestigio

Esta autoridad distingue a una persona por sus siguientes características: buen humor, optimismo, positivismo; congruencia en el pensar, decir y actuar; Serenidad: de mente, controla nervios e imaginación; De corazón:

controla la ansiedad y la angustia: De acción, controla apocamiento y activismo. Naturalidad: en la medida que sea congruente.

Autoridad Servicio

Es aquella que se preocupa y ocupa en acompañar al mando con el servicio tendiente en desarrollar al subordinado en su persona y en su tarea para que rinda mejores resultados cualitativos y cuantitativos en su trabajo o en cualquier otra actividad. Saber, poder, querer.

Autoridad Real; La autoridad que se gana!

Es aquella característica personal que capacita al individuo que manda para lograr que sus ordenes sean aceptadas y cumplidas con efectividad : lograr que mi subordinado quiera hacer lo que yo quiero que haga.

La autoridad real está manifiesta en el jefe cuando el grupo lo reconoce plenamente como líder.

AUTORITARISMO

Connatural

Disposición personal innata incorporada a la presencia y carácter del individuo:

Elevado estado de madurez personal - tipo militar -

Firmeza en sus opiniones, poco flexible, no da lugar a la incongruencia, aplomo y seguridad en sí mismo.

Su presencia impone, inspira respeto.

Peligros —————

- Cuando el respeto llega a transformarse en temor.
- Cuando la confianza se transforma en admiración.

Este tipo de autoritarismo puede obtener la autoridad real, si pone en práctica la autoridad de prestigio y la autoridad de servicio.

Postizo

Actitud premeditada ante los demás:

Fatuo, Fingido, Blofeador:

Presenta mecanismos de defensa que intentan afianzar la imagen querida de sí mismo, amenazada por sentimientos inconscientes de inferioridad. Carente de capacidad motivadora, manipula. Invariablemente, desconoce la intención del subordinado.

Es corriente que el tipo autoritario ficticio carezca de la capacidad de mando efectiva para lograr la autoridad real

COMPORTAMIENTO EN EL MANDO



La autoridad racional o real

Se basa en el hecho de que quién la ejerce es apto para ese puesto y, en consecuencia, le han sido asignadas ciertas funciones. Se trata de un individuo que goza de respeto y confianza de su personal y de sus superiores y hasta de su competencia se sabe capaz y, por tanto, no teme a la crítica; es razonablemente flexible para fomentar el desarrollo de la creatividad de sus subordinados y suficientemente firme para detener muestras de indisciplina e impedir el caos de la anarquía. Como puede deducirse, la autoridad racional no se obtiene por "graciosa concesión" sino que se gana en la lucha cotidiana que significa un puesto de mando.

La autoridad irracional o autoritaria

La autoridad irracional se basa en la intimidación, en la presión que se ejerce sobre el sujeto por la amenaza a sufrir un castigo: el niño podría ser golpeado, el alumno reprobado, el empleado cesado; en cualquier caso, el individuo se sentirá agredido y seguro perdedor. Ejercer la autoridad en forma irracional equivale a cerrar canales de comunicación, y esto invariablemente reduce la calidad total del producto final, llámese educación, conocimiento o productividad. El resultado final del bien de la tarea del subordinado, estará influenciada por la actitud manipuladora del jefe irracional.

LAS ÓRDENES

¿Cómo conseguir que nuestras órdenes sean aceptadas y cumplidas?

tendencias | Existe una predisposición del hombre a obedecer, el deseo de seguir al jefe.

Si el jefe vale mucho: mejora la actitud del subordinado para recibir la orden.

El jefe debe conocer el deseo de libertad de acción zona normativa
zona de autonomía

¿Cómo expresar nuestras órdenes?

Con lenguaje claro y preciso = dar órdenes en sentido positivo y razón para la obediencia, órdenes que promuevan la iniciativa.

EL PROCESO DE DAR ÓRDENES

Planteamiento: que tiene que hacerse quien lo va a hacer, cómo doy la orden.

Formular la orden: Pocas palabras con detalles

Verificación de la orden: Saber si se entendió

Acción del subordinado, somos corresponsables

Comprobación. Seguimiento, ¿Se cumplió? Si no, verificar qué pasó

Evaluación: ¿Se consiguieron los resultados deseados?

Errores: Muchas órdenes simultáneas, dar un número escaso o excesivo de detalles, dar una orden con tono amenazador.

Concepto: Entre menos autoridad se despliegue, más autoridad se adquiere.

Empatía: Dar una orden y colocarse en el lugar del que la recibe.

El estilo de mando en la empresa

El problema técnico y el problema humano

La experiencia demuestra que los problemas ante los que debe enfrentarse un director de empresa no revisten sólo un aspecto técnico, sino que se refieren, las más de las veces, a conflictos humanos, y la experiencia, por otra parte, subraya el hecho de que los problemas humanos en la empresa adquieren mayor profundidad, y ofrecen más difíciles posibilidades de solución, comparados con aquellos conflictos que derivan simplemente de la técnica. Si la dirección de empresas puede definirse como la **actividad que pretende lograr resultados justos y efectivos con el trabajo de un grupo humano**, la dimensión de mando, autoridad o liderazgo adquiere un lugar prevalente, ninguna técnica puede lograr resultados si no es aplicada y vivida por grupos humanos. Si no se

toma en consideración esto, se corre el peligro de que las órdenes y los planes, dictados o trazados con eficacia técnica, no sean seguidos o aceptados por los que deben ponerlos en práctica.

DIFICULTADES DE LA DIRECCIÓN HUMANA

En la tarea de dirección de empresa, el hombre y la mujer son importantes por todos lados. El hombre son en último término, la finalidad de la empresa. También puede ser pacíficamente admitido que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa. Pero es además, en primer término, el motor de cuanto en ella puede hacerse. El hombre es decisivo para la empresa, pues no sólo por razones de justicia –de finalidad ética– sino también por razones de mera eficiencia y eficacia.

De todos los recursos con que se cuenta en la empresa, el humano es el más rico y el más productivo, y aunque sólo fuera por eso, sería el recurso al que el director debería prestarle –porque la tiene de suyo– la mayor importancia. A la luz de lo anterior, la dirección de empresas se convierte en dirección de hombres y a través de ellos dirigir muchos otros elementos como, por ejemplo, la determinación estratégica de los objetivos. De todas las actividades que pueden ejercerse en el mundo, la más complicada y

difícil es la de dirigir hombres, aún cuando el empresario considere que, es la más sencilla de las tareas ante las que debe diariamente enfrentarse. Lo complicado en una empresa moderna siguen siendo los hombres y las mujeres, no las computadoras electrónicas.

En términos conceptuales absolutos, el hombre actúa en el mundo sólo de tres modos: a la manera de la técnica, a la manera del diálogo, y a la manera de la dirección. Cualquier actividad, de las muchas que el hombre puede llevar en su obrar en el mundo, puede quedar englobada dentro de esos tres géneros de actuación.

LA ACTUACIÓN A LA MANERA DE LA TÉCNICA

La técnica puede definirse, de modo sucinto y esencial como **la actividad que el hombre realiza para modificar un objeto**. En ella el hombre se enfrenta con un objeto o cosa y opera sobre de él modificándolo, El objeto es inerte, dócil a la presión del hombre que lo trabaja, es cierto que el objeto posee sus propias leyes intrínsecas, a las que debemos acoplarnos si queremos obtener de él algún resultado práctico. Pero estas leyes son siempre fijas, permanentes e inmutables; y justo por ello, una vez conocida, yo puedo operar sobre el objeto fácilmente, acoplándolo sin obstáculo a lo que quiero de él. Y de un trozo de metal obtener un marco de ventaja, una pieza de una máquina, etc.

EL DOBLE RIESGO DE LA DIRECCIÓN

Del carácter dialéctico encontrado en la actividad directiva se desprenden dos riesgos prácticos, que provocan una tensión bipolar a la hora de dirigir: el confundir la dirección con el diálogo o confundirla con la técnica.

Cuando confundimos la dirección con el diálogo, consideramos al sujeto que debemos dirigir como autónomo y libre, pero sin obtener resultado alguno de él. Cuando el director se relaciona con el subordinado a la manera exclusiva del diálogo, el resultado es el descontrol: cada uno se siente autorizado a hacer lo que quiere.

El segundo riesgo que lleva consigo mismo la dirección es confundirla con la técnica. Este es sin duda el modo más usual de dirigir. El dirigir a la manera de la técnica es olvidar que estamos modificando nombres –autónomos y libres– y considerándolos como objetos.

Si dirigimos al modo del diálogo no obtenemos resultado, pero la dirección a la manera de la técnica, bien que pueda obtener resultados eficaces momentáneos, llega a provocar necesariamente la rebelión o la resistencia pasiva-peor que la actitud activa, por ser más difícilmente detectable. De un hombre, de un sujeto que se rebela o se resiste a ser tratado como objeto. Como es éste, decimos, el modo más usual de dirección, requiere de nuestra parte como un análisis más detenido.

LA DIRECCIÓN CENTRADA EN EL HOMBRE Y CENTRADA EN LA TAREA

En el nivel teórico en el que hasta ahora nos hemos movido, podríamos afirmar que el dirigir al modo de la técnica consiste en centrar la dirección en la tarea o trabajo que debe realizarse; por contraposición el modo genuino de dirigir consiste en centrar la dirección en el hombre que debe llevar a cabo la tarea.

Si analizamos las etapas por las que pasan estos dos estilos de mando, podemos observar que cada una de ellas es en cierto modo antagónica con relación a la otra, aunque no son incompatibles o bien: diferentes pero no antagónicas para el que dirige centrado en el hombre, lo importante no es que el subordinado sepa cuál es el trabajo y como hacerlo, sino la aceptación personal del objetivo que la tarea persigue. Mientras que quien se centra en la tarea, pone el énfasis en el diseño del trabajo y en su enseñanza.

Estos dos modos de dirigir no se dan nunca, ni deben darse, en forma pura.

En los parámetros que determinan el estilo de mando, es importante fijarnos en especial, primero en que nivel de la empresa se mueve la persona que estamos dirigiendo; y, segundo, el carácter fundamental de ella, con referencia al primer punto –el nivel en la empresa– puede asegurarse que es un error dirigir centrándose en la tarea, dentro del

ESTILO DE MANDO X

Dirección centrada en la tarea.

Proceso de mando:

- Distribuye el trabajo por partes
- Diseña el mejor modo técnico de llevar a cabo el trabajo de cada parte.
- Enseña a cada trabajador a realizar su parte de trabajo
- Señala a cada uno estándares en la tarea
- Establece controles específicos para saber si se cumple o no con los estándares

ESTILO DE MANDO Y

Dirección centrada en el hombre.

Proceso de mando:

- Distribuye el trabajo por objetivos
- Busca la aceptación del trabajador con respecto a los objetivos
- Lo deja en libertad de ejecución.
- Procura que el trabajador se autocontrole reapreciando su tarea en relación al logro de los objetivos
- Lo deja en libertad de ejecución
procura que el trabajador se autocontrole reapreciando su tarea en relación al logro de los objetivos

ámbito de los niveles superiores de la empresa. Como estos niveles son siempre los más importantes y decisivos, todo

lo que digamos a continuación hasta el final se referirá precisamente a ellos; el dirigir a personas que se ocupan de los trabajos de máximo nivel centrándose en la tarea de ellas será, sin duda, un error. Tales hombres han de ser capaces por sí mismos; han de tener horizonte o visión a largo plazo: su trabajo será eminentemente creativo y versátil. Concurren en ellos, pues, todas las condiciones que aconsejan un centramiento en el hombre, más que en la tarea. Si lo hacemos al contrario, perderemos la posibilidad de desarrollar sus capacidades; su visión se reducirá a los estrechos límites de la tarea encomendada; su ideal se convertirá en sistematizar rutinariamente sus actividades, para poderla encajar dentro de la burocrática seguridad de un manual; tendrá más cuidado en cumplir las reglas del manual –escrito o imaginado, impuesto por otro o por él mismo– que en alcanzar los objetivos de su trabajo; procurará más proceder de un modo técnicamente “intachable” que obtener resultados reales y cuantificables; se diluirá así la versatilidad e iniciativa que han de ir aparejadas al hombre de decisiones y de creación. Para citar un ejemplo minúsculo pero frecuente, sería erróneo medir el trabajo de un auto directivo por su horario antes que por sus resultados.

Encuestas hechas sobre la productividad de un crecido número de empresas, en relación con el estilo de mando

de sus dirigentes, los cuales no eran sabedores siquiera de qué estilo de mando utilizaban, dieron los siguientes datos.

Directivos centrados en la tarea	Directivos centrados en el hombre
Empresas de alta productividad 14%	86%
Empresas de baja productividad 70%	30%

El director debe saber descubrir, que hay determinado tipo de hombres que necesitan ser conducidos mediante órdenes precisas, bien detalladas, a las que ellos, por carácter o por temperamento, se ajustan fiel y ciegamente, es el tipo de trabajador que, cuando era estudiante resultaba incapaz de resolver una serie de problemas si el profesor no le enseñaba antes el procedimiento. Hay otro tipo de hombres que no tiene otro incentivo que su sueldo, porque les interesa mas su sueldo que su trabajo. Es posible que , de joven, se preocupase más por obtener buenas calificaciones que por aprender verdaderamente. Por último, hay un tipo caracterial lógico de hombres que considera el trabajo como

un reto, un campo de autorrealización, un potenciador de su impulso creativo. El estar atento a esta clasificación – que es, insisto, simplemente orientadora– constituye una buena guía para el director a fin de saber como manejar a su personal, poco podrá lograr con el primero si no se centra en su tarea; mientras que tendrá un amplio espacio para promover al segundo, si lo impulsa como hombre y no como simple ejecutor, de trabajos diseñados de antemano.

LOS ESTILOS DE MANDO Y LA LIBERTAD

Debemos ahondar aún más en este problema, ciñéndonos rigurosamente a la cuestión de saber en donde reside en último término la dificultad inherente a la dirección de hombres. Para ello, debemos preguntarnos en qué se distingue, también en último término, la dirección de la técnica.

La dirección y la técnica se distinguen, radicalmente, por razón de aquello que tienen que modificar. La técnica se enfrenta con un objeto inerte al tiempo que la dirección lo hace con un sujeto libre.

Los empresarios prefieren estudiar cualquier problema de índole técnica, antes que encararse con una cuestión tan ambigua y escurridiza como es la de la libertad humana; en concreto, la libertad de los hombres que se encuentra bajo su mando.

En lugar de afrontar el tema desde sus principios últimos, de lo que resultaría un estudio mas especulativo que pragmático, bastará quizás la aproximación inicial de que la libertad no reside constitutivamente en el hacer sino en el querer.

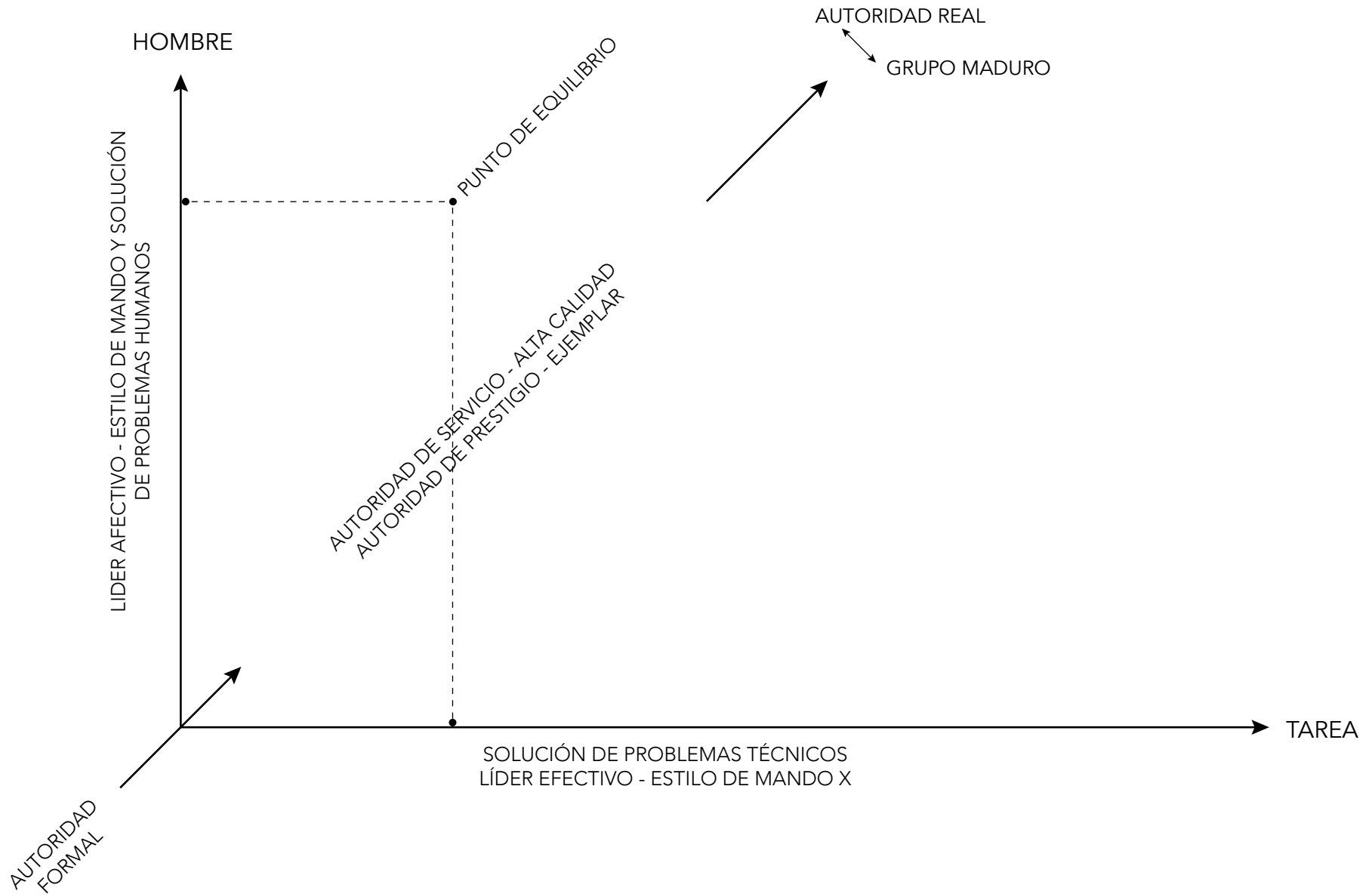
Uno de los errores más graves del materialismo, de cualquier orientación, respecto a la naturaleza del hombre, consiste en no pensar que un individuo es más libre cuando puede hacer más cosas.

Lo que diferencia a un ser libre de un objeto inerte es que su querer –lo que quiere– es multivalente. En esta multivalencia, en esta pluralidad de su querer reside justamente la libertad: él puede querer muchas cosas, es libre para escoger entre ellas, aunque no pueda hacer mas que unas cuantas.

El genuino y auténtico modo de dirigir es lograr que el subordinado quiera lo que nosotros queremos, y de este modo, logramos que haga lo que él quiere que es, justamente, lo que nosotros queremos.

La autoridad por convencimiento, es la única forma humana de autoridad real.

ESTILO DE MANDO



ESQUEMA DE TRES ESTILOS DE MANDO

Dinámica de grupos

La actividad que el hombre desarrolla en la empresa no es una actividad cualquiera. Difiere de la actividad como ciudadano o como miembro de una familia. La labor en la empresa significa trabajo pero con una peculiar

DICTADURA	DEMOCRACIA	PATERNALISMO
<p>Déspota</p> <p>No deja crecer</p> <p>Conjetura X</p> <p>Coercitivo</p> <p>Control estricto</p> <p>Explotación del hombre en lo que tiene de máquina o a lo sumo de energía de fuerza bruta, dejando a un lado lo humano del hombre.</p> <p>El tipo de líder autoritario al extremo, provoca la atrofia mental de los dirigidos y su temor silencioso.</p> <p>Trabajadores apáticos, faltos de iniciativa, responden a motivaciones extrínsecas.</p>	<p>Participativo</p> <p>Deja crecer</p> <p>Conjetura Y</p> <p>Delegación</p> <p>Facultad para mandar y ser obedecido</p> <p>Participación en las desiciones.</p> <p>Facultad de servir a los demás, flexible, justo</p> <p>Trabajadores creativos en proceso de superación y desarrollo, identificados con la empresa, responden a motivaciones intrínsecas</p>	<p>Protector</p> <p>No deja crecer</p> <p>Es una tiranía blanda porque se reviste de los aparentes trazos de un padre</p> <p>Padres esforzaros en ser como vuestros hijos, pero no busquéis hacerlos como vosotros se encuentran aquí brevemente expresadas, las dos posiciones antipopas del paternalismo no se puede ayudar a los hombres haciendo permanentemente por ellos lo que ellos pueden y deben hacer por sí mismos.</p> <p>La diferencia entre paternalismo y paternidad viene claramente dada por la presencia o la ausencia del principio de acción subsidiaria</p>

característica. En ella, a diferencia de otras actividades, el hombre ejerce necesariamente una interacción dinámica que puede englobarse bajo el nombre de **trabajo en equipo**, en efecto, cuando no se da ese trabajo, no hay empresa.

TRABAJO EN EQUIPO Y DESARROLLO.

El trabajo en equipo es la mejor terapia para el egoísmo.

El egoísmo es un obstáculo mayúsculo para el desarrollo.

La persona, sola no se desarrolla, por altas que sean las metas que consiga.

El trabajo en equipo, además de ser necesario para alcanzar metas valiosas, es indispensable para lograr un alto objetivo, que las personas den de sí lo más que puedan.

El hombre no se expande más donándose a sí mismo y sí a los demás.

El jefe debe darse a los demás y lograr que los demás se den entre sí.

El liderazgo, es una relación de influencia entre líderes emergentes y colaboradores que intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos.

Es este uno de los principios en que se basa el hecho de que el trabajo en equipo es el ámbito más propicio para el desarrollo del hombre.

El líder ha de refrenar la fuerza de su influencia, para dar

espacio al trabajo espontáneo de los colaboradores.

Solo cuando surge el deseo de servir al trabajo de los demás, es cuando aparece la aspiración de ser líder.

La capacidad a desarrollar de los individuos no es aquella que solo posibilite su empleabilidad, sino también y sobre todo, su empresariedad: que sean aptos para emprender su propio trabajo.

Debemos admitir el riesgo de que los desarrollemos y se vayan: pero es peor que no los desarrollemos y se queden, Debemos cuidar junto con el desarrollo, objetivos tales como: atractividad, motivación, vínculo de pertenencia o identificación o lealtad.

El trabajo en equipo, con sus necesarios vínculos respecto de los conocimientos interdisciplinarios, las motivaciones conjuntas y asociativas y el compañerismo, se relaciona también con varias características existenciales, que se han hecho populares de la autoría de Víctor Frankl.

Aunque Víctor Frankl, no maneja categorías de disyunción y conjunción, nosotros podemos establecer un nexo claro del éxito y la plenitud con estas dos categorías de motivos: Todos los parámetros que configuran la plenitud del hombre y la mujer, son sociales; para alcanzar la plenitud vital debo lograr la plenificación de los que viven conmigo, pues en ello mismo consiste mi plenitud. Paralelamente, todos los parámetros de plenitud son íntimos. Las personas de vida

lograda no salen en el periódico, es más, ellos mismos no son conscientes de su propia plenitud.

El carácter solitario del éxito, así como el social de plenitud, no son sutilezas de la psicología, sino espontáneas intuiciones del sentido común y de la experiencia.

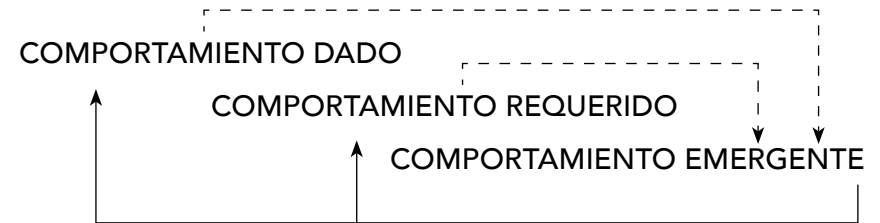
ESQUEMA CONCEPTUAL PARA DESCRIBIR EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO

Cuando las personas trabajan juntas, desarrollan automáticamente modos de pensar y de actuar que se apartan o se apegan al comportamiento requerido para la ejecución de su trabajo. Por ejemplo, pueden hacer más o menos trabajo del que se supone que han de efectuar, hacerlo de modo distinto, o dedicarse a actividades puramente sociales. En ocasiones este comportamiento emergente ayuda a que la tarea se realice con más eficiencia, mientras que en otras ocasiones estorba. En cualquier caso, muchas personas consideran que este comportamiento es imprevisible y difícil de entender, lo que nos hace sentir la necesidad de disponer de un esquema conceptual que ayude a describir y comprender la forma en que se dé su medio ambiente y de la clase de tarea que realicen juntos. El siguiente esquema pone de manifiesto la diferencia y la interdependencia de:

El comportamiento dado, es decir, aquellos modos de

pensar y de actuar que las personas traen consigo al grupo. El comportamiento que es requerido, a fin de que la tarea asignada al grupo pueda ser realizada.

El comportamiento que emerge, a partir de lo que es dado o requerido.



Con una mejor comprensión de la relación existente entre lo que es dado y requerido, por un lado, y lo que emerge por otro, es menos probable que la dirección se sorprenda de lo que surge: elementos de que se compone el comportamiento de un grupo.

Para comprender estos fenómenos hay que empezar, consiguiendo por separado los diferentes elementos de que se integra el comportamiento de una persona o de un grupo y estudiar la forma en que estos elementos se relacionan entre sí.

Actividad: Es lo que una persona hace, por ejemplo, hablar, calcular, andar, manejar una máquina, etc.

Interacción: es una comunicación o contacto entre dos personas, o más, de tal modo que la actividad de una

responde a la actividad de la otra. Existen interacciones verbales y no verbales.

Sentimiento: Es una idea, creencia o afecto acerca, por ejemplo, del trabajo y de otras cosas relacionadas con éste.

Sentimiento requerido: Es una idea, creencia o afecto acerca, por ejemplo, del trabajo y de otras cosas relacionada con éste.

Sentimiento dado: Es una idea, creencia o afecto que un miembro del grupo trae consigo a éste, en virtud de su vida fuera del mismo y de sus antecedentes personales.

Emplearemos además los términos valor y norma para referirnos a ciertas categorías de sentimientos dados y emergentes respectivamente.

Valor: Es un sentimiento dado referente a ideales o aspiraciones que son deseables, pero imposibles de realizar de un modo absoluto; por ejemplo: la creencia de un trato justo, es una buena paga o en la libertad.

Norma: Es una clase de sentimiento emergente. Es una idea o creencia acerca de cómo deben comportarse los miembros del grupo en determinadas circunstancias. En contraste con los valores las normas pueden ser plenamente realizadas.

Enfoque del desarrollo de los grupos en una línea original. El jefe busca la oportunidad de que el subordinado expanda sus capacidades y mejore su desempeño.

Tiene la capacidad de crear un clima de apoyo reduciendo las barreras que por mucho tiempo y motivos pudieran presentarse.

La influencia se ejerce sobre sus subalternos buscando su cambio de comportamiento, confirmando si ese cambio mejora o no su desempeño.

No considera que hay límites insuperables para el buen desempeño del trabajo.

Suscita la participación de los integrantes del grupo para identificar las ideas de un mejoramiento del trabajo.

Cambio de las tareas difíciles en tareas más simples.

Una vez logrado el éxito en las tareas simples, impulsa a los componentes del grupo para asumir tareas más difíciles.

Lleva así a cabo la facultación del trabajador: ponerlo a cargo de lo que hace.

Estos ocho pasos en la línea de desarrollo del grupo, implican un doble filo: desarrollan el trabajo en equipo e implícitamente, desarrollan la humildad del líder.

Cuando la formación de los grupos y los jefes se da, los rasgos emergentes del grupo han de merecer para nosotros una mayor atención.

Sin eliminar el grupo formal y líder formal, consideramos que los grupos emergentes, con sus líderes también emergentes, tienen una fuerza particular.

Independientemente de las necesidades requeridas al

trabajo y lo dispuesto de modo reglamentario por la organización; resulta inevitable que de la integración laboral nazcan como de un venero subterráneo elementos y factores no previstos.

Estos elementos emergentes son de alguna manera la dimensión emocional del grupo, y su intención como tal, debe tomarse en cuenta.

Al brotar el grupo emergente, brota también el líder emergente, aliado o nó del jefe formal. El jefe y la organización deben detectar quien es el líder emergente, no ya para formalizarlo, ni para anularlo, sino para contar con su existencia como quien cuenta con un factor decisivo para la funcionalidad del grupo.

El verdadero líder emergente ignora que lo es, el líder formal debe saber quién es, como dato importante para ejercer y mantener su liderázgo.

El líder formal debe capitalizar positivamente la acción del líder emergente a favor de su responsabilidad, los objetivos del grupo y los resultados esperados.

FACTORES EXTERNOS

Del mismo modo, distinguiremos en el grupo un sistema interno y un sistema externo. El sistema externo está integrado por las actividades, los sentimientos y las interacciones que constituyen lo que es requerido y lo que es dado, y por la relación existente entre estos elementos.

Entre los factores externos que influyen de manera más determinante al comportamiento dado y al requerido, están:

La tecnología vigente, que a su vez se relaciona con la forma en que ha sido proyectada la tarea y del grado de variación de la actividad que permite al individuo al ejecutar el trabajo.

Las políticas y las prácticas de la dirección y el comportamiento de los mandos intermedios; esto supone que dos tareas idénticas dentro de la misma tecnología pueden dar lugar a actividades requeridas bastante distintas debido a que la dirección puede tener puntos de vista diferentes sobre la medida en que debe permitirse a los individuos contribuir a la determinación precisa del modo en que debe efectuarse el trabajo. Las actividades requeridas, y las características individuales y los antecedentes personales de la gente que ejecute la tarea.- Variaciones en las aptitudes, en la formación, etc.

En último lugar, las actividades requeridas son, asimismo, afectadas por diversos factores sociales y económicos externos, los cuales ejercen su influencia principalmente a través de las políticas de la dirección y del sistema concreto de premios y sanciones empleado en la organización.

CARACTERÍSTICAS DE UN GRUPO MADURO

Tiene un claro entendimiento de sus fines y metas.

Progresar hacia sus objetivos con un máximo de eficacia y un mínimo de esfuerzo inútil.

Es capaz de ver y planear para el porvenir.

Ha logrado un equilibrio adecuado entre sus métodos establecidos de trabajo en equipo y la disposición a cambiar los patrones de procedimiento.

Es objetivo respecto de su propio funcionamiento; puede enfrentarse a sus problemas proceso –emocionales y hacer en forma inteligente las modificaciones que se requieran.

Mantiene un equilibrio apropiado entre la productividad del grupo y la satisfacción de las necesidades personales.

Tiene dispuesta la difusión y participación en las responsabilidades de la dirección .

Logra un equilibrio adecuado entre la orientación a contenido y la orientación a procesos.

Tiene un alto grado de cohesión y solidaridad, pero no hasta el punto de ser exclusivo ni de ahogar la individualidad.

Hace uso inteligente de las diferentes capacidades de sus miembros.

Se enfrenta a la realidad y obra de acuerdo con los hechos no con las fantasías.

Crea una atmósfera de libertad psicológica para la

expresión de todos los sentimientos y puntos de vista
No está excesivamente dominado por su dirigente ni por ninguno de sus miembros.

Ha logrado un sano equilibrio entre colaboración y competencia por parte de sus miembros.

Mantiene un sano equilibrio entre lo emocional y lo racional.

Puede cambiar fácilmente y adaptarse a las necesidades de diferentes situaciones.

Reconoce que los medios son inseparables de los fines.

Reconoce las excelencias y las limitaciones de los procedimientos democráticos.

La toma de decisiones

La decisión es un acto que todos los individuos efectúan innumerables veces al día, tanto en la vida privada, como en la profesional. Cada decisión define una acción orientada al logro de un objetivo. Hay decisiones que por el pequeño número de variables que involucran y por lo repetitivas que son, se han vuelto actos instintivos.

Hay otras decisiones también repetitivas pero que requieren de cierto grado de análisis debido a que el número de variables incorporadas es mayor.

Por último, hay algunas decisiones que se efectúan muy esporádicamente ó una vez en la vida donde por el número

tan elevado de variables que se involucran, es necesario una alta dosis de raciocinio.

Por otro lado, la importancia de una decisión viene dada por los recursos que están en juego, se pueden tomar decisiones instintivas muy importantes, como frenar rápidamente cuando alguien se atraviesa al paso de nuestro vehículo, así como decisiones razonadas poco importantes, como escoger uno de entre los cincuenta diferentes caminos que conducen del hogar a la oficina, para llegar cinco minutos antes, en un recorrido de una hora y media; o bien, decisiones importantes como podrían ser: en la vida privada escoger al cónyuge, o en la vida profesional decidir el futuro de la empresa.

Ante cualquier decisión que uno afronte, **el insumo básico es la información**. De ella depende, en gran parte, que una decisión , sea buena o mala.

Cualquier decisión define una acción futura y, como el futuro siempre es incierto, los individuos toman sus decisiones en base a la información que tienen y a otros tres factores:

Su subjetivismo. Su experiencia.

La circunstancia y el temperamento del individuo definen la metodología a seguir para tomar una decisión. Si la información y los medios para tomarlo son escasos y el individuo tiene espíritu aventurero, adoptará el camino del

subjetivismo, y el comentario característico será: **me late que...**

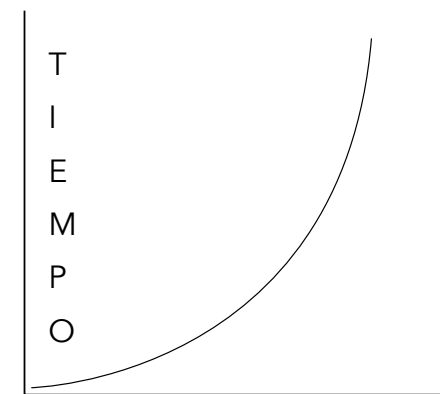
Si se tratara de un individuo conservador que tiene que resolver una situación semejante a otras anteriores, seguramente seguirá el camino de la experiencia y pensará: siempre se ha hecho así y ha dado resultado.

Si la información es escasa y el riesgo alto, no queda sino el camino analítico, dónde la base del planteamiento será la pregunta: **siempre se ha hecho así y ha dado resultado**.

Si la información es escasa y el riesgo alto no queda sino el camino analítico, dónde la base del planteamiento será la pregunta: **¿Qué pasaría si?**

Cada una de las metodologías implica diferente tiempo para decidir. Tal vez la que requiere menos tiempo sea la de la experiencia y la más tardada la analítica.

Un análisis de la situación Dinámica de los problemas.



Dimensión de los problemas

En la época actual, que se caracteriza por un dinamismo acelerado y por la escasez de recursos, se requieren decisiones oportunas que mejoren el aprovechamiento de los mismos. Es obligatorio un análisis más razonado para tomar una decisión. Lo que en la mayoría de los casos elimina el subjetivismo, lo que también, en la mayoría de los casos, elimina la metodología de la experiencia.

El tiempo es un factor crítico para una decisión oportuna, porque la cinética o velocidad de la época ha hecho que los problemas varíen de forma y tamaño con relación al tiempo, lo que origina que cuando se invierte tiempo para decidir, con frecuencia, la problemática a resolver es otra. La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se elige un curso de acción o una actividad con el fin de resolver una situación o un problema específico: como ya se ha venido apuntando y reiteramos aquí, a continuación explicamos un proceso en la toma de decisiones.

Obtener información: hacernos llegar información clara, veraz y oportuna.

Detectar los hechos importantes y distinguirlos de las opiniones.

Las fuentes de información deben ser personas conocedoras e involucradas en las situaciones o problemas que tratamos de solucionar.

Analizar la situación o el problema y sintetizar: El

procedimiento para llegar a la causa que provocó el problema o la situación dada, es el de realizar un análisis concienzudo de los efectos acontecidos. Analizar la información y seleccionar la que sea objetiva, es decir la que está basada en hechos reales y eliminar la información subjetiva que es aquella basada en opiniones y rumores. Sintetizar el caso, con el propósito de facilitar el siguiente paso del proceso.

Alternativas de solución: Buscar alternativas de solución. El estudio de todas las alternativas posibles evitará pasar por alto la más adecuada.

Es conveniente establecer todas las soluciones posibles y luego seleccionar las que sean aplicables de acuerdo con las circunstancias, posibilidades y sobre todo, tomar en cuenta cual es el riesgo y el costo.

Prever los posibles efectos de las decisiones: Prever los efectos secundarios, positivos o negativos que origina la decisión. Saber a quién afectará y en qué forma. Conocer qué beneficios se obtendrán.

Decisión: Tomar una decisión en libertad implica responsabilidad y compromiso frente a ella, hacerla valer y defenderla ante los demás. La alternativa que se debe elegir es aquella que tiene mayor grado de viabilidad tomando en cuenta las circunstancias y los recursos disponibles.

El hombre que posee una auténtica capacidad de decisión,

es el que se ha decidido a algo y todo entero, no solamente ha decidido sobre una parte ; y ese compromiso personal de decidirse sobre cierta situación, es lo que hace que la decisión se ejecute y se persevere en la acción.

La vida está hecha de decisiones, el éxito, de las buenas decisiones

Acción:El jefe, llámese director, gerente, supervisor, e inclusive, el padre de familia; para lograr los objetivos decididos depende de los subordinados ejecutantes de la decisión.

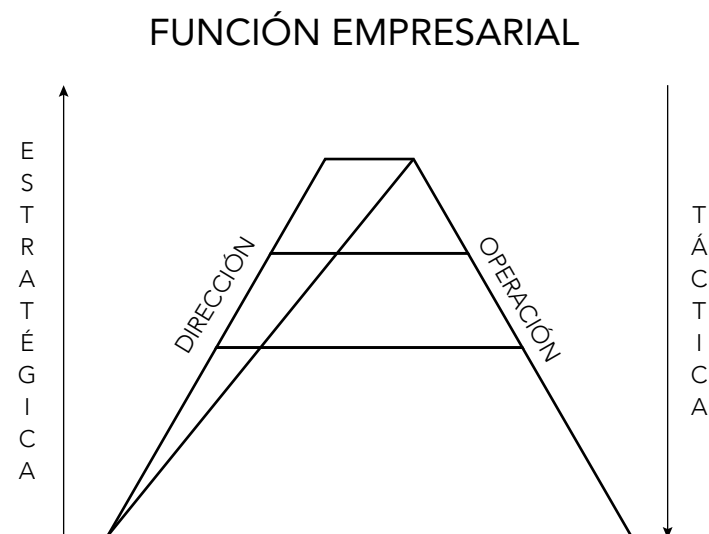
Es necesario que este jefe sea capaz de dirigirlos, es decir:

- Motivarlos
- Administrar el cambio
- Capacidad de liderazgo
- Comunicar lo decidido
- Evaluar resultados

FUNCIÓN EMPRESARIAL

Para resolver la problemática del tiempo en las decisiones bajo la metodología analítica, se han diseñado sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

En la rama profesional, la demanda de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones se ha extendido a todos los campos, y para facilitar su satisfacción se han creado dos divisiones, cuyo funcionamiento reside en la función empresarial: el área estratégica y el área táctica: mientras mayor es la función de dirección vs operación en la gestión empresarial más estratégica es una decisión y a la inversa, es decir, mientras mayor es la función de operación vs dirección, más táctica es una decisión.



	ESTRATÉGICA	TÁCTICA
ORIENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Implica la definición de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca corregir
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Involucra a gran parte de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta áreas específicas de la organización
RANGO	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende horizontes a mediano y largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus efectos son inmediatos
RIGIDÉZ	<ul style="list-style-type: none"> • Sus efectos son difícilmente reorientables 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus efectos pueden modificarse con facilidad
FRECUENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • La circunstancia que la originó, se da muy esporádicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La circunstancia que la originó es repetitiva.

De estas características se desprende que para decisiones tácticas se ha diseñado una serie de paquetes de sistemas estándar que son muy flexibles y fácilmente adaptables a necesidades específicas, en cambio, para decisiones estratégicas, en cada ocasión es necesario diseñar sistemas adecuados a los que se les ha dado el nombre de modelos. Lo que en realidad hacen los modelos es una reproducción de la realidad a través de los algoritmos para hallar la solución de un problema, que simulan el comportamiento de la situación analizada.

Por su razón de ser, el insumo básico de los modelos es la información. Si esta es buena, las decisiones que se tomen como resultado del análisis hecho con los modelos, mejorarán el aprovechamiento de los recursos; pero si la información es mala, es mejor no utilizarlos y decidir por el camino del subjetivismo.

Orden a seguir en la elaboración de un modelo

- Definir objetivos
- Investigar comportamiento
- Reunir datos disponibles
- Adaptar información
- Elaborar programas

- Validar resultados
- Realizar ajustes
- Elaborar documentación

El aprovechamiento y continuidad que se le pueda dar a un modelo depende fundamentalmente de la documentación del mismo. Esta debe contener como mínimo: objetivo del modelo, descripción del mismo, manual de operación y manual de programación.

Es conveniente aclarar que las aplicaciones de un sistema de apoyo a la toma de decisiones no se limita únicamente a la toma de éstas, sino que también se pueden utilizar como auxiliares en : el razonamiento, la comunicación, el adiestramiento y el control.

LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Factores que influyen en el análisis de una situación:

Antes de iniciar el estudio de la compleja dinámica que se establece en el trabajo en equipo, es imprescindible hacer notar un hecho que, de manera universal, se presenta cuando un grupo de hombres pretende actuar conjuntamente. Siempre que una persona- como individuo o inserto en un grupo- considera detenidamente un acontecimiento, entran en juego una serie de factores

personales que imprimen un sello o matriz determinante en el diagnóstico del problema, previo a la decisión de actuar de un modo determinado. Tal fenómeno, que acompaña toda la realización humana, se cumple de manera más aguda en el trabajo en equipo. La rica gama de valores, intereses y antecedentes psicológicos, puestos en acción al momento de la labor conjunta de los miembros, crea una interacción compleja que da lugar a interpretaciones muy singulares de los hechos. Para una mejor comprensión de la actividad en equipo, se hace necesario tener una idea al menos elemental de esos factores.

Descripción del esquema

Los factores que intervienen en la resolución de un problema y generan una dinámica particular en el equipo de trabajo, se encuentran descritos en el esquema a observar adelante: como puede apreciarse en el cuadro, esos factores se agrupan en tres bloques principales, dado que todos ellos caen dentro de tres categorías fundamentales: Las determinantes individuales, el proceso de resolución de problemas y el proceso de grupo.

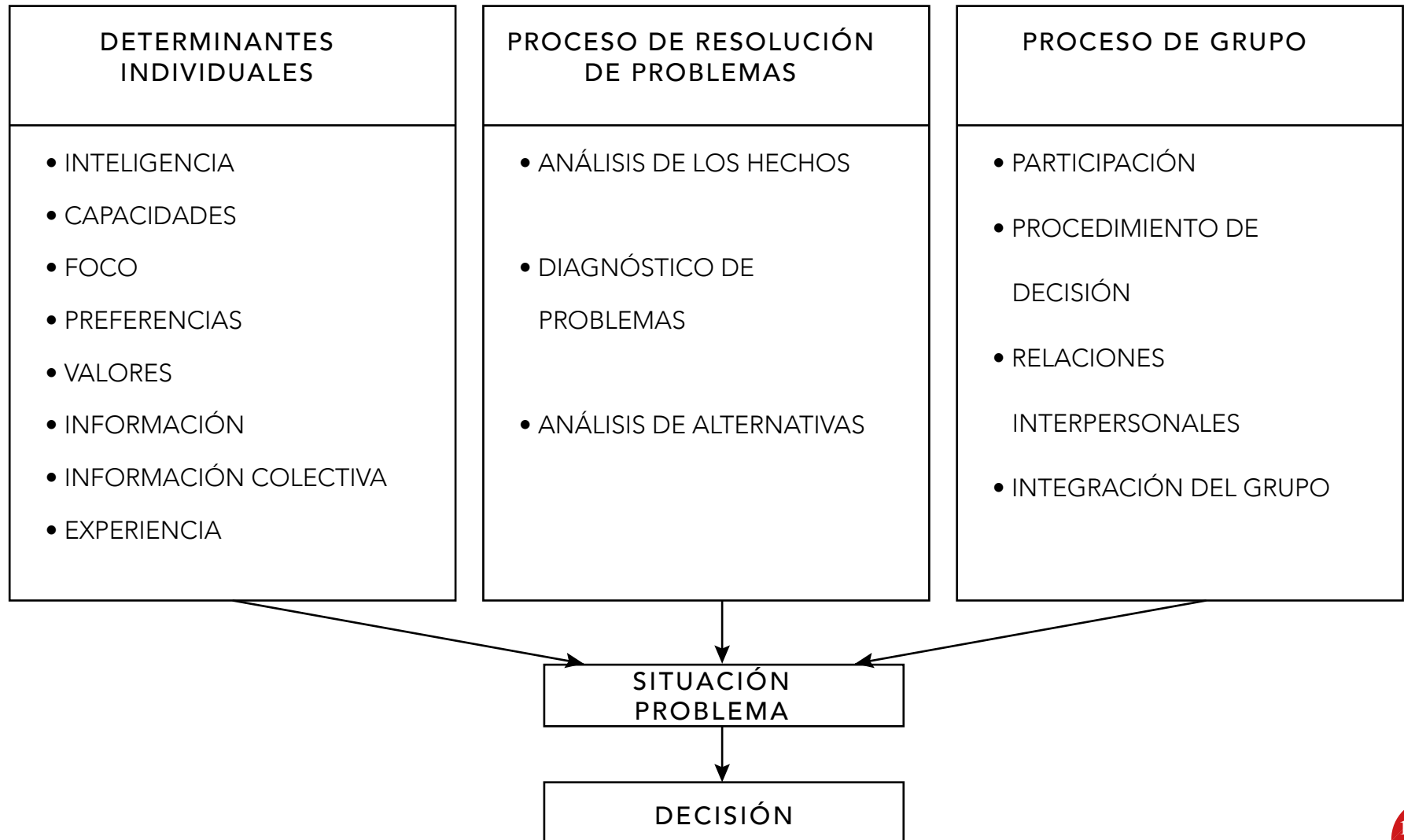
Estos tres factores influyen simultáneamente en la resolución de la situación problemática. Las especialidades técnicas suelen dar relevancia y aún exclusividad a uno

solo de estos tres bloques de factores, con marginación, total o parcial, de los restantes. Quien quiera resolver con acierto un problema trabajando en equipo, debe tener en cuenta.

LA TOMA DE DECISIONES

- Los perfiles determinantes de los individuos que componen el equipo.
- El proceso de pensamiento o proceso racional que sigue el equipo para resolver intelectualmente.
- El proceso de interacción del grupo como tal en la red de sus relaciones.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ANÁLISIS DE UNA SITUACIÓN



Soporte Bibliográfico

El redactor de estos apuntes.- con visos propositivos de educador- en su afán trascendentemente humano pretendió estar en condiciones de saber, para poder realizar alguna acción que tuviese consistencia a favor de la mejora personal ajena.

Para el que escribe sería muy fácil proclamar su verdad o decir tu verdad, si no se rebelase contra la aceptación perezosa y cómoda de aceptar la verdad convencional como sustitutivo contradictorio, para que, con razonamiento profundo; perseguir, alcanzar y aceptar la verdad de manera cierta e incondicional.

En este caso la rebeldía del redactor es un acto de supervivencia.

Pero si la educación y la acción educativa es función de la verdad objetiva en el humanismo, el escritor necesitó el conocimiento, precisó la comprensión para destacar sobre la verdad acerca de la naturaleza, condición y conducta del hombre y la mujer. Entonces encontró su origen de saber en los programas de formación integral impartidos por el INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS -ICAMI- en dónde tuvo la oportunidad

de vivir, a la vez, los procesos del aprendizaje y la enseñanza, actividades que nutrieron su acervo y encendieron la luz de su espíritu.

Se bebió el saber tema tras tema en la exposición central impartida por el profesor y en la riqueza participativa de sus compañeros de aula. Y también a través de la lectura de libros, notas técnicas y separatas, relacionados con el desarrollo de los programas.

Finalmente, el saber lo dejó en potencia y su vocación empírica por escribir, lo puso en práctica y hoy desarrolla estas líneas para un libro: Memorias de un programa de Formación Integral.

Mi agradecimiento y gratitud a pensadores y Profesores de la magnitud de Carlos Llano, Rodolfo Luthe, Victor García Hoz, Alfonso Bolio, Ernesto Bolio, Jorge Uribe, Conrado Antonio Larios, María Pliego, Cecilia Medina, a mi jefe y amigo Leonardo Grisi, hombre de sólidos principios que motivó y desarrolló en mí, el amor a la docencia. Ellos entre muchos otros que me regalaron la luz de su saber.

...¡ Saber recibir, poder asimilar y querer dar-se!

Así y siguiendo los preceptos de filosofía empresarial eminentemente humanista de naturaleza IPADE-ICAMI-INDEPO, me hago eco de ella, para inducir al lector a descubrirla, aceptarla y vivirla.

...Escencia de Filosofía al servicio en el desempeño eficiente y eficaz del trabajo operativo y directivo que pretende que el individuo de empresa, no sólo desarrolle el oficio de director, sino primordialmente el oficio de ser Hombre.

“Formemos primero al Hombre” y la calidad total en el desempeño del hacer profesional se dará por añadidura. Al trabajador o al patrón, no le podemos pedir lo que no tiene: se necesita desarrollarlo integralmente. Porque la calidad de lo que se hace personalmente y el resultado de hacer la tarea y el hacer-hacer no viene de fuera, sino que brota del interior de la persona desarrollada que actúa. Se trata de que a través de la lectura de este estudio, el individuo logre primero aprender y después emprender con mentalidad empresarial; humanista.

Aclaración

El contenido conceptual de un renglón o de un párrafo previamente escrito, sólo es el concepto de una idea... del razonamiento profundo del mismo, se puede escribir una página y más aún un libro.

Muchas frases escritas en este libro, las podría reconocer más de una persona como suyas. Son pensamientos, palabras, frases de conceptos que he aprendido de mi abuelo, mi padre, mis hijos, mis hermanos, mis maestros, mis amigos y sobre todo de los libros: Testimonio vivo de la palabra del hombre que se fue y dejó su sabiduría escrita para la humanidad; para mí, la lectura científica filosófica y religiosa fue la que ha alimentado mi acervo cultural, para saber, poder y querer hoy verter aquí.

Mi trabajo de *compilación y discernimiento*- al revivir en un solo cuerpo de obra, extractos o documentos de otros libros- pretende exponer mi razonamiento acerca de lo aprendido y justificar, de alguna manera, mi atrevimiento de no entrecomillar frases conceptuales, con el propósito de no utilizar tantas citas que dificulten la lectura.

¡Las ideas son patrimonio de la humanidad! Decía uno de mis maestros.

Destino

Este libro está pensado y dirigido específicamente al mini empresario y al emprendedor que a falta de una carrera universitaria, desee superarse con el propósito de administrar mejor su negocio; que tenga la necesidad de mejorar sus utilidades, y el deseo de obtener un amplio conocimiento de la empresa, con visión global de su funcionamiento, y la habilidad de dirigir el negocio con enfoque humanista.

El mini empresario establecido y los emprendedores, encontrarán en este libro producción de contenido, con información requerida para alcanzar el éxito, no solo en la innovación o apertura de sus negocios, sino en darle larga vida a todos sus emprendimientos